

La gestión de competencias y el potencial directivo. Skills management and the managerial potential

Autor(es):

Dr. C. Rey Felipe González Meriño, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2774-4176>

E-Mail: rfglez@ceted.uh.cu

Ms. C. Genma Andux Collazo, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0661-5914>

E-Mail: gemma.andux@mtss.gob.cu

Resumen.

Bajo el tema de “La gestión de competencias y el potencial directivo” se plantea el presente trabajo, que está motivado por el imperativo de evidenciar la necesidad y las posibilidades, en Cuba, de la gestión por competencias como vía para mejorar las competencias directivas de los cuadros; contribuyendo así a la mejora del desempeño individual y organizacional. Se emplean métodos teóricos (análisis - síntesis, revisión documental, sociocrítico) y empíricos (entrevistas, cuestionarios y método Delphi para el trabajo con expertos- trabajos de expertos) de investigación. El objetivo del trabajo es contribuir al desarrollo del potencial directivo y para ello se plantea un procedimiento para determinar el perfil de los cargos por competencias laborales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Ello constituye un paso necesario permitió configurar un sistema de gestión por competencia para el referido ministerio.

Palabras clave: cargo, efectividad, eficiencia, funciones perfil, recursos humanos.

Abstract

Under the theme of "The management of competencies and managerial potential" the present work is proposed, which is motivated by the imperative to demonstrate the need and the possibilities, in Cuba, of management by competencies as a way to improve the managerial competencies of paintings; thus contributing to the improvement of individual and organizational performance. Theoretical (analysis - synthesis, documentary review, sociocritical) and empirical (interviews, questionnaires and Delphi method for working with experts - expert work) research methods are used. The objective of the work is to contribute to the development of managerial potential and for this a procedure is proposed to determine the profile of the positions for labor competencies of the Ministry of Labor and Social

Security. This constitutes a necessary step that allowed the configuration of a management system by competence for the aforementioned ministry.

Keywords: effectiveness, efficiency, functions, profile; human resources.

1.1. Introducción

La sabia del éxito en las organizaciones está en las personas (potencial humano) que laboran en las organizaciones, cuanto mejor se gestionen la capacidad de las personas para realizar su trabajo mayor será el desempeño propio y organizacional. Es lógico pensar que lo primero es identificar las necesidades de preparación de las personas para los diferentes puestos a desempeñar. Sin embargo durante mucho tiempo de trabajo a ciegas en cuanto a la identificación y desarrollo (en las personas) de las competencias necesarias para un desempeño superior. Gracias a las investigaciones sobre la gestión por competencias de ha podido ir elevado el potencial directivo y la calidad directiva en pro de un desempeño posterior.

En este contexto el trabajo que se presente tiene el objetivo, mediante una aplicación práctica, de contribuir a elevar el desempeño en las organizaciones cubanas mediante la aplicación de un sistema de proceso de gestión por competencia en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social del país.

1.2. Recursos humanos y gestión por competencias.

Se aborda un tema que involucra una amplia variedad de variables conceptuales, por ello no se abundará en variables tan generales con la gestión, sus funciones y los diferentes tipos de gestión- tales como la gestión de los recursos humanos.

De forma muy genérica, gestión significa acción y efecto de gestionar. Presupone, por parte de los directivos, la ejecución de una serie de funciones generales (planificación, organización, dirección o mando y control), a través de las cuales las condiciones para el trabajo efectivo (eficiente y eficaz) de los trabajadores en la organización; cumpliendo así los objetivos planificados. Así, el objeto de estudio de la gestión es el proceso de la planificación, organización, dirección (mando, integración) de los recursos humanos, materiales, financieros, de información, etc.) con la finalidad de alcanzar los objetivos con la máxima efectividad posible.

El logro de los objetivos con la máxima efectividad posible solo puede conseguirse con una buena gestión de los recursos humanos. La Gestión de los Recursos Humanos¹ está conformada por ocho funciones que, al gestionarse con un enfoque sistémico, garantiza la eficiencia y eficacia de la misma. En la figura 1 pueden observarse dichas funciones (enfocadas en sistema y como parte del subsistema de recursos humano de las organizaciones).



Figura 1. Funciones de los Recursos Humanos

Fuente: Idalina del Castillo, Materiales de Clase, 2008.

1.3. Gestión de competencias.

En la gestión de los recursos humanos se comprende la gestión de competencias o gestión por competencias² como la práctica de identificar, y luego desarrollar, las habilidades esenciales imprescindibles para que un empleado alcance el mejor desempeño posible en las funciones específica que ejerce o ejercerá en correspondencia con los objetivos estratégicos y las estrategias de la organización.

