



Ministerio de Educación Superior

Universidad de Ciego de Ávila

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.



**TRABAJO FINAL EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE  
ESPECIALISTA DE POSGRADO EN GESTIÓN DE LOS  
RECURSOS HUMANOS EN EL TURISMO.**

**TÍTULO:** PROCEDIMIENTO DE IDENTIFICACIÓN,  
VALIDACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
LABORALES EN EL ÁREA DE SERVICIOS TÉCNICOS DE LA  
SUCURSAL EMPRESTUR CIEGO DE ÁVILA.

**Autora:** Ing. Soraya González Reyes.

**Tutor:** MSc. Idania González de la Cruz.

**Junio, 2018**

## **PENSAMIENTO**

“Ese ejemplar humano, aparentemente rodeado de virtudes difíciles de alcanzar, está sin embargo presente en el pueblo y nos lo encontramos día a día. Lo esencial es aprovechar todas las oportunidades que hay para desarrollarlo al máximo, para educarlo, para sacar de cada personalidad el mayor provecho y convertirlo en el valor más útil para la nación”. (1)

Ché.

(1) Guevara, Ernesto (1961) El Socialismo y el hombre en Cuba. Edición Revolución

***DEDICATORIA***

A mis hijos, mi nieta y esposo, dueños de mi inspiración.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a las personas de las que recibí apoyo incondicional y comprensión, en especial:

A mis hijos,

A mi esposo,

A mi nieta,

A mis padres, a mis hermanos y demás familiares,

A mis compañeros de trabajo,

A mi tutora,

A mis amigos,

A todos los profesores de la maestría

Muchas Gracias

## **RESUMEN**

El Área de Servicios Técnicos perteneciente a la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila se encuentra implementando el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, por lo que nos dimos la tarea de crear el procedimiento para identificar, validar y certificar las competencias distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y las competencias laborales de los cargos claves del Área en correspondencia con los requisitos que establece la NC 3001: 2007. El diseño de perfiles de competencias para el cargo clave se elaboró atendiendo a la clasificación siguiente: formación, conocimientos generales y específicos, habilidades, valores programando de manera organizada cada una de las acciones de control, estas se llevan a cabo a través del Comité de Competencias, constituidos por los jefes y Especialistas más calificados del Área, lo cual determina las deficiencias del sistema, mide la eficacia y busca las mejoras continuas que exige la legislación vigente, en aras de lograr un buen funcionamiento dentro de nuestra organización.

## INDICE

No.	Contenido	Pág.
1	INTRODUCCIÓN	1
2	CAPÍTULO I	6
3	1.1- Marco Teórico y Referencial.	6
4	1.2- Antecedente del Concepto de Competencias	6
5	1.2.1 El papel que juega la gestión por competencia en la Gestión del Capital Humano.	9
6	1.2.2 Generalidades de los modelos de GRH por competencias	10
7	1.3 Las competencias laborales en el contexto cubano actual	14
8	1.3.1 Algunas experiencias nacionales en los estudios de competencias laborales.	18
9	CAPITULO II: Procedimiento para identificar, validar y certificar las competencias laborales del Área de Servicios Técnicos de la Sucursal Emprestur s.a Ciego de Ávila.	20
10	2.1 Caracterización del Sistema de GCH en el Área de Servicios Técnicos de la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila.	20
11	2.1.1 Caracterización de la Empresa	20
12	2.1.2 Resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de diagnóstico en lo referente al comportamiento de las competencias laborales	24
13	2.2 Métodos y Técnicas utilizados.	26
14	2.3 Evaluación de las desviaciones o brechas.	26
15	2.4 Fundamentación del Procedimiento General para la Identificación, Validación y Certificación de las competencias laborales.	27
16	2.5 Aplicación del Procedimiento General para la Identificación, Validación y Certificación de las competencias laborales en el Área de Servicios Técnicos de la Sucursal Emprestur s.a Ciego de Ávila.	30
17	2.5.1 Aplicación del procedimiento general propuesto para identificar, validar y certificar competencias.	30

18	2.6 Evaluación práctica de la aplicación del procedimiento para identificar, validar y certificar las competencias laborales del Área de Servicios Técnicos de la Sucursal Emprestur s.a Ciego de Ávila.	39
19	CONCLUSIONES	42
20	RECOMENDACIONES	43
21	BIBLIOGRAFIA	44
22	ANEXOS	46

## **INTRODUCCION.**

En la época industrial el capital y la tecnología eran considerados como los recursos elementales para el desarrollo de las organizaciones y por ello, su objetivo principal giraba en torno a la obtención de utilidades mediante la más eficiente utilización de estos recursos. En la actualidad, se ha superado esta forma de pensar y se ha comenzado a valorar y estimular el desarrollo de los seres humanos como resultado de la creciente complejidad y dinamismo que se evidencia en el mundo, lo que demanda y promueve la existencia de sujetos tanto libres y conscientes de su ser, como responsables y críticos en su hacer. (Delors, 1996).

Por consiguiente el sistema de Gestión de Recursos Humanos (GRH) juega un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización ya que el personal de trabajo se encuentra capacitado para aprovechar al máximo la utilización de recursos tanto materiales como financieros con una mayor eficiencia y seguridad. De esta manera cada entidad debe diseñar su propio sistema de GRH el cual debe contemplarse como una actividad estratégica relacionada con los objetivos establecidos por la organización. Considerarlo como un sistema implica que no se ajusta a un área específica, sino que es una función integral de la empresa y especialmente de la alta gerencia donde se atienden a variables como los puestos de trabajo, métodos de trabajo, relación persona-puesto, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, estimulación y compensación, etc. AEDIPE(1992).

Dentro del sistema de GRH se ha evidenciado un aumento en la aplicación de un nuevo enfoque que ha logrado sustituir a los sistemas tradicionales y se ha convertido en uno de los principales modelos utilizados en los procesos de selección y formación, planes de carrera y sucesión, procedimientos de evaluación y recompensa; se hace referencia al enfoque de Gestión por Competencias o Enfoque de Competencias que no sólo resulta de gran utilidad sino que se caracteriza por su elevado potencial y brinda posibilidades de mejora personal y profesional de los individuos. (Saiz, 2008).



Cuba no está exenta de estas influencias ya que el enfoque de competencias representa una alternativa factible en la medida en que permite orientar las acciones correspondientes de la gestión del personal y conseguir estimular el desarrollo de las capacidades demostradas tomando en consideración los objetivos de la organización.

Hoy es una necesidad la formación de un trabajador competente, preparado para la vida y para el trabajo, por lo que se necesita una educación que se base en los pilares básicos: “aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir” (Delors, 1996).

En la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles. Mediante la capacitación y la preparación del personal se logra al ir eliminando las brechas que puedan existir dentro del capital humano que forma la organización.

En los últimos años, en el país se ha desarrollado una revolución en las cualidades humanas que ha marcado un punto de viraje en el funcionamiento del sistema empresarial cubano. Para ello es necesario satisfacer las necesidades de los clientes, con un máximo aprovechamiento de las capacidades disponibles (humanas y materiales) y con el mayor ahorro de recursos e inversión de capital posible. Para alcanzar estos objetivos, es imprescindible la aplicación de nuevas formas de gestionar una institución que poco a poco se abre paso en el entorno mundial, tales como el enfoque en sistemas, la Gestión del Capital Humano (GCH) y la integración de los flujos de información. El proceso de cambio en una organización no es espontáneo, para que sea efectivo debe existir una concordancia entre la gestión de la calidad, la gestión de cambio, la gestión de conocimiento y un elemento común para lograrlo es el capital humano; combinación de conocimientos, habilidades y capacidades de cada empleado que añaden valores a la empresa, su cultura y su filosofía.

La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la GRH, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Ya hoy no es novedad decir, que la ventaja competitiva básica de las empresas radicará cada vez más en el nivel de preparación y gestión de sus recursos humanos; y en esa afirmación hay que reconocer que el resultado de la preparación, es decir, la competencia de las personas, es su corazón o esencia. Las empresas cubanas y especialmente el Área de Servicios Técnicos perteneciente a la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila, no se encuentran ajena a esta realidad, sino por el contrario, está sujeta a influencias negativas de todo tipo provocadas por las limitaciones existentes en los recursos humanos competentes que necesita esta empresa para realizar sus prestaciones de servicios.

El Área de Servicios Técnicos perteneciente a la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila desde hace varios años está inmersa en la implantación de las Normas Cubanas NC 3000-3002:2007, donde en investigaciones precedentes (Rivero, 2012), se aborda el diseño de algunos de los módulos que conforman el SIGCH, con sus respectivos procedimientos específicos, sin embargo no se elaboró un procedimiento para la implementación práctica de la GRH por competencias, aspecto clave o requisito indispensable para la implementación de las NC 3000-3002:2007.

Por ello, esta empresa desde hace varios años está inmersa en la implantación de la NC 3000, donde investigaciones precedentes han permitido diseñar algunos de los módulos que conforman el SIGCH, pero se han detectado debilidades en su implantación y además existe una carencia en la temática de las competencias laborales, aspecto clave para la implementación de dicha norma.

Sin embargo, en esta organización no existen instrumentos metodológicos apropiados para realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, de las actividades principales o procesos claves y las competencias laborales de los cargos claves, así como para la evaluación y certificación de las competencias laborales de los trabajadores que ocupan los cargos claves.

De ahí que se defina como **problema científico a resolver** en la presente investigación el ¿Cómo identificar, validar y certificar las competencias en el Área de Servicios Técnicos perteneciente a la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila; que satisfaga los requisitos de la NC 3001:2007.

El **objetivo general** de la investigación consiste en identificar, validar y certificar las competencias laborales en el Área de Servicios Técnicos perteneciente a la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila, organización empresarial objeto de estudio práctico, a partir de la aplicación de un procedimiento metodológico técnicamente fundamentado para tales fines y **como tareas investigativas** se plantean las siguientes:

- Realizar un análisis crítico sobre el estado actual de la GRH por competencias en el contexto internacional y en la práctica empresarial cubana, enfatizando en las herramientas metodológicas que se emplean para su implementación, así como las posibilidades de su perfeccionamiento.
- Desarrollar el procedimiento para identificar, validar y certificar competencias en el Área de Servicios Técnicos perteneciente a la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila y con los requisitos de la NC 3001:2007 referidos a esta temática.

Teniendo en cuenta la complejidad a la que está sometida y dando cumplimiento al requisito 4.2 de la NC 3001 del año 2007, se puede constatar que es necesario la confección de un procedimiento para la realización de la identificación, validación y certificación de las competencias laborales del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano y de esta manera evaluar, de manera práctica, la integración y el funcionamiento de dichos subsistemas.

El aporte práctico de esta investigación científica radica en el diseño de un procedimiento general de identificar, validar y certificar competencias que permita, desde la propia entidad y con la participación de nuestros especialistas y jefes de

áreas, detectar las deficiencias que atenten contra el buen funcionamiento o la eficiencia y eficacia del sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.

La presente investigación científica se estructura de la forma siguiente: una introducción donde se fundamenta el desarrollo del tema, el Capítulo I presenta la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, el Capítulo II, donde se caracteriza la empresa, se plasma la necesidad de la creación de un procedimiento general que nos permita detectar las irregularidades que podamos presentar para actuar de inmediato y buscar la manera de detectar nuestros problemas a través de nuestros especialistas y jefes de áreas , se exponen los resultados del diagnóstico que fundamenta la propuesta y se corroboran los resultados a través del método de consulta con expertos, finalmente exponemos las conclusiones y recomendaciones de la investigación y por último la bibliografía y los anexos.

## DESARROLLO

### CAPITULO I: MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.

#### 1.1. Marco Teórico.

El marco teórico de esta investigación se desarrolla sobre la base de un análisis bibliográfico previo, donde se abordan conceptos, teorías, definiciones, planteamientos realizados por diferentes autores relacionados con el tema de las competencias laborales. Se recogen aspectos relacionados con la evolución y los enfoques más modernos de las competencias, así como las diferentes concepciones que existen sobre las competencias. Además se enuncian los métodos fundamentales para la definición de los perfiles de competencias.

#### 1.2. Antecedentes del concepto de Competencias Laborales

El concepto de competencias se convierte en algo atractivo en las organizaciones de hoy en día, por dar un sin número de mecanismos al desempeño triunfante de las personas.

Ya en 1949 (Parsons, 1949) elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de *Acheviement vs Ascription* (Resultados vs Buena Cuna), que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. Pasados 10 años en 1958 A. Tkinson lograba demostrar de forma estadística, la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción.

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: *Performance/Quality*, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con

un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos. (Delgado, 2010)

Como resultado de esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClelland, 1973).

En la década del 80, en los países desarrollados la formación arriba a un estadio superior y se plantea como el elemento clave para alcanzar un futuro próspero que entre otros factores le permitirá lograr la competitividad a las empresas.

Por esta fecha los países industrializados se enfrentaban a los problemas de relacionar efectivamente el sistema educativo con el productivo, surgiendo entonces el concepto de competencia laboral como respuesta sistemática a los desafíos del mercado de trabajo y al desarrollo del individuo. En este sentido la formación-capacitación basada en competencias es una propuesta donde se articulan conocimientos y habilidades con trabajo y tecnología, en un adecuado ambiente empresarial en el que se transmiten códigos de conducta y funcionamiento de la organización. (Pérez la O, 1999).

En 1986, el economista holandés Leonard Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro "Competencia Laboral: Surgimiento y Modelos" dentro del marco del seminario internacional "Formación basada en competencia laboral: Situación actual y perspectivas.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal. AEDIPE: Desde entonces se cambia el término "Habilidades" por "Competencias" y se inicia su difusión con mucho éxito.

Haciendo referencia a las principales tendencias en la conformación del enfoque de competencias en la gestión del desempeño laboral podemos identificar tres grandes tendencias: conductista, funcionalista y constructivista, cada una de ellas en su

momento dado, ha logrado aportar experiencias y ha contribuido a un arsenal teórico metodológico. (Mertens, 1996).

**Tendencia Conductista:** Define que los resultados siempre se constatan en las cosas que hacen los mejores, los relevantes, por comportamientos observables, registrables y evidentes, y nunca por requisitos. Esos comportamientos observables se agrupan en factores que pueden ser motivos, rasgos de la personalidad, valores, aptitudes o actitudes, etc. y que por ser las cualidades de los competentes, se denominan competencias. En definitiva considera que la competencia es, sobre todo, una propiedad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que ella puede hacer y no necesariamente lo que hace, ni tampoco lo que siempre hace, independientemente de la situación o circunstancia.

**Tendencias Funcionalista:** Analiza las diferentes relaciones que existen en la organización entre resultados, capacidades, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras. La relación de la función constituye el principio de la selección fructífera de los datos relevantes.

**Tendencia Constructivista:** Valora las relaciones mutuas y las acciones entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación. Es decir este método rechaza el desfase entre construcción de la competencia y de la norma por un lado y por el otro, la implementación de una estrategia de formación. Construye la competencia no solo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

En el año 2014 se presentó un proyecto sobre las habilidades que se deben tener en cuenta para desempeños laborales exitosos, cambiando el término de habilidades por competencias.

Simultáneamente a la modernización de los conceptos de capacitación, enfocándose a las competencias, es decir, capacitar para mejorar aspectos específicos que permitan a las personas elevar sus capacidades en materias que los objetivos estratégicos de las organizaciones requieran de nosotros, los conceptos de competencias también han ido evolucionando.

(Lafourcade en Cocca ,2003) al dar el concepto de competencias habla de procesos sistemáticos de aprendizajes que posibilitan, en el marco del campo elegido adecuados abordajes de sus problemáticas específicas, y el manejo idóneo de procedimientos y métodos. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”. Asociando e identificando las competencias según los tipos de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los individuos que forman parte de la organización y posibilitan el logro de la estrategia de negocio de la empresa.

A lo largo del trabajo acerca de las competencias se han analizado y resumido diferentes conceptos y se advierte que no hay consenso entre los diferentes autores para determinar el contenido preciso de las mismas.

Después de haber abordado el desarrollo que ha tenido conceptualmente la competencia es que, para la autora de la presente investigación, las competencias laborales son: capacidades, actitudes, habilidades y destrezas que facilitan ejecutar con calidad, eficiencia y eficacia los diferentes procesos laborales, es unir actitudes, conocimientos, pensamiento y acción en aras de perfeccionar la calidad de las tareas tanto de dirección como de cualquiera de las actividades laborales que se desarrollan en una empresa ya sea en el campo intelectual, en la investigación, o en cualquier otra esfera.

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en si misma, cobra su mayor importancia la gestión por competencias, ya que al fin y al cabo la fuerza y competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de gestión humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales (Gallego, 2000).

### **1.2.1. El papel que juega la gestión por competencia en la Gestión del Capital Humano.**

Dotar al capital humano, de cada una de las organizaciones, de adecuadas competencias para el logro de los objetivos y metas empresariales, se ha convertido en algo imprescindible en la labor de las direcciones de capital humano. Concretamente en los beneficios que atribuye al desarrollo engranado en uno y



cada uno de los subsistemas que rigen el desarrollo actual del capital humano, adaptados a las características de cada entidad.

En Cruz, & Vega, (2001) se plantea que gestión por competencias es el gerenciamiento que:

- Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.
- Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- Permitirá que el capital humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.
- Nueva visión que el mundo desarrollado maneja y que beneficios reporta adoptar esta nueva perspectiva, en términos económicos para la empresa y en términos de desarrollo para los trabajadores y obviamente, como la gestión por competencias es el instrumento que vincula estos dos puntos de vista que aparentemente resultan antagónicos. (Cruz & Vega, 2001).

### **1.2.2. Generalidades de los modelos de GRH por competencias.**

Para establecer un modelo de GRH por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalen las acciones gerenciales (Gramigna, 2002):

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y cada puesto de trabajo que exista en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencia.
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrá agregársele nuevos desafíos.

Los objetivos básicos para la implementación de un modelo de GRH por competencias son (Gramigna, 2002):

1. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
2. Definir las "conductas de éxito" que se requieren para cada posición.
3. Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido, acorde a las definiciones estratégicas de la organización.

Definir un modelo de GRH por competencias tiene para las organizaciones dos funciones estratégicas:

1. Permite focalizar de manera individual y grupal aquellos comportamientos que producen éxito.
2. Proveen criterios consistentes e integradores, traduciendo las características de los talentos en descriptores objetivos que puedan ser comunicados y posteriormente utilizados para evaluar, seleccionar, desarrollar y remunerar a las personas.

Al referirse a los modelos de GRH por competencias (Cruz, & Vega, 2001) se referencia cuatro dimensiones fundamentales.

- **Identificación de competencias:** Es el procedimiento que se sigue para declarar, las competencias que intervienen en el desempeño de una actividad, de forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

- **Normalización de competencias:** Es el procedimiento de estandarización, de forma tal que las competencias identificadas, se describan para aclarar las transacciones empleadores-empleados; y mediante un procedimiento común, se conviertan en un referente válido o norma para la organización (Vossio, 2002). Este

procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel acordado (empresa, sector, país). La normalización de las competencias laborales tiene por objetivo direccionar su desarrollo en la organización, constituyendo una referencia común de cómo guiar y evaluar el aprendizaje y representa también un referente para el reconocimiento de la competencia alcanzada por los individuos, tanto en el interior de la empresa como en el mercado de trabajo.