La gestión por competencias parte del análisis de las habilidades, actitudes, conocimientos y conductas que hace posible definir un puesto de trabajo y evaluar los resultados del desempeño de quien lo ocupa. La misma posibilita el perfeccionamiento los programas de desarrollo de habilidades específicos, mejorando el desempeño individual y organizacional.

¹ Término que ha ido evolucionado de las relaciones laborales, administración de personal, gestión de recursos humanos, capital humano, potencial humano, capital intelección, etc.

² En este artículo se utiliza la gestión de competencia y la gestión por competencias como sinónimos.

Como señaló MacClelland (1973), cada organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo, esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Cada organización tiene una estrategia diferente, por tanto, sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional. El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones, sin embargo, es importante no caer en la tentación de querer aplicar este enfoque de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

Pérez (1997) plantea que “las competencias constituyen el nexo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas por la organización para el buen desempeño de las funciones profesionales que el proyecto estratégico le impone acometer sus equipos”. Para las organizaciones, las competencias laborales apoyan los procesos de selección, contratación, capacitación de recursos humanos, mejora las prácticas de la gestión del trabajo y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad. El desarrollo de las competencias laborales en Cuba no responde a la necesidad de “competir” sino a como se concibe las organizaciones cubanas, que además de producir bienes y servicios con eficiencia, es el espacio ideal para adquirir, aplicar y desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes mediante la capacitación y el desarrollo de sus Recursos Humanos. Según Andux (2022), la gestión por competencias constituye una herramienta necesaria para dirigir y facilitar el desempeño de las organizaciones, teniendo en cuenta su capacidad de promover la motivación, compromiso y desarrollo profesional e integral de las personas.

La aplicación de un sistema de gestión por competencias comienza en la función de reclutamiento, extendiéndose a las otras funciones de la gestión de los recursos humanos. Tal sistema requiere de tres elementos clave:

1. Definir clara y precisamente la definición de las competencias. Que sean de fácil interpretación y sin margen para confusiones.
2. Establecer indicadores precisos para poder medir el desempeño individual y organizacional.
3. Asegurar la calidad del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, de la transferencia de las necesidades a planes y programas de formación y de capacitación, de las evaluaciones del desempeño y de las herramientas para determinar su impacto en la organización.

A diferencia del rendimiento o los resultados, el análisis de las competencias de la persona se centra en su potencial para propiciar su propio éxito y el de la organización.

Las habilidades interpersonales, la adaptabilidad, la resiliencia, la capacidad para trabajar en equipo o la facilidad para automotivarse son algunas de las competencias más deseadas en los puestos de trabajo.

Pese a las múltiples definiciones de competencia, ellas cuentan con un factor común, consistente en que ellas tienen relación directa e interdependiente entre el trabajo y el trabajador, permitiendo vincularlas con los objetivos estratégicos y las capacidades de la organización. A su vez pueden ser utilizadas para realizar un seguimiento del rendimiento en todas las áreas de recursos humanos, incluyendo la capacitación, el desarrollo, la gestión del rendimiento y la planificación de carreras.

Se entiende por un perfil basado en competencias el sistema de las competencias y habilidades necesarias para desempeñar de manera correcta un puesto de trabajo. Es importante no confundir el perfil por competencias con un profesiograma. Este último se refiere a los aspectos más cognitivos necesarios para ocupar un puesto laboral, mientras que los perfiles por competencias se centran en habilidades secundarias y capacidades previamente definidas. El perfil por competencias responde a tres cuestiones básicas: qué se hace, cómo se hace y para qué se hace. Para definir acertadamente el perfil de competencias,

además de responder estas tres preguntas, es necesario hay que tener en cuenta las consideraciones siguientes:

1. Evitar la generalización. Es necesario especificar al máximo las necesidades de cada puesto describiendo sus funciones y responsabilidades.
2. Definir las prioridades. Es posible que gracias al análisis del primer punto se obtenga una gran lista de funciones y habilidades que requiere el puesto de trabajo. Pero, ¿son todas igual de importantes? Previsiblemente no. Por lo que corresponde definir la importancia de cada una de las funciones y habilidades listadas.
3. Emplear criterios que puedan ser fácilmente mensurables. Es importante que todo lo que se defina se pueda medir con precisión es la óptima verificar si un trabajador cumple con funciones y habilidades previstas para el puesto.

Para implementar un sistema de gestión por competencias puede seguirse una secuencia de pasos como la siguiente:

1. Definición de criterios de desempeño necesarios para el puesto. Los mismos deben:
 - Aportar información objetiva.
 - Ser medibles y cuantificables.
 - Ser relevantes y estar relacionados con aspectos que aporten valor a la organización.
2. Selección de personas para la muestra sobre la que se determinarán los distintos niveles de cada competencia. Este proceso se puede trabajar en tres etapas:
 - Seleccionar un grupo de personas con el desempeño más elevado, incluyendo a quienes obtienen mejores resultados atendiendo a criterios de desempeño.
 - Seleccionar los empleados de desempeño intermedio.
 - Elegir los trabajadores con desempeños inferiores a la media, escogiendo a los más representativos.
3. Recogida de datos mediante la aplicación de métodos de evaluación del rendimiento complementados por una entrevista de eventos conductuales que debe aportar la siguiente información:
 - Tareas, funciones y objetivos del puesto, que aporten indicios sobre las responsabilidades el mismo.

- Eventos de mayor relevancia observados a lo largo de la ejecución de las actividades propias del puesto.
4. Análisis de los datos recogidos en las distintas muestras. Puede llevarse a cabo en tres etapas:
 - Evaluación de la información obtenida e interpretación de los resultados extraídos.
 - Detección de patrones y excepciones.
 - Extracción de conclusiones.
 5. Definición de competencias óptimas para el puesto de trabajo:
 - Identificación de las características de los empleados que han alcanzado niveles superiores de desempeño.
 - Detección de la combinación de cualidades que resultan en un rendimiento óptimo.
 - Interpretación de las diferencias más importantes entre la actuación de los empleados de desempeño superior y el resto de niveles.
 6. Validación del modelo que servirá de base para implementar el sistema de gestión por competencias mediante un segundo ciclo de prueba empleando diferentes muestras, pero aplicando los mismos patrones de estudio y análisis.
 - Interpretación de resultados.
 - Cotejo de conclusiones y datos obtenidos en las distintas fases del estudio.
 - Implementación de ajustes, cuando sea necesario.
 7. Implementación del sistema de gestión de competencias en base a un plan en el que deben contemplarse, al menos, los siguientes aspectos:
 - Reclutamiento y selección de personal.
 - Plan de formación y capacitación.
 - Canales de comunicación y medios de información.
 - Plan de desarrollo de carrera y promoción.
 - Evaluación del desempeño y criterios aplicables a las valoraciones.
 - Condiciones de trabajo, salario e incentivos.

1.3. Procedimiento para determinar el perfil de los cargos por competencias laborales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Las competencias laborales de un cargo, permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un cargo, además de todas las competencias que lo hacen idóneo para el mismo. En general estas competencias requieren indagar, de manera profunda, en las tecnologías de operación del mismo.

Los perfiles de los cargos por competencias laborales, constituyen un instrumento de gestión a partir de la información técnica de su contenido y para su determinación, se establece los siguientes pasos:

Paso 1: Identificar el cargo

En este paso se realiza una primera aproximación a las características generales del cargo, es decir, unidad organizativa, misión, denominación del cargo, subordinación directa y supervisión.

Este paso se fundamenta en el estudio de la misión de la unidad organizativa en cuestión, las funciones comunes y específicas asignadas, su ubicación en el entramado estructural y los posibles vínculos funcionales con otras unidades organizativas internas o externas, para ello:

1. Estudiar el Reglamento Orgánico (R.O) que establece la organización funcional de la unidad organizativa y su Manual de Funcionamiento Interno (MFI);
2. Definir la importancia del cargo, las Atribuciones y Obligaciones otorgadas y sus relaciones funcionales con otras organizaciones internas o externas a estos, para el cumplimiento de la misión y las funciones asignadas a la unidad organizativa propia;
3. Alcanzar una noción más objetiva de la ubicación funcional del cargo en el entorno estructural de la unidad organizativa y posibles contactos de coordinación con otros cargos y puestos de trabajo de la propia unidad organizativa;
4. Esclarecer requerimientos funcionales de desempeño para el cargo.

El resultado se compila en la Hoja de Trabajo No. 1 (Anexo 4), que también se utilizará para ponderar el nivel de complejidad en la ejecución de las Atribuciones y Obligaciones del cargo.

Paso 2: Ponderación del nivel de complejidad en la ejecución de las Atribuciones y Obligaciones del cargo.

Este paso se desarrolla sobre la base de variables determinadas y sus calificaciones por puntos (de 1 al 5), que ayudan a valorar cada una de las Atribuciones y Obligaciones de cada cargo. Para ello se debe:

- a) Esclarecer, a partir del MFI, el conjunto de actividades asignadas a la unidad organizativa del cargo en cuestión, para asegurar el cumplimiento de su misión.
- b) Tomar en cuenta que entre las funciones asignadas a la unidad organizativa y las Atribuciones (A) y Obligaciones (O) de sus cargos tiene que existir un vínculo muy estrecho.
- c) Tener claridad de la facultad que se otorga al cargo, formando sus Atribuciones (libertad que poseerá la persona que lo ocupe para hacer algo) y sus Obligaciones (lo que debe hacer la persona para el ejercicio de sus facultades).