- **Evaluación de competencias:** Concebida como un proceso –sin períodos rígidos ni cortos–, que respeta al máximo el ritmo individual de cada persona; realizada durante la actividad normal del empleado, mientras desempeñan sus funciones y tareas habituales, es decir, siempre en situaciones ligadas a la práctica laboral; acordada entre quienes evalúan y son evaluados; basada en las evidencias del trabajo realizado, contrastadas con las competencias normalizadas, delimitada a través de guías de evaluación, para evitar el uso de diferentes criterios ante una misma norma, cuando intervienen varios jueces. Por sus propias características e implicaciones, es la más importante de las tareas a acometer, en general, y en la práctica en particular. Baste para ello reparar sobre su utilidad y sus consecuencias socio profesionales (certificación, reconocimiento, convalidación de experiencia, etc.), para asegurar que la evaluación esté al servicio de los resultados requeridos, para facilitar el otorgamiento de créditos por la competencia adquirida e informar a los empleadores potenciales qué significa una cualificación particular, para ayudar a las personas a comprender claramente lo que se espera de ellos si quieren tener éxito. La evaluación de las competencias laborales no proviene solo de la aprobación curricular escolar formal, sino de un ejercicio de demostración de conocimientos, habilidades, cualidades, actitudes y valores siempre en situaciones ligadas a la práctica laboral en búsqueda de evidencias del trabajo realizado. Centrar la atención en el desempeño profesional en escenarios también profesionales, y en búsqueda de evidencias del trabajo realizado, hace que no sean suficientes los métodos ni momentos evaluativos. Interesa pues, contar con un plan de evaluación con ciertos objetivos de referencias, los medios y métodos acordes de evaluación, la naturaleza de los mismos y los momentos aconsejables. Eludiendo,

en cualquier caso, las implicaciones que el proceso tiene por la propia naturaleza de la competencia, cualquier plan de evaluación de la competencia profesional debe (Echeverría, 2002):

- Precisar las finalidades de la evaluación (profesionalización clasificación, certificación, etc.).
- Adoptar un enfoque de evaluación individual, pero con estimaciones de la contribución a la actuación colectiva.
- Determinar las áreas sujetas a evaluación personal y/o colectiva (conocimientos, actitudes, etc.).
- Identificar las prácticas profesionales que pueden servir de situación de evaluación, con especificación de criterios y niveles de dominio.
- Establecer con precisión el dispositivo en relación a quién evalúa creíble, que sea aceptado y consensuado.
- Definir los procedimientos de recogida de información y construir los instrumentos de evaluación.

- **Certificación de competencias:** Es la emisión de un certificado, por la institución autorizada, que implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias, se alude al reconocimiento formal acerca de las competencias demostradas (por consiguiente evaluadas) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada, se debe dictaminar en términos de si la persona es “competente” o “aún no es competente” e incluso especificar hasta el nivel de competencia alcanzado en relación con la norma (Anta, 1998). En muchas instituciones de formación se otorga una certificación como reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo y contenidos evaluados, que no garantiza la evaluación de una competencia demostrada; es por ello que la certificación de competencias es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una o varias competencias demostradas; basada obviamente en el estándar definido.

Los perfiles de competencias tienen gran utilidad para la planificación y el gerenciamiento de los procesos internos del Sistema de GRH: reclutamiento y selección, inducción, evaluación del desempeño, formación y desarrollo, entre otros.

### **1.3 Las competencias laborales en el contexto cubano actual**

Cuba no está exenta de la influencia de las concepciones sobre competencias laborales pues se encuentra en concordancia con la concepción del hombre que se asume en el sistema socialista en Cuba.

Sus inicios se remontan a los años 90 donde a merced de los cambios sociales, políticos y económicos que se experimentaron en el país, se presentó la necesidad de reajustar los enfoques y concepciones vigentes en materia empresarial. Como alternativa a esos cambios se comenzó a incursionar en el ámbito de las competencias laborales donde se instruyó a directivos y profesionales sobre concepciones teórico-metodológicas y técnicas para lograr la idoneidad de los puestos y que permitiera un mejor funcionamiento y desempeño de las organizaciones.

Se pueden destacar acciones realizadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) quien comienza a proyectarse hacia aquellas empresas que se encontraban en perfeccionamiento empresarial, con la emisión de la Resolución 21/99 en el cual se define el concepto de competencia laboral como: “conjunto de conocimientos teóricos y habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicadas por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones” ( Morales, 2007).

La aplicación de la familia de Normas Cubanas NC 3000-3002: 2007, Diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) cuenta con tres normas, la 3000 referida al vocabulario, la 3001 al diseño y la 3002 a la implementación. Sin embargo, esta norma carece de “instrumentos” metodológicos que faciliten su implementación práctica y gestión dentro de la gerencia de los Recursos Humanos, solo recomienda el empleo de la técnica de la

entrevista de incidentes críticos como único proceder para identificar, validar y certificar las competencias en los diferentes niveles en la organización; no define la manera en que se debe llevar a cabo la comprobación de que los trabajadores han demostrado poseer las competencias laborales requeridas para un desempeño laboral superior, exigiéndose como requisito un procedimiento documentado.

Aunque en ellas se detallan objeto y campo de aplicación, referencias normativas, términos y definiciones y los requisitos generales a cumplir por las partes involucradas, esto no garantiza la total fiabilidad y eficacia de los sistemas propios diseñados.

Se basa en familia de las normas ISO 9000, las NC 18000 sobre Seguridad y Salud del Trabajo y las NC 14000 sobre Sistema de Gestión Ambiental de manera que el diseño e implementación de este sistema es consecuente con estas normas y en correspondencia es un sistema integrado desde sus inicios.

El diseño e implementación de un SGICH, tiene como propósito facilitar la introducción y desarrollo de este sistema sobre la base de la mejora continua, debe estar integrado con la estrategia de la entidad para alcanzar un desempeño organizacional y un desempeño laboral superior NC 3002 (2007). Su aplicación dependerá de factores tales como la estrategia de Recursos Humanos, la complejidad de la estructura y los procesos de producción o servicios que se realizan y el sector de la economía donde se desarrollan entre otros. (Morales, 2009)

El SGICH es más que la suma simple de sus partes o procesos claves, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes. Por ello, no basta con definir cuáles procesos deben desarrollarse y cómo, sino cómo se interconectan e interrelacionan, cómo ocurre el proceso de evaluación y mejora y qué sistema de indicadores expresan su efectividad. Así en la NC 3000 (2007), Vocabulario se definen como concepto del SGICH: "Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de

competencias laborales, de un desempeño superior y el incremento de la productividad del trabajo”.

El modelo cubano se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de procesos interrelacionados. El tema del reordenamiento laboral, suscita por estos días más de una polémica entre los cubanos. El estudio y puesta en marcha de este proceso responde a una necesidad de implementar un modelo económico sustentable que garantice elevar la eficiencia y la productividad en todos los sectores. Sólo así la población cubana incrementará el poder adquisitivo en consecuencia con su papel y aportes a escala social.

Entre los conceptos necesarios para determinar la justeza en la implementación de este proceso en Cuba, se encuentra el de idoneidad implícita en las competencias laborales, sobre las que han abundado numerosos teóricos.

Se ha demostrado que los cambios comenzaron a tener un impacto en las organizaciones; ante esta realidad surge la necesidad de adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito de la empresa socialista y especialmente en la gestión de la gerencia de recursos humanos, incorporar el proceso de competencia como modelo de transformación organizacional que permita sobrevivir a las organizaciones en este mundo tan cambiante.

Se considera de vital importancia la gestión por competencias, debido a su concepción dentro de las organizaciones, como una herramienta clave que facilitará la gestión de los recursos humanos. En el caso específico de Cuba debido a todas las limitaciones financieras y tecnológicas que existen, las competencias se convierten en el vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, lo cual representa el recurso más valioso de todas las empresas. (Morales, 2009)

Otra importancia que se le concede a la aplicación del modelo de competencia según los estudios realizados, es la detección de necesidades de entrenamiento o capacitación, la cual permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se

pueden detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes.

Una de las causas por las cuales en ocasiones los trabajadores en la empresa cubana desconocen cómo tributan al cumplimiento de los objetivos de la organización, radica en que la capacitación no ha sido orientada en ese sentido.

El modelo o perfil de competencias aporta al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas. (Cuesta, 2005)

Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, motivados que pongan empeño en su trabajo, que realicen las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras con disposición al cambio y adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

Las condiciones anteriores son imprescindibles para que la empresa cubana pueda hacer frente a todos los factores que condicionan su actividad y la obligan a adoptar programas de mejora en todas sus funciones. A pesar de ser una tendencia ya utilizada hace algunos años en el ámbito internacional, el enfoque de competencias laborales es bastante novedoso en el país, por lo que no hay una sólida experiencia en su aplicación; por tanto son pocas las empresas que conocen todos los beneficios y ventajas que se obtienen con su empleo.

En la actualidad, las empresas cubanas enfrentan retos y desafíos donde la creatividad y el realismo se convierten en armas poderosas para aceptar los cambios socioeconómicos, es por ello que, ante la apertura del país a una economía global, las empresas se vean obligadas a realizar un salto cualitativo orientado a mejorar su competitividad, por lo que la autora es del criterio (fundamentado en los conocimientos alcanzados en el desarrollo de esta investigación) que el proceso de identificar, validar y certificar competencias debe convertirse en una prioridad para la gestión efectiva del capital humano en todas las entidades del sector empresarial



cubano; por considerar las competencias como el factor integrador del Sistema de GRH, sin dejar de reconocer el influjo de todos los procesos internos que integran el sistema. En virtud de lo anterior, se considera que el estudio de la GRH por competencias, además de vigencia, actualidad e incluso necesidad; constituye, ciertamente, un problema científico no resuelto en las organizaciones empresariales cubanas.