Para este ejercicio, se creó un Grupo de 7 Expertos, para ponderar los valores de cada una de las variables que califican las Atribuciones y Obligaciones otorgadas al cargo que se evalúa.

Los Expertos seleccionados, contribuyeron a la determinación de los componentes esenciales para el diseño de los perfiles de los cargos por competencias laborales del Órgano Central del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Paso 3: Establecer las competencias laborales del cargo.

Para la definición de las competencias laborales del cargo, a partir de los resultados recogidos, se realiza la pregunta: ¿Qué competencias laborales son requeridas para ejercer eficientemente el cargo? y se lista aquellas competencias laborales que debe desarrollar el ocupante del cargo a partir del uso del Diccionario de Competencias Laborales, herramienta elaborada para el organismo, a partir de la revisión bibliográfica sobre el tema, de forma tal que se logra una guía, que sea un basamento común aplicable a cualquier organismo y que el Ministerio puede posteriormente hacer las necesarias adaptaciones que mejor sirvan al cumplimiento de la misión.

El diccionario agrega los saberes en acción, y será un referente a tener en cuenta para la gestión de los recursos humanos, el cual se valida con expertos, de manera que cada

definición sea un reflejo preciso de los valores, cultura organizacional y del modo de trabajar.

Los momentos de este paso son:

1. En sesión con los expertos se realiza proceso de validación del Diccionario de Competencias Laborales, proceso que se realiza a partir de la presentación del resultado del análisis de documentos y análisis de concordancia.

Se utiliza este método para la obtención de la información relativa a las competencias objeto de análisis.

Cada experto contará con el diccionario para facilitar el proceso y con el uso del método Delphi por ronda o de expertos, se consulta de manera individual mediante cuestionarios el contenido del diccionario. Se aplican varias rondas de cuestionarios por la extensión del documento; en ellos, se obtiene un consenso a partir de las valoraciones subjetivas que realicen cada uno de los expertos.

El conjunto de opiniones que se obtiene de la consulta es sometido a un procesamiento estadístico. Los resultados se les da a conocer a cada uno de ellos con el objetivo de que puedan modificar si así lo estiman, las opiniones anteriormente dadas, a partir de conocer el criterio de sus colegas. Este proceso se repite las veces que se considere

En todas las rondas de trabajo a realizar se realizan los siguientes pasos:

- a) Se presenta herramienta para que los expertos expresen su acuerdo o no con el siguiente enunciado:

1ra. Ronda: Evaluación de los Valores Fundamentales.

En esta ronda se extrajeron los valores fundamentales siguiente: Fuerte ética y alta integridad; Profesionalidad; Cooperación con otras áreas de trabajo; Cumplimiento legal; Responsabilidad; Continuo aprendizaje y desarrollo. Estos valores sustentan las metas y creencias de todos los que trabajan en la administración pública. No tienen un nivel de competencia y/o habilidad asociada ya que cada individuo debe esforzarse por lograr y demostrar estos valores en todo momento, y se consideran fundamentales para el acercamiento a su profesión.³

³ En esta y en las próximas rondas se puede pedir a los implicados que respondan Si o No, o con una escala tipo Likert con diferentes niveles de acuerdo.

Usted debe determinar cuáles de ellos constituyen competencias claves para el desempeño superior en los cargos del organismo, respondiendo sí o no. Puede agregar otro valor si lo considera necesario.

2da. Ronda: Evaluación de las competencias profesionales.

Se le pide a los implicados que responda “¿Está usted de acuerdo en que éstas son verdaderamente Competencia que se consideran relevantes para los profesionales que garantizan la misión del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social? Si o No con las competencias profesionales siguientes: Tratar el riesgo operacional; Establecer prioridades; Solución de problemas; Administración de datos; Manejo de tecnologías de información y comunicación; Enfoque en resultados; Relaciones interpersonales; Trabajo en equipo; Mejora continua; Compartir conocimiento; Sobrellevar el estrés; Adaptabilidad al cambio; Manejo de conflictos; Toma de decisiones; Pensamiento crítico; Administración del tiempo; Comunicación inglés – español; Investigación, innovación y creatividad; Medición del desempeño; Autodesarrollo; Aprendizaje continuo; Búsqueda de la excelencia; Compromiso con la organización; Respeto de normas e integridad; Orientación al usuario o ciudadano; Confianza en sí mismo; Manejo de información; Atención; Redacción; Síntesis; Compromiso con los valores institucionales; Autocontrol; Integridad; Iniciativa

3ra. Ronda: Competencias Operacionales.

Se le solicita a los implicados que responda ¿Está usted de acuerdo en que éstas son verdaderamente Competencias Operacionales, que están destinadas a ser aplicadas en tareas específicas de las áreas de desempeño y que son competencias más técnicas y deben aplicarse de una manera más específica para el trabajo?: Entendimiento de la actividad; Legislación laboral y de seguridad social; Procedimientos administrativos; Análisis de la información; Conocimiento y habilidades técnicas; Trabajo en equipo y cooperación; Planeamiento y organización; Capacidad de gestión; Capacidad de análisis; Construcción de relaciones; Conocimiento del entorno; Aporte técnico profesional; Comunicación efectiva; Gestión de procedimientos; Instrumentación de decisiones; Confiabilidad técnica; Manejo de la información; Colaboración

4ta. Ronda: Competencias Directivas.

En este caso se pide a los encuestados que respondan “¿Está usted de acuerdo en que estás son verdaderamente las Competencias Directivas que están destinadas a ser utilizadas por los cargos de Cuadros de dirección? Debe tener en cuenta que se valore las Competencias Directivas no implica que las Competencias Profesionales y Operativas estén excluidas de los puestos de directivos o Cuadros. Responda sí o no en cada caso.” Las competencias directivas a considerar son:

Empoderamiento; Confiabilidad técnico profesional; Construcción de relaciones; Instrumentación de decisiones; Conocimiento del entorno; Iniciativa; Negociación; Planificación; Asegurar la calidad y mejoramiento continuo; Gestión del cambio; Dirección y desarrollo del personal; Control; Liderazgo efectivo; Pensamiento sistémico; Relación con el entorno; Visión estratégica; Memoria; Organización de información; Razonamiento lógico; Dinamismo; Orden; Resistencia física; Orientación a la excelencia; Comunicación oral; Comunicación efectiva; Comunicaciones institucionales; Conocimiento organizacional; Persuasión; Gestión de conflictos; Gestión de proyectos; Administración de procesos; Toma de decisiones; Visión prospectiva y Administración del tiempo

5ta Ronda: Nivel de dominio.

En esta 5ta. Ronda se pregunta “¿Está usted de acuerdo en los niveles de dominio que aparece en el Diccionario de Competencias Laborales? Tenga en cuenta que los niveles de dominio se relacionan con cada una de las competencias que debe tener cada cargo y así se indica el nivel de experiencia requerida de la persona para operar en el puesto que requiere la competencia. Responda sí o no en cada caso.” Niveles de dominio a considerar: 1) Conciencia; 2) Entrenado; 3) Avanzado y 4) Experto.

Los resultados se compilan y se determina el porcentaje de concordancia entre los expertos por cada uno de los valores.

Se depurada la lista en cada caso tomando como criterio de decisión que la respuesta positiva aglutine más del 80% de las respuestas de los expertos, respondiendo a la naturaleza del contenido y el tipo de respuesta a dar. En el caso del nivel de dominio, si quedará por abajo del 80% alguno de los niveles propuestos, se trabaja en equipo en la búsqueda de un consenso. Al concluir este proceso se contará con una herramienta que permite avanzar al siguiente

momento del procedimiento de trabajo; consistente en trabajo de expertos para establecer las competencias laborales de cada cargo, determinando: Requisitos de formación académica: nivel de escolaridad requerido para el cargo y si además necesita tener vencido el grado de master o doctor u otro tipo de formación.

En este momento del procedimiento, cada experto expresa su opinión marcando cuales de los requisitos siguientes debe cumplir el directivo:

Formación académica: Secundaria; 12 grado: Técnico Medio; Técnico Superior; Universitario

Grado (s) / Título académico: Maestría; Especialidad.

Grado científico: Doctorado.

¿Se requiere categoría docente?

¿Se requiere categoría como investigador o tecnólogo?

Se realiza un nuevo trabajo de expertos. En cada ronda de trabajo se indican los pasos a seguir.

1ra. Ronda: Definición de conocimientos técnicos.

En forma de pregunta, se les presenta a los expertos la tarea a realizar, asegurando que el ejercicio sea comprendido por todos.

Tarea 1: “Liste los conocimientos técnicos que Usted considera que son los requeridos para el cargo de _____.” Cómo: Trabajando en silencio, los expertos escriben sus ideas, durante un tiempo limitado. Finalizado el tiempo, se recoge el resultado del trabajo de cada experto y se lee cada una de las ideas aportadas. Cada idea se registra en pancarta. Se da oportunidad a los expertos de explicar las ideas aportadas y de solicitar aclaraciones sobre aquellas expresadas por otros miembros del grupo.