### **1.3.1 Algunas experiencias nacionales en los estudios de competencias laborales.**

Una de las principales referencias en el país sobre la implementación y aplicación del SGICH con un enfoque basado en las competencias laborales lo estableció el Organismo Nacional de Normalización de la República de Cuba que representa al país ante las organizaciones internacionales y regionales de normalización quien puso en vigor el sistema de NC 3000:3002:2007, constituyendo un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones empresariales cubanas. Sin embargo, hay que decir que esta norma carece de “instrumentos” metodológicos para su implementación práctica y gestión dentro de la gerencia de los Recursos Humanos.

(Morales, 2012), propone un procedimiento metodológico para identificar, validar y certificar las competencias en la empresa Cartografía y Soluciones Geomáticas – GEOSI, que concreta las fases y etapas necesarias para llevar a cabo la implementación de la GRH por competencias en organizaciones del sector empresarial cubano, sin embargo dicho procedimiento, a criterio de la autora de la presente investigación, tiene un alcance superior a las necesidades elementales del sistema empresarial promedio, se sustenta en premisas muy específicas para el sector objeto de estudio y se soporta sobre la base de un desarrollo relevante de la actividad de capital humano en la empresa en que se aplicó; características estas que no son totalmente compatibles con la empresa objeto de estudio en la presente investigación.

Es de vital importancia la necesidad de la acepción de la nueva Gestión de Recursos Humanos asumida en su enfoque sistémico e integrador donde el factor preponderante dentro de la organización es el hombre, el recurso que le confiere la

ventaja competitiva a la organización siempre que se gestione eficazmente, asumir modelos de Gestión por Competencias es además productividad, satisfacción y congruencia en la organización.

## **Capítulo II: Procedimiento para identificar, validar y certificar las competencias laborales del Área de Servicios Técnicos de la Sucursal Emprestur s.a Ciego de Ávila.**

El presente capítulo tiene por objetivo mostrar una caracterización del estado de la GCH en Área de Servicios Técnicos de la sucursal Emprestur s.a Ciego de Ávila, a partir de la utilización de diferentes herramientas ingenieriles de recopilación y análisis de resultados y proponer un procedimiento técnicamente fundamentado para la identificación, validación y certificación de las competencias.

### **2. 1 Caracterización del sistema de GCH en el Área de Servicios Técnicos de la sucursal Emprestur s.a Ciego de Ávila.**

#### **2. 1.1 Caracterización de la empresa.**

El Área de Servicios Técnicos de la sucursal Emprestur s.a Ciego de Ávila, con domicilio legal en carretera Ciego de Ávila km 35 ½, Morón, Ciego de Ávila, perteneciente al OSDE de SERVITUR.

El objeto social de la empresa plantea:

- **Actividades Principales**

1. Prestar servicios destinados a la conservación del medio ambiente, así como al mejoramiento del entorno en que se desenvuelve la actividad turística.

2. Brindar servicios de proyección, construcción y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones, de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción, rehabilitación y decoración de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes, así como de reparación y mantenimiento constructivo.

3. **Prestar servicios de diseño, proyección, construcción, instalación, montaje, mantenimiento, reparación, recuperación y postventa de equipos y sistemas tecnológicos.**

4. Brindar servicios de preparación técnica, supervisión, asesoría, diagnóstico,

consultoría y elaboración de programas especializados en las esferas de construcción civil y tecnológica.

5. Producir y comercializar de forma mayorista productos no alimenticios relacionados con actividades constructivas, productos agrícolas, plantas ornamentales, medicinales y flores.

- **Actividades Secundarias**

1. Prestar Servicios de:

- Abasto de agua en carros cisternas.
- Impresión ligera de papelería y modelos.
- Mantenimiento y reparación automotriz
- Transportación de carga en los viajes de retorno

2. Producción y/o comercialización de forma mayorista de:

- Hormigón premezclado, morteros especiales, pavimentos impresos y otros similares incluyendo su transportación.
- Compost, suelo, césped, abonos, utensilios y piezas de alfarería y herramientas de uso en las áreas verdes y jardinería.
- Operar almacenes y comercializar de forma mayorista suministros para la prestación de servicios y para mantenimientos y reparaciones.
- Arrendar equipos automotores para la transportación de cargas especializadas, de izaje y de personal.
- Producciones marginales de construcción y carpintería de PVC.

#### Actividades Eventuales

- Producción y/o comercialización de forma mayorista de señales de orientación turística y señalética, y señalización del pavimento para el tránsito incluyendo su diseño y montaje.
- Prestar servicios de visitas dirigidas al vivero

### **Actividades de Apoyo**

- Brindar servicios de transportación, comedor y cafetería a nuestros trabajadores.
- Elaboración y comercialización mayorista de alimentos para los trabajadores.
- Albergamiento a trabajadores.
- Realizar diagnósticos y/o delectaciones técnico-económicas.

### **Misión:**

- Satisfacer las necesidades de los clientes relacionadas con los servicios de reparación y mantenimientos constructivos y de sistemas tecnológicos, la atención a los recursos naturales, la decoración y ambientación, logrando la funcionalidad y el embellecimiento de las instalaciones turísticas y de su equipamiento que favorezcan la preservación del medio ambiente, aplicando tecnologías, productos y recursos humanos más competentes e innovadores.

### **Visión:**

- Ser reconocidos líderes entre las empresas de apoyo del sector turístico por la alta calidad de los servicios que prestamos, aplicando el Sistema de Gestión por procesos que garanticen la innovación, el empleo de tecnologías limpias, recursos humanos competentes y el desarrollo empresarial.

### **Valores compartidos**

- 1 **Laboriosidad:** Demostrando una disposición positiva ante el cambio en el trabajo con emprendimiento.
- 2 **Ética Profesional:** Honradez, Honestidad, sencillez, imagen personal adecuada. Brindar un buen trato y comunicación a sus clientes
- 3 **Creatividad e Innovación:** Interés por la superación continua, identificación de problemas y búsqueda de alternativas de soluciones novedosas y capacidad de adaptación al cambio
- 4 **Sentido de Pertenencia:** Colectivismo. Trabajar con responsabilidad, cumpliendo conscientemente los deberes del centro y de su trabajo, defendiendo los intereses de la Revolución y de su organización.

## **Objetivos del sistema integrado de gestión del capital humano**

- Mantener la eficacia del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.
- Mantener por debajo de 2.9 el índice de ausentismo.
- Realizar un estudio de Aprovechamiento de la Jornada Laboral por cada Área.
- Realizar un estudio sobre el clima laboral al año por cada Área, verificando que aumenta la satisfacción de los trabajadores.
- Realizar un estudio de Organización y Normación del Trabajo por cada Área.
- Lograr el 100% de las áreas protegidas.
- Mantener evaluado de aceptable el 100% de los riesgos identificados.
- Mantener en cero los accidentes mortales de trabajo.
- mantener la gestión por competencias.
- Lograr eficientes indicadores de trabajo y salario.

Para el cumplimiento de sus funciones, la misma cuenta con la estructura que se muestra en el Anexo 1.

### **Caracterización de la fuerza laboral**

**Composición de la plantilla por categorías ocupacionales:** La entidad cuenta con 77 trabajadores, de ellos 45 son operarios (58 %), 9 de servicios (12 %), 22 técnicos (29 %) y 1 cuadro (1 %). Por lo que se cataloga a la empresa como una empresa pequeña, que cumple con lo establecido en la metodología para la elaboración del plan donde se plantea que la relación entre trabajadores directos a la producción e indirectos debe ser de 80% y 20 %.

**Composición por edades:** El 19 % de los trabajadores hasta 35 años o menos, el 18 % se encuentra entre 36-40 años, el 14 % tiene entre 41-45 años, el 43 % entre 46-55 años y el 5 % tiene mas de 56 años. La edad promedio es de 49 años, lo cual infiere una tendencia al envejecimiento de la misma y por lo que se requiere trazar estrategias para el reclutamiento y selección de personal joven.

**Composición por sexo:** El 18 % corresponde al sexo femenino y el 82 % de los trabajadores es de sexo masculino. La fuerza laboral femenina se desempeña solo en cargos de categorías ocupacionales de técnicos y de servicio, por ser los

restantes cargos (Ayudantes, soldadores, mecánicos y Electricistas) tendentes a estar ocupados por el sexo masculino.

**Composición por nivel de escolaridad:** El 25 % de los trabajadores son graduados de nivel superior, el 45 % de nivel medio superior, el 23 % de duodécimo grado y el 7 % de noveno grado, lo que denota que el nivel de escolaridad es aceptable al contar con más del 93 % de los trabajadores con el nivel medio superior o por encima, además es una empresa de baja fluctuación laboral.

Al realizar la caracterización de la fuerza laboral se obtiene el grado de preparación predominante, categorías ocupacionales y edad promedio.

### **2.1.2 Resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta de diagnóstico en lo referente al comportamiento de las competencias laborales**

Para la realización del diagnóstico que determina el grado de implementación de los requisitos vinculados a las competencias laborales descritos en la NC 3001: 2007 se utilizó la lista de chequeo (ver anexo No. 2).

El Área de Servicios Técnicos de la sucursal Emprestur s.a Ciego de Ávila, no cumple los requisitos establecidos en las NC: 3000-3002/ 2007 pues no logra la integración de todos los subsistemas y se trabajan de forma aislada, existiendo superposición de funciones y duplicidad de la documentación, por lo que se hace necesario crear el procedimiento de identificación, validación y certificación de las competencias laborales en el año 2015 para certificar el Sistema de Gestión de Capital Humano.

Cuenta con profesiogramas donde se describen los siguientes aspectos: Denominación del cargo:, área a la cual pertenece, categoría ocupacional, grupo escala, salario, objetivo del cargo, funciones del cargo o puesto de trabajo, medios, materiales y herramientas utilizadas, formación mínima necesaria (requisitos de conocimientos), conocimientos específicos, requisitos de personalidad, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros requisitos.

Resultado de entrevista a 9 especialistas sobre la implementación de los requisitos vinculados a las competencias laborales.

- No está constituido el Comité de Competencias.

- La organización no cuenta con un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.
- No están identificadas ni aprobadas por la alta dirección las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales.
- No están identificados los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.
- No se valida mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos correspondientes a dichas actividades, no se así como certifican las competencias de los trabajadores.
- No se utilizan las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Ante todas estas limitaciones encontradas es que se decide desarrollar un procedimiento técnicamente fundamentado que de respuesta a todas estas irregularidades en aras de contar con una base objetiva de competencias laborales



que permita enfocar los sistemas de Capital Humano diseñados en el área a los requerimientos de la NC 3000.

## **2.2 Métodos y técnicas utilizados.**

Los métodos y técnicas utilizados en la realización de dicho trabajo fueron las siguientes:

- **La revisión documental:** La revisión de otros procedimientos y documentos relacionados con la actividad tales como: Revisión por la dirección (**PGCH-15**), Control de la Documentación Interna (**PGCH-08**), Control de la Documentación Externa (**PGCH-09**), Acciones Correctivas (**PGCH-12**), Acciones Preventivas (**PGCH-13**), Control de los Registros (**PGCH-10**), Control de las no Conformidades (**PGCH-11**), Auditorías Internas (**PGCH-14**), Mejoramiento Profesional (**PGRH-01**), Rotación del Personal (**PGCH-06**), Selección (**PGCH-03**), Elaboración de procedimientos de trabajos seguros (**PGCH-01**), Organización del trabajo (**PGCH-04**), Comunicación Institucional (**PGCH-16**), Coeficiente de participación laboral (**PGCH-07**). Todos estos procedimientos cuentan con sus respectivos modelos o registros establecidos y su control periódico. Todos estos procedimientos están vinculados con el procedimiento de autocontrol.
- **Revisión de la legislación vigente**, de regulaciones, normas cubanas y documentos rectores de la actividad relacionada con el capital humano tales como NC 3000 – 3001 – 3002/2007; Cuesta, A. (2005). entre otros.

## **2.3 Evaluación de las desviaciones o brechas**

Al conocerse la brecha entre las competencias reales y las competencias deseables definidas para el cargo específico, se orienta la planificación de la formación, mediante el diseño de un plan de capacitación individual a desarrollar a través de cursos y entrenamientos que contribuirán a mejorar el desempeño que se llevaba hasta ese momento para potenciar las competencias que lo requieran, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño laboral superior.

Este debe ser un proceso sistemático dentro de la organización y debe ser utilizado no sólo para destacar lo que el trabajador necesita desarrollar, sino que además, debería ser consistente para proyectar el desarrollo de las personas dentro de la organización (planes de carrera).

#### **2.4 Fundamentación teórica del Procedimiento general para identificar, validar y certificar competencias.**

En la literatura es posible encontrar modelos de GRH por competencias que proveen de métodos o procedimientos para diseñar los perfiles de competencias: Cruz y Vega (2001), Gramigna, (2002) y Marrero (2002), entre otros.

El procedimiento de Cruz y Vega (2001) consta de las etapas siguientes:

1. Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias.
2. Aplicación de los nuevos planes de estudio (programa de capacitación) en una malla curricular e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas de recursos humanos.
3. Evaluación (certificación de la competencia adquirida).
4. Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación).

El procedimiento de Gramigna, (2002) refiere las etapas siguientes:

1. Sensibilización de la alta gerencia y las personas claves con el proceso.
2. Verificación de que las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa, e incluye la descripción de los puestos de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.
3. Definición de las competencias requeridas para cada área y de los perfiles.
4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

El procedimiento presentado por Marrero (2002), recomienda los siguientes pasos:

1. Inventario de puestos. Determinación de los puestos a analizar.

2. Establecimiento de los métodos a utilizar. En este modelo se utiliza para la determinación de las competencias, el método de expertos o Delphi por rondas.
3. Comunicación a todo el personal el estudio a realizar para que todos estén informados e identificados con este y obtener la máxima colaboración.
4. Preparación y aplicación de los métodos a utilizar y las técnicas correspondientes.

Sin embargo, estos procedimientos por lo general adolecen, al menos de forma explícita, de instrumentos metodológicos para llevar a vías de hecho la evaluación de las competencias laborales demostradas, como principal ejercicio de demostración de conocimientos, habilidades, cualidades, actitudes y valores para generar compromisos de mejora con las personas intervenidas que los conduzcan al éxito en su desempeño individual y con ello generar valor al desempeño organizacional.

En Cuba se incentiva la búsqueda de procedimientos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país, sin desconocer los avances de la humanidad. Importantes aportes a la funcionalidad se presentan en el modelo de GRH – Diagnóstico Proyección y Control de Gestión (DPC) de Cuesta, (2005) y en el modelo cubano para el diseño e implementación del SGICH dispuesto en la NC 3000:2007.

A modo de resumen se insiste en lo conveniente de aplicar modelos de GRH por competencias que sean capaces de proporcionar los siguientes beneficios:

- Alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios y la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- Flexibilización de la organización, al separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

- Factibilidad de aplicación en todos los procesos que conforman el Sistema de GRH y los beneficios que reporta en un proceso, se agrega a los otros procesos, formándose una especie de cadena de beneficios entre ellos.
- Disponibilidad de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes los procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar procesos de evaluación del
- Desempeño con las normas y estándares definidos y, en general, para orientar su inversión en desarrollos de recursos humanos.
- Sustitución urgente de las descripciones de los cargos como eje de la GRH, dando la posibilidad de definir perfiles de competencias que favorecen el aumento de la productividad y la optimización de los resultados al estar orientados a la excelencia (desempeño superior) en el puesto de trabajo.
- Gerenciamiento del desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.
- Eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.
- Detección de necesidades de entrenamiento o capacitación que permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, planificar posibles trayectorias de desarrollo personal y profesional, identificar los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados y detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado en el desarrollo de planes.
- Mayor conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la responsabilidad de su autodesarrollo, tomándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

- Disponer de un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrollados en la vida laboral y profesional de cada individuo.
- Compensación justa con base en el aporte al valor agregado.
- Creación de políticas, normas, procedimientos, técnicas y buenas prácticas de RR.HH.

La alta dirección de la organización tiene que disponer de un mecanismo, que le permita realizar de forma sistemática, la evaluación y el control del funcionamiento del SGICH que está implementado. Para ello debe constituir un Comité de Competencias, presidido por un miembro de la alta dirección designado al efecto, el cual estará integrado por especialistas que conozcan y dominen los procesos que integran el sistema.

Debe existir la designación oficial del presidente y los miembros del Comité de Competencias, así como la descripción del alcance del trabajo y las funciones a desarrollar por dicho comité, los que deben estar aprobados por la alta dirección.

La organización debe tener elaborado un procedimiento documentado para la realización de las competencias y la evaluación de la efectividad del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, el cual tiene que estar aprobado por la alta dirección e incluir los siguientes aspectos:

## **2.5 Aplicación del procedimiento para identificar, validar y certificar las competencias laborales del Área de Servicios Técnicos de la Sucursal Emprestur s.a Ciego de Ávila**

### **Introducción**

Este capítulo se ha destinado a exponer los resultados obtenidos al aplicar el procedimiento propuesto por la autora de esta investigación para identificar, validar y certificar competencias en el Área de Servicios Técnicos de la Sucursal Emprestur s.a Ciego de Ávila, particularizando en el énfasis en la demostración de la hipótesis

general de la investigación recayó en la comprobación de la factibilidad de aplicación del instrumento metodológico desarrollado.

### **2.5.1 Aplicación del procedimiento general propuesto para identificar, validar y certificar competencias. (Tabla no. 1)**

El procedimiento general de identificación, validación y certificación de competencias laborales propuesto cuenta con cuatro pasos importantes:

El **primer paso** encierra los objetivos y el alcance que no es más que establecer el procedimiento para de identificación y validación de las competencias fundamentales de la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila, de los procesos de las actividades principales y cargos de dichos procesos, así como de la certificación del Capital Humano competente con desempeño laboral superior en el cargo que ocupa, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas para la implementación de la Gestión por Competencias en la organización y el nivel de funcionamiento del Comité de Competencias de la organización es desde las estructuras de Sucursales hasta las Áreas de trabajo. (Mod-CH14)

El **segundo paso** trata sobre el programa de ejecución, este paso se realiza teniendo en cuenta los diferentes procesos:

1. Proceso Operativo Preliminar.
2. Identificación y aprobación de las competencias distintivas.
3. Identificación y aprobación de las competencias de los procesos de las actividades principales.
4. Identificación y aprobación de las competencias de los perfiles de los cargos de las actividades principales.
5. Validación y certificación de las competencias.

En el **tercer paso** en este paso se diseñan los puestos de trabajo en el modelo de perfil del cargo (Mod-RH03), que se aprueba por el director.

En el **cuarto paso** proponemos el registro de las certificaciones. (Mod-CH12)

Los registros que proponemos en este trabajo son los siguientes: (El procedimiento y los registros se anexan)

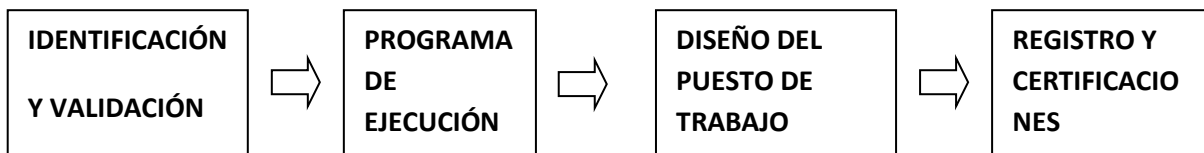
**Mod-CH14** Modelo para identificación y validación de competencias.