Una vez que se cuenta con una relación de ideas definitiva, se desarrolla una votación para jerarquizar las ideas. Para realizar la votación, cada experto votará sobre la correspondencia de cada conocimiento con el cargo / puesto. Ello siguiendo la **Escala:** 1) No se corresponde; 2) Poca correspondencia; 3) Media correspondencia; 4) Bastante correspondencia y 5) Completa correspondencia.⁴

⁴ Por análisis de frecuencias u otros procedimientos estadísticos apropiados para jerarquizar los conocimientos técnicos necesarios.

2da Ronda: Definición de cursos de especialización requeridos

En forma de pregunta, se les presenta a los expertos la tarea a realizar, asegurando que el ejercicio sea comprendido por todos. Se les pide que listen los cursos de especialización requeridos que Usted considera que son los necesarios para el cargo de _____.”

Se repite procedimiento empleado en la ronda anterior y cuando se cuente con una relación de ideas definitiva, se desarrolla la votación que dará lugar a la jerarquización de los cursos de especialización requeridos. Igual que en la Ronda 1, para realizar la votación, cada experto votará sobre la correspondencia de cada curso con las necesidades del cargo / puesto. Ello siguiendo la **Escala:** 1) No se corresponde; 2) Poca correspondencia; 3) Media correspondencia; 4) Bastante correspondencia y 5) Completa correspondencia.

Se procede a la suma de las puntuaciones otorgadas a cada idea y se realiza análisis por los datos descriptivos estadísticos de frecuencias, con valores de media, y moda que determinen los conocimientos técnicos necesarios para el cargo.⁵

3ra. Ronda: Dominio en Ofimática e Idioma.

Para recoger los niveles de conocimientos necesarios en ofimática (Word; Excel; PowerPoint; Access; Otros; e idioma, se les indica a los expertos que “¿Identifique los niveles de dominio en: A) Ofimática; Idiomas extranjeros; B) Inglés; Portugués; Frances; Alemán; Italiano, Ruso, Otros que debe poseer el ocupante del cargo _____? Tenga en cuenta que los niveles de dominio se relacionan con cada una de las competencias que debe tener cada cargo y así se indica el nivel de experiencia requerida de la persona para operar en el puesto que requiere la competencia. La escala de medición a aplicar puede ser: 1) Básico; 2) Intermedio y 3) Avanzado.”

Se procede a la suma de las puntuaciones otorgadas a cada idea y se realiza análisis por los datos descriptivos estadísticos de frecuencias, con valores de media, y moda que determinen los conocimientos técnicos necesarios para el cargo.⁶

- a) Requisitos de experiencia y/o habilidades: Se procede a identificar estos requisitos particularizando en:

⁵ En esencia se aplican las técnicas estadísticas adecuadas para identificar los conocimientos técnicos necesarios.

⁶ En esencia se aplican las técnicas estadísticas adecuadas para jerarquizar e identificar los conocimientos ofimáticos y de lenguas extranjeras necesarios.

- Experiencia general: Se indica la cantidad de años de experiencia laboral que se necesita de forma general.
- Experiencia específica: Se señala únicamente la experiencia en el nivel mínimo requerido para el cargo o cargo similar.

b) Requisitos conductuales: Se identifican, caracterizan y enuncian indicadores observables para cada competencia, los cuales son evaluables en el proceso de desarrollo del Talento Humano.

Cada una de las competencias será relacionada con su nivel de competencia o habilidad requerido. Hay cuatro niveles de competencia y/o habilidad considerados el marco de competencias. Cuando se use el marco de competencias se elegirá la competencia y se seleccionará el nivel de competencia y/o habilidad asociado para dicha competencia, indicando el nivel de experiencia requerida de la persona para operar en el puesto que requiere la competencia. Este proceso se realiza con el apoyo del Diccionario de Competencias Laborales.

En el caso del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se enmarcó en 4 requisitos fundamentales:

- I. Valores fundamentales (VF): son los valores que sustentan las metas y creencias de todos los que trabajan en la organización. No tienen un nivel de competencia y/o habilidad asociada ya que cada individuo debe esforzarse por lograr y demostrar estos valores en todo momento, y se consideran fundamentales para el acercamiento a su profesión.
- II. Competencias profesionales (CP): están destinadas a ser utilizadas en un contexto profesional más amplio y general. Estas competencias se consideran relevantes para los profesionales que ocupa cada cargo en cuestión.
- III. Competencias operacionales (CO): están destinadas a ser aplicadas en tareas específicas de la actividad en la que se desempeña el ocupante del cargo. Son competencias más técnicas y deben aplicarse de una manera más específica para el trabajo, pero ellas en sí mismas no son suficientes para desempeñar el papel de un profesional, en casi todos los casos, deben combinarse con las competencias profesionales y las competencias directivas, para garantizar que este profesional tendrá éxito en su rol.