**Mod-RH03** Diseño del puesto de trabajo.

**Mod-CH12** Registro de Certificación de las competencias de capital humano.

**Mod-RH 11** Evaluación de Competencias.

### PASOS DEL PROCEDIMIENTO DE COMPETENCIAS



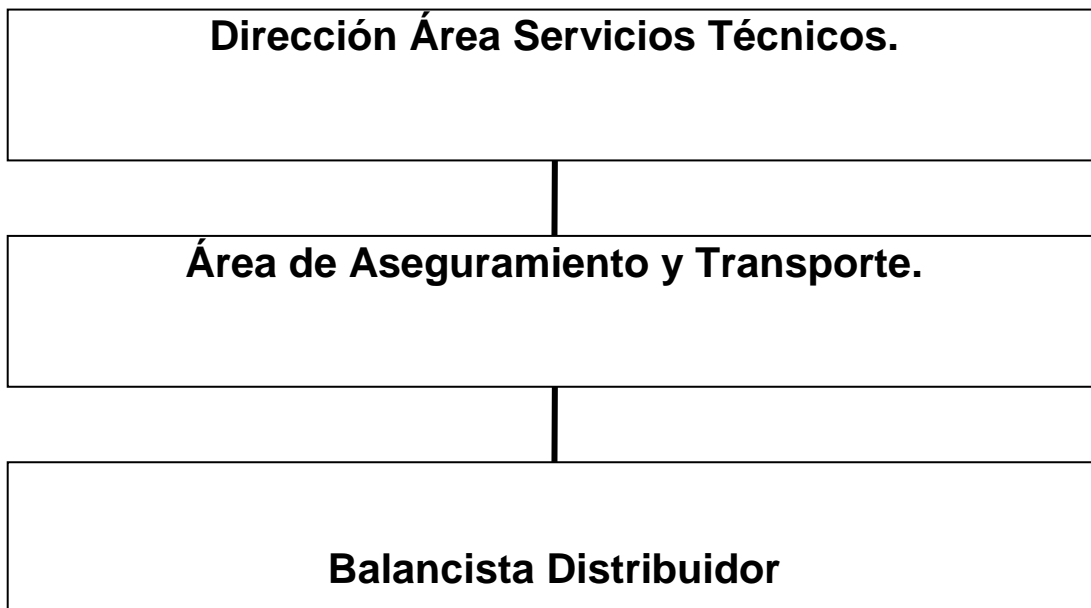
Una vez constituido el comité de competencias, se procede a identificar y aprobar según la misión y visión del área, se somete a votación. Teniendo en cuenta el proceso operativo preliminar identificamos y aprobamos las competencias distintivas y las competencias de los procesos de las actividades fundamentales, a partir de esta se realiza el perfil del cargo correspondiente, para luego validarla y certificarla. Valorando los objetivos estratégicos vinculados a los procesos fundamentales, identificando las funciones claves se decide realizar al cargo de Balancista Distribuidor, por su importancia en el proceso productivo, se somete a votación por mayoría las competencias de los procesos identificados.

Ejemplo de Aplicación en el Cargo de Balancista Distribuidor: Tabla no. 1 (Mod RH 03)

**I.- DATOS GENERALES**

DENOMINACIÓN DEL CARGO ACTUAL	DENOMINACIÓN DEL CARGO PROPUESTO
Balancista Distribuidor	Balancista Distribuidor
AREA DE TRABAJO ACTUAL	AREA DE TRABAJO PROYECTADA
Área de Aseguramiento y Transporte	Área de Aseguramiento y Transporte
CATEGORÍA OCUPACIONAL	Servicio

**UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ESTRUCTURA**



	Poseer capacidad de análisis para resolver problemas complejos en decisiones a nivel del Grupo de ejecución en los temas de la actividad de
--	---



<b>ASPECTOS PSICOSOCIALES PARA LA ACTIVIDAD LABORAL</b>	Balancista Distribuidor
	Manifiestar iniciativa, creatividad en las tareas puestas a su consideración influyendo en la toma de la mejor decisión para los aspectos relacionados con los procesos en que interviene en la actividad de Balancista Distribuidor
	Tener capacidad de comunicación para transmitir los aspectos necesarios para el desarrollo de la actividad que realiza de Balancista Distribuidor
<b>II FUNCIÓN FUNDAMENTAL DEL CARGO</b>	
Ejecuta elabora, promueve medidas de economía material, revisa y comprueba la desagregación de los productos asignados contribuyendo a la eficiencia y eficacia de las operaciones que ejecuta para la satisfacción de las necesidades y expectativas de la organización y de los clientes, con una formación de valores que permita conducirse correctamente en la vida laboral y personal.	

### III.- CONDICIONES DE TRABAJO

#### Campo de Aplicación y Recursos Necesarios

<b>Condiciones de trabajo necesaria para el desarrollo eficiente de su trabajo</b>
<b>Puesto de trabajo:</b> Área de Aseguramiento y transporte
<b>Riesgos laborales:</b> Afectaciones en la columna vertebral provocadas por la posición de trabajo. Caída a distinto y un mismo nivel, sobreesfuerzo físico, fatiga física.
<b>Condiciones de trabajo:</b> Sobre esfuerzo físico o mental, Contacto eléctrico, Golpes o cortaduras por objetos o herramientas, Caídas de personas a distinto y mismo nivel, Caídas de objetos en manipulación, Contacto térmico, Contacto, inhalación o ingestión de sustancias nocivas.
<b>Medios de protección individual:</b> Overol Manga Corta, Cinturón Lumbar, Botas con casquillo, botas de goma, guantes mixtos, Guantes de Trabajo, Capa para Agua, Guantes de cuero.

<b>Cheques Médicos:</b> Pre-empleo y periódicos.	
<b>Documentos Necesarios:</b> Procedimiento de Trabajo Seguro.	
<b>IV- COMPETENCIAS BASICA</b>	
<b>Competencias laborales</b>	<b>Dimensiones e Indicadores</b>
1-Representación Técnica de la Organización, según las tareas que realiza	1.1-Cumple el Propósito fundamental de la organización, función fundamental del proceso y de su puesto de trabajo, Describe el Objeto Social, Objeto Laboral y la función fundamental del cargo. Valora el cumplimiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad.
	1.2- Optimiza con calidad sus competencias laborales, utiliza iniciativas que le permitan el cumplimiento de las tareas asignadas, realiza el trabajo correctamente, según las necesidades y expectativas de los clientes.
	1.3 Cumple con las normas y medidas de seguridad y salud , calidad y medio ambiente en el trabajo evita los riesgos y violaciones laborales, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales , cumple la satisfacción de los clientes y las producciones limpias según los procedimientos establecidos, utiliza los medios de trabajo y protección personal,
2- Organización del puesto de trabajo según los procesos en ejecución.	2.1- Organiza las tareas, según el proceso que atiende, determina los problemas que existen en el área, y genera soluciones pertinentes para los mismos, explica las técnicas, describe las características y propiedades de los materiales, según el objeto de trabajo, interpreta y utiliza los manuales de normas y procedimientos de la actividad que realiza.
	2,2- Prepara las condiciones de su puesto de trabajo para el inicio y final de la jornada laboral, limpia el área de trabajo y dispone de los medios y recursos necesarios.

3-Organización del proceso de producción en que participa y el estricto control de los bienes asignados.	3.1 Brinda la información requerida a los trabajadores del área, asegura la realización de su contenido real de trabajo para toda la jornada, utiliza diferentes técnicas y autoevalúa las diferentes actividades para el cumplimiento de sus funciones.
	3.2- Cumple con la jornada laboral, transmite la información ante cualquier incidencia que se produce durante el trabajo al jefe de brigada.
	3.3- Controla permanentemente la calidad del trabajo, determina la organización del puesto, cuida racionalmente el abastecimiento material y las herramientas, así como otros elementos necesarios, impulsa las innovaciones y racionalizaciones, y eleva la productividad de su trabajo.

#### V- COMPETENCIAS TECNICAS Y DE PERFIL AMPLIO

Competencias laborales	Dimensiones e Indicadores
1.- Valoración y de proporción de soluciones a las necesidades de abastecimiento técnico material.	1.1- Estudia las fuentes de abastecimiento seleccionando las mejores opciones de Compra. Valora la marcha de los contratos suscritos y propone medidas para el aseguramiento del plan
	1.2- Utiliza y conservar correctamente las herramientas e instrumentos de trabajo necesarios para esta actividad.
	1.3- Cumple con las normas y medidas de seguridad y salud, medio ambiente y calidad del trabajo, aplica las normas y procedimientos de trabajo establecidos, cumple con el plan de riesgos laborables.
2.- Análisis de medidas técnicas organizativas.	2.1-Analiza y proposición de medidas técnicas organizativas que ayudan a reducir los gastos y elevar los niveles de explotación de los almacenes
3.- Valoración y proposición de soluciones según las necesidades de abastecimiento que	3.1- Supervisa el control sobre las normas de inventario. Evalúa y controla el cumplimiento de las entregas de productos solicitados a través de las cartas límites y otros documentos al efecto. Conoce las existencias de productos en almacenes

presentan unidades de la organización.	las la	3.2- Analiza necesidades financieras para la compra de productos evaluando el cumplimiento de las normas de consumo. Determina la circulación dentro de las normativas del abastecimiento técnico material. Estudia y propone medidas sobre las causas que originan variaciones en los planes.. Participa en controles e inspecciones.
--	--------	--

## VI.- REQUISITOS DE COMPORTAMIENTO

Competencias laborales	Unidades de competencias laborales y elementos
1-Compromiso Ético.	1.1 <b>Laboriosidad:</b> Ser laborioso, demostrando una disposición positiva ante el cambio en el trabajo con emprendimiento.
	1.2. <b>Creatividad e Innovación</b> Tener interés por la superación continua, identificar los problemas y buscar alternativas de soluciones novedosas y capacidad de adaptación al cambio.
	1.3. <b>Ética Profesional:</b> Ser honrado y honesto, sencillo, manteniendo una imagen personal adecuada, brindando un buen trato y comunicación a sus clientes y demás trabajadores del centro.
	1.4 <b>Sentido de Pertenencia:</b> Ser colectivista, trabajar con responsabilidad, cumpliendo concientemente los deberes del centro y de su trabajo, defendiendo los intereses de la Revolución y de su organización.