IV. Competencias Directivas (CD): están destinadas a ser utilizadas por los cargos de Cuadros, sin embargo, esto no implica que las Competencias Profesionales y Operativas estén excluidas de los puestos de Cuadros.

En todos los casos, se identifican, caracterizan y enuncian indicadores observables para estas competencias, los cuales son evaluables en el proceso de desarrollo del Talento Humano.

Cada una de las competencias será relacionada con su nivel de competencia o habilidad requerido. Hay cuatro niveles de competencia y/o habilidad considerados el marco de competencias. Cuando se use el marco de competencias se elegirá la competencia y se seleccionará el nivel de competencia y/o habilidad asociado para dicha competencia, indicando el nivel de experiencia requerida de la persona para operar en el puesto que requiere la competencia. Los niveles de competencia se definen en el Diccionario de Competencias Laborales.

Para lograr consenso y a partir del Diccionario de Competencias Laborales se realizan nuevas rondas con el Grupo de Expertos:

1ra. Ronda: Cada Experto responde a la cuestión- “A continuación de las competencias laborales recogidas en el Diccionario de Competencias Laborales: Valor Fundamental (VF); Competencia Profesional (CP); Competencia Operacional (CO); Competencia Directiva (CD). Respondiendo Sí o No”, usted debe determinar cuáles de ellas constituyen competencias claves para el desempeño superior en el cargo.

Procesamiento y resultados: Se colocan en una tabla las competencias contra las respuestas dadas por los expertos, ejemplo:

Leyenda

E1, E2.....: Números de expertos.

CC: coeficiente de concordancia que se calcula.

Vn: cantidad de expertos que marcan No

Vt: cantidad total de expertos

Si el CC es mayor o igual al 60% en la competencia se considera aceptable el consenso. Si el CC es menor al 60% se elimina la competencia por no tener consenso.

Fórmula para el cálculo del coeficiente de concordancia (CC)

$CC = (1 - Vn/Vt) \times 100$, sustituyendo en cada caso, los datos que correspondan.

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	CC

Segunda ronda: Se les presenta a todos los expertos la nueva lista con todas las competencias laborales con CC mayor o igual a 60% junto a la consigna:

¿Está usted de acuerdo en que éstas son verdaderamente las competencias laborales claves que contribuyen al desempeño superior en el cargo ___? Responda Sí o No en cada caso.

Procesamiento: Se vuelve a calcular el CC con el mismo procedimiento.

Culminando esta fase una vez que todos los expertos han podido validar todas las competencias, quedando el listado conformado por las competencias que tienen un CC mayor o igual a 60%.

Identificar los niveles de dominio de cada competencia

El proceso para la identificación de los niveles de dominio de las competencias validadas, se realiza a partir de los de Dominio que aparece en el diccionario. Se solicita al grupo de expertos su evaluación con la siguiente consigna:

“A continuación evalúe el nivel de dominio (Criterio: 1, 2, 3, 4) que Usted considera debe tener el ocupante del cargo _____ en cada competencia (Valor Fundamental (VF); Competencia Profesional (CP); Competencia Operacional (CO); Competencia Directiva (CD)).

Validación del perfil del cargo por competencias laborales.

Se consolida toda la información obtenida durante el proceso se resume en modelo “Perfil del cargo por competencias laborales” revisando la congruencia entre toda la información.

Se utiliza la dinámica grupal como método para validar la propuesta de perfil del cargo por competencias laborales, pues se consideró que el debate entre los expertos, sería mucho más provechoso el análisis.

En un primer momento se les entrega la propuesta de perfil del cargo por competencias laborales elaborada y pudieran dar su conformidad o no con la misma, contando con la posibilidad de incluir otros aspectos que consideren importante que debe llevar esta propuesta de modelo.

En un segundo momento se les da la posibilidad de comentar sus criterios, y que lleguen a consenso sobre la validación de la propuesta. Para ello se les presenta a los expertos el perfil de cada uno de los cargos orientando lo siguiente:

¿Está usted de acuerdo con el perfil determinado para los cargos que se listan a continuación?

Experto No. _____

Perfil	Cargo	Si	No
P1			
P2			
...			
Pn			

Procesamiento: Se colocan en una tabla las respuestas dadas por los expertos, quedando del modo siguiente:

Perfil	Cargo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	CC
P1									
P2									
...									
Pn									

Calculando igualmente CC (si el CC fuese inferior al 60 % indica que aún no se logró el consenso, por lo que habría que repetir la ronda con el mismo procedimiento.