## VII.- PERFIL DEL PUESTO REQUISITOS

<b>ESCOLARIDAD</b>	Graduado de Nivel Medio.
<b>FORMACION BASICA</b>	Entrenamiento en el puesto
<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICO PARA EL DEMPEÑO DEL CARGO</b>	Contenidos propios de las actividades que dirige. Legislación vigente (acceso a ella). Propiedad industrial. Ética empresarial. Mercadotecnia, Calidad. Control interno de la empresa. Gestión de los Recursos Humanos. Política para el trabajo con los cuadros. Presupuesto empresarial. Políticas y

	principios de cobros y pagos, y de las auditorias. Fichas de Costos y Contabilidad				
	<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE APELLIDOS</b>	<b>Y</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>ELABORADO POR</b>	Especialista en Gestión de los Recursos Humanos.	Soraya González Reyes			
<b>VISTO BUENO</b>	Director Capital Humano.	Evangelio Pardo Rodríguez			
<b>APROBADO POR</b>	Director General	José Gabriel Duarte Franco			

Tabla no. 1: Competencia para el Cargo de Balancista Distribuidor.

## **2.6 Evaluación práctica de la aplicación del procedimiento para identificar, validar y certificar las competencias laborales del Área de Servicios Técnicos de la Sucursal Emprestur s.a Ciego de Ávila.**

Este procedimiento se está aplicando en el área desde el año 2015, hasta la fecha se han validado 141 competencias, incluyendo la oficina central y todas las áreas de base. Se logró los resultados deseados:

- Se crearon los comités de competencias, identificando sus funciones fundamentales, identificando y validado y validando las competencias de cada puesto (Mod-CH14).
- Se crearon los diseños de los puestos de trabajo para todos los cargos de acuerdo a lo establecido en otros procedimientos de referencia con vistas a

trabajar para erradicarlas, con el fin de perfeccionar aún más nuestro trabajo. (Mod-RH-03).

- Se registraron las certificaciones de las siguientes competencias de capital humano: (Mod-CH12).
  1. Balancista Distribuidor.
  2. Mecánico A de Mantenimiento Industrial.
  3. Ayudante.
  4. Electricista A de Mantenimiento.
  5. Especialista en Climatización y Refrigeración. Jefe de Brigada.
  6. Especialista en Climatización y Refrigeración.
  7. Electricista B de Mantenimiento.
  8. Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones.
  
- Además de los resultados cualitativos antes mencionados, podemos decir que desde el punto de vista cuantitativo también hemos alcanzado muy buenos resultados en los indicadores de trabajo y salario después de la aplicación del procedimiento de autocontrol, y lo vamos a ilustrar a través de una tabla comparativa, de algunos de los indicadores de la Sucursal, al cierre de los años 2016 y 2017.

<b>Indicadores</b>	<b>UM</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Nivel de actividad	MP	200849	3248036
Fondo de Salario	MP	620629	1159289
Promedio de Trabajadores	U	76	76

Productividad Mensual	p	999	1708
Salario Medio Mensual	p	681	1271
Utilidades	MP	40863	154849

## CONCLUSIONES

1. La creación del procedimiento de Identificación, validación y certificación de las competencias laborales permite detectar las deficiencias que atenten contra el buen funcionamiento o la eficiencia y eficacia del sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.
2. La aplicación del procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias en la empresa objeto de estudio seleccionada permite demostrar su viabilidad y utilidad práctica, todo lo cual, unido a los beneficios tangibles e intangibles, permitió validar la hipótesis general de investigación planteada.
3. Utilizando la gestión por competencias se establecen mecanismos que incrementan el desempeño laboral superior y adecuado de los trabajadores y mejorar el nivel de satisfacción de los mismos.



## RECOMENDACIONES

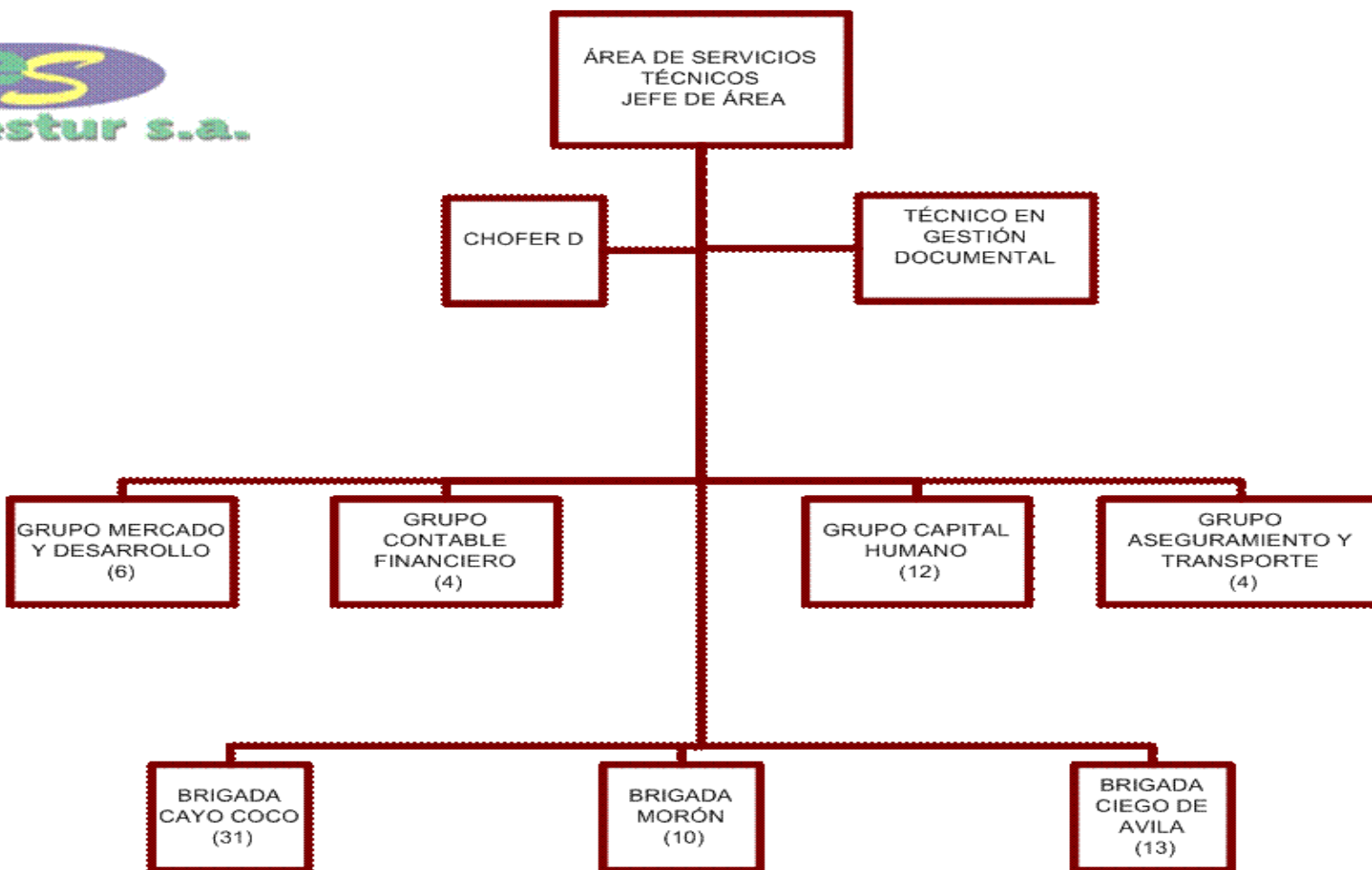
1. Continuar este estudio en el Área de Servicios Técnicos de la Sucursal Emprestur s.a Ciego de Ávila, llevándolo hasta todos los puestos de trabajo, utilizando para ello el procedimiento aquí propuesto.
2. Concluir el proceso de identificación de competencias utilizando los perfiles de competencias, se reflejara un clima laboral satisfactorio mejorando las condiciones de la organización, la disciplina y la fluctuación laboral entre otros.
3. Rediseñar los sistemas de Gestión de Capital Humano en función de las competencias laborales que se vayan certificando acorde a las exigencias del modelo o perfil profesional que presupone la excelencia en la solución de los problemas, así como conductas que permitan el logro de los objetivos propuestos para la organización.

## BIBLIOGRAFIA

1. Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Editorial Academia.
2. Cruz, P. & Vega, G. (2001). La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Trabajo de titulación para optar al título de administrador de empresas. Universidad de Antofagasta. Obtenido de <http://www.uch.edu.ar/rrhh>.
3. Delgado, I. (2012). Procedimiento a utilizar en la EMPAI para la elaboración de los planes de formación a especialistas de arquitectura y estructura. Tesis en opción al título académico de máster en ingeniería industrial Universidad de Matanzas.
4. Gramingna, M. (2002). Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. Obtenido de <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
5. Guevara, Ernesto (1961) El Socialismo y el hombre en Cuba. Edición Revolución
6. Lafourcade en Cocca. (2003). Requerimientos para operar eficazmente.
7. Marrero, C. (2002). Tecnología integral para la gestión de formación de recursos humanos en instalaciones hoteleras. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de La Habana, Cuba.
8. Mertens, L. (1998). Programa de Cooperación Iberoamericana para el diseño de la formación profesional (IBERFOP), La gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la formación profesional. Editorial Cumbre Iberoamericana, Madrid.
9. Mc Clelland, D. (1973). *Testing for Competence rather than for Intelligence*, in *American Psychologist*.
10. Morales, A. (2007). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Editora política
11. Morales, A. (2009). Capital humano, hacia un sistema de gestión de la empresa cubana. Editora política.
12. Morales, A. (2012). Procedimientos para identificar, validar y certificar las competencias en la Empresa Cartografía y Soluciones Geomáticas - GEOSI. Tesis en opción al título académico de máster en ingeniería industrial
13. NC-3000:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario.

- 14.NC- 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos.
- 15.NC- 3002:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación.
- 16.Pérez la O, J. (1999). El Enfoque de las competencias en la gestión del desempeño laboral en los recursos humanos calificados. Dirección de postgrado del Ministerio de Educación Superior. Cuba
- 17.Pérez la O, Julio (1999). Introducción al Enfoque de Competencias. La Habana. Material de Estudio.
- 18.Rivero, N. (2012).Procedimiento para implementar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la empresa de Calderas Alastor Villa Clara.
- 19.Saiz, M. (2008). La Gestión por Competencias. Retrieved from [www.canalwork.com](http://www.canalwork.com)

## ANEXOS



Anexo no. 1 Organigrama de Dirección del Área de Servicios Técnicos.

## **Anexo no. 2: Procedimiento de identificación, validación y certificación competencias laborales.**

### **1- OBJETIVO**

Establecer el proceso de identificación y validación de las competencias fundamentales de la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila, de los procesos de las actividades principales y cargos de dichos procesos, así como de la certificación del Capital Humano competente con desempeño laboral superior en el cargo que ocupa, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas para la implementación de la Gestión por Competencias en la organización.

### **2- ALCANCE**

El nivel de funcionamiento del Comité de Competencias de la organización es desde las estructuras de Sucursales hasta las Áreas de trabajo.

### **3- NIVEL DE ACCESO.**

Se otorga acceso de SOLO LECTURA a todo el personal de la Sucursal que lo requiera para su consulta. Tendrá ACCESO TOTAL, las Direcciones de la Organización Superior de Dirección y de las Áreas de trabajo.

### **4- REFERENCIAS.**

\*Sistema de Gestión de Calidad. ISO 9000:2005

\*Decreto 281- 07. CECM. Reglamento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

\*ONN-NC. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano:

3000-Vocabulario. 3001-Requisitos. 3002-Implementación. 2007.

\*Resoluciones del MTSS, referidas a los procesos en que participan los trabajadores en sus relaciones laborales

\*Resoluciones Ministeriales y otros documentos del MINTUR y el Grupo Empresarial, referidos a los procesos en que participan los trabajadores en sus relaciones laborales.

\*Pérez Ramiro. J. Modelo del Perfil de los cargos por Competencias Laborales Tesis de Opción de Doctorado. ISPEJV. 2006

\*Pérez Ramiro. Sistema de Gestión por Competencias en el Sector de Turismo. CIDEHTH. Palco Graf. 2010

## **5 -TÉRMINOS Y DEFINICIONES**

### **CAPITAL HUMANO**

Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

### **CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS**

Es el proceso que permite, mediante la evaluación correspondiente, reconocer y acreditar a través de un documento, la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, independiente de la forma en que estas competencias fueron adquiridas.

### **COMITÉ DE COMPETENCIAS**

Grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de esas actividades.

## **COMITÉ DE COMPETENCIAS**

Grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de esas actividades.

## **COMPETENCIAS LABORALES**

Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

## **COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

## **DESEMPEÑO LABORAL ADECUADO**

Significa el rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada.

## **DESEMPEÑO LABORAL SUPERIOR**

Significa el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

## **GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los



trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

### **IDONEIDAD DEMOSTRADA**

Principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

### **6. RESPONSABILIDADES**

Director: Es el máximo responsable de la designación del Presidente del Comité de Competencias y la constitución del mismo, controlando en esta gestión el cumplimiento sistemático de sus funciones. La alta dirección será la máxima responsable del cumplimiento de lo establecido en este procedimiento.

El Comité de Competencias: Es el grupo encargado de identificar, validar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichos procesos, mediante documento correspondiente.

- elaborará un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichos procesos, así como el proceso de certificación de las competencias demostradas por el trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.
- Será el encargado de identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño adecuado y superior comparado con las competencias, certificando a estos últimos, mediante el documento correspondiente, donde se refleje que el mismo cumple con las competencias identificadas y validadas., según los indicadores de eficiencia y eficacia que mide también la organización como proceso paralelo.

- Deberá garantizar que la organización utilice las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño, mediante trabajo en grupo de los Jefes de áreas con sus especialistas más calificados.

Los Jefes y Especialistas de reconocido prestigio por su calificación de las áreas que son miembros del Comité de Competencias, son los responsables de la planificación, ejecución y control de lo establecido en este procedimiento.

## **7. DESARROLLO:**

### **PROCEDIMIENTO DE GESTION POR COMPETENCIAS**

#### 7.1 Proceso operativo preliminar

7.1.1 Designe el presidente y constituya el Comité de Competencias, mediante documento de la alta dirección, constituidos por los Jefes y especialistas más calificados de las Áreas Principales, según su objeto social., identificando sus funciones fundamentales, identificando y validando las competencias de cada puesto. Anexo.2 (Mod-CH14).

7.1.2 Determine los problemas existentes en las Áreas subordinadas, referido a la Gestión por Competencias, utilizando el método de diagnóstico GECYT-MTSS, así como otras indagaciones empíricas necesarias.

#### 7.2 Identificación y aprobación de las competencias distintivas

7.2.1 Identifique el propósito fundamental de las Áreas de Base y las entidades subordinadas, según su objeto social, comenzando el trabajo en grupo del Comité, mediante tormenta de ideas y por consenso.

7.2.2 Resuma propósito fundamental en competencias claves, según la misión y visión de la Sucursal y las entidades subordinadas.

7.2.3 Someta a votación por mayoría las competencias distintivas identificadas

### 7.3 Identificación y aprobación de las competencias de los procesos de las actividades principales

7.3.1 Valore los objetivos estratégicos vinculados con los procesos fundamentales que aportan valor a la organización, por consenso del Comité.

7.3.2 Identifique las funciones claves dentro de esos procesos, mediante tormenta de ideas y por consenso del Comité.

7.3.3 Resuma de esas funciones claves, las que expresan el propósito fundamental de la organización

7.3.4 Someta a votación por mayoría las competencias de los procesos identificados para su aprobación.

### 7.4 Identificación y aprobación de las competencias de los perfiles de los cargos de las actividades principales

7.4.1 Identifique los cargos claves, a partir de los procesos del propósito fundamental que aportan valor a la organización, mediante las propuestas de las entidades subordinadas, tormenta de ideas y por consenso del Comité.

7.4.2 Identifique las funciones de los cargos claves de estos procesos, mediante encuestas y entrevistas a trabajadores, revisión de documentos y trabajo en grupo, utilizando en este último, las propuestas de las entidades subordinadas, la tormenta de ideas y por consenso del Comité.

7.4.3 Seleccione de las funciones de los cargos claves de estos procesos, las funciones fundamentales que constituyen las competencias, mediante encuestas y entrevistas a trabajadores, revisión de documentos y trabajo en grupo del Comité, utilizando en este último las propuestas de las entidades subordinadas, la tormenta de ideas y por consenso.

7.4.4 Identifique las tareas y sus elementos convertidas en unidades y elementos de competencias de las funciones no fundamentales para cada competencia laboral, estas últimas identificadas como fundamentales del cargo, mediante trabajo en grupo del Comité, utilizando las propuestas de las Áreas

subordinadas, la tormenta de ideas y por consenso, en orden lógico y jerárquico, según los grados de desarrollo del conocimiento.

7.4.5 Identifique los valores compartidos como normas de conductas, según los intereses de la organización, seleccionando los fundamentales que constituyen competencias laborales de cada cargo, mediante encuestas y entrevistas a trabajadores, revisión de documentos y trabajo en grupo del Comité, utilizando en este último, las propuestas de las entidades subordinadas, la tormenta de ideas y por consenso.

7.4.6 Identifique las tareas y sus elementos de los valores no fundamentales para cada competencia laboral del cargo, mediante trabajo en grupo del Comité, utilizando las propuestas de las entidades subordinadas, tormenta de ideas y por consenso.

7.4.7 Someta a votación por mayoría las competencias de los perfiles de los cargos claves identificados para su aprobación, el cual será aprobado y firmado por el Jefe del área correspondiente.

Además, Debe plasmarse en el modelo los datos fundamentales del cargo, el área de trabajo, la categoría ocupacional, la ubicación del cargo en la estructura del área, los aspectos psicosociales para la actividad laboral que desempeñe, las condiciones de trabajo necesarias para el desarrollo eficiente del mismo, además del grado escolar, formación básica y conocimientos específicos para el desempeño del cargo. Anexo 3 (Mod-RH03)

## 7.5 Validación y Certificación de las Competencias

7.5.1 Llene el registro de validación de Competencias con las aprobadas en los apartados 7.2.3, 7.3.4 y 7.4.7, siendo éste la validación de las mismas, aprobado y firmado por el Presidente de la organización.

7.5.2 Realice el estudio del requisito 7.4, como norma, valorando todas las unidades y elementos de cada competencia laboral para el diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo o de la certificación de Capital

Humano, este último, después de su cumplimiento competente, aprobado y firmado por el Jefe del Área correspondiente de la organización. Este proceso de estudio de la certificación servirá también para que el Comité identifique a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño adecuado y superior, siendo estos últimos los que reciben dicho reconocimiento

7.5.3 Llene el registro de Certificación de Competencias de Capital Humano con las aprobadas en el apartado 7.4.7, en correspondencia con los 7.2.3.

7.5.4, aprobado y firmado por el Presidente de la organización Anexo 4 (Mod-CH12).