Para validar el perfil se someterá a los expertos, de existir sugerencias al respecto de los resultados presentados, se evaluará nuevamente, revisando cada aspecto del proceso y se realiza las adecuaciones que sean necesarias, volviendo a repetir la validación y su posterior presentación a la alta dirección del organismo, para ello: Se presenta el perfil de los cargos por competencias laborales al Grupo de Expertos, mediante una dinámica grupal para la búsqueda del consenso, se entrega el perfil a los expertos para que expresen su conformidad o no con el mismo, contando con la posibilidad de incluir otros aspectos que a su juicio también resulten necesarios, solicitando que deben respondiendo sí están de acuerdo con el perfil, de no estar de acuerdo, exponer sus consideraciones.

Procesamiento: Usando una pizarra o pancarta, se elabora una tabla con las respuestas dadas por los expertos y si la mayoría de las respuestas son positivas, se considera aceptable el consenso.

Si la mayoría no está de acuerdo con el resultado final, revisar los motivos y reiniciar el proceso según el momento descrito en el procedimiento para ese particular.

Conclusiones.

Este es clave para el desarrollo del potencial directivo en las organizaciones. Esto se considera así porque los directivos tienen la misión de guiar a sus colaboradores hacia la consecución de los objetivos y a lo largo del tiempo formar futuros nuevos directivos como una necesidad de la sostenibilidad de las organizaciones. A partir de ahí se ha acuñado el término desarrollo directivo o desarrollo del potencial directivo, que consiste en el proceso de formación que atraviesa cualquier profesional que busca adquirir las habilidades y las competencias necesarias para asumir con efectividad un puesto de dirección en una organización.

La gestión de competencia tiene estrecha relación con el desarrollo de carrera como una de las funciones de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Por ello, el procedimiento para determinar el perfil de los cargos por competencias laborales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social sirve como pauta para el desarrollo del potencial directivo en esta organización.

Una de las formas más loables de realizar la gestión de los recursos humanos en la realidad de las organizaciones cubanas es mediante la gestión por competencia, porque la gestión por competencias del capital humano realiza contribuciones esenciales a las funciones de la gestión de los recursos humanos, en particular a la evaluación del desempeño individual y organizacional.

La gestión por competencias, mediante la mejora de la evaluación del desempeño contribuye decisivamente al desarrollo del potencial directivo en las organizaciones cubanas.

El trabajo presentado, al exponer un procedimiento aplicado en el orden práctico en el Ministerio de Trabajo y Seguridad social sienta las bases para el despliegue de un sistema de gestión por competencias, capaz de desarrollar el potencial directivo en esta y (con los ajustes necesarios) en otras organizaciones.

Referencias bibliográficas

1. Agudelo, S. (1998). “Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía, Organización Internacional del Trabajo (OIT).”
2. Jiménez, A. C. Alexis, C. J. Certificación de competencias profesionales – Glosario de términos técnicos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Consultado 5 de enero de 2023, en: www.oei.es/historico/etp/certificacion_competencias_profesionales_glosario.pdf
3. Andux Collazo, G. (2022). “Procedimiento para determinar el perfil de los cargos por competencias laborales en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.” Trabajo Final de Maestría en Dirección defendida en el CETED de la Universidad de La Habana. La Habana.
4. Chiavenato, I. (2020). “Gestión del Talento Humano.” Editora McGraw Hill, 5ta. Edición.
5. Codina, A. (2014). “Habilidades directivas.” Editorial Academia.
6. Cuesta, A. (2000). “Gestión de Competencias y Compensación Laboral, Monografía,” Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE), 2000.
7. Cuesta, A. “Gestión del Talento Humano y del conocimiento, ECOE Ediciones.” Colección Ciencias Empresariales, disponible en: www.ecoediciones.com. Consultado: 23 de febrero de 2013.
8. NC 3000:2007, 2007). Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario, Oficina Nacional de Normalización, 1ra edición. La Habana. Cuba.
9. Pérez, J. L. (1997). “Qué son las Competencias. Revista Estudios Empresariales No 95/1997/3. p.10-15. Universidad de Deusto San Sebastián ESTE. Facultad de CC.EE y empresariales. Artículo: Qué son las Competencias. p.10 -15.
10. Resolución 21/ 99 (1999) Reglamento para la capacitación técnica de los trabajadores. Ministra del Trabajo y Seguridad Social. La Habana, Cuba.
11. Stoner A. F y Wankel Ch., (1989.) Administración. 3ra ed, México.