

ARTÍCULO ORIGINAL

Tipificación de competencias organizacionales en tres organizaciones cubanas

Characterization of Organizational Competencies in three Cuban Enterprises

Miriela Soto González I, Ivet Durán Cárdenas II, Yusimík López Rodríguez III, Idania Caballero Torres I, María Julia Becerra Alonso IV

I Centro de Inmunología Molecular, La Habana, Cuba.

II Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos, La Habana, Cuba.

III Academia de Policía Mártires de Tarará, La Habana, Cuba.

IV Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad ISPJAE, La Habana, Cuba.

RESUMEN

En el contexto nacional e internacional, el tema competencias cobra auge en las últimas décadas, lo cual muestra la actualidad y relevancia de estas, particularmente por la escasez de talento que reportan muchas organizaciones. En la actualidad, las organizaciones deben modificar sus objetivos a corto y a largo plazo en dependencia del contexto en que se insertan, para ser sostenidamente competitivas. Realizar una adecuada gestión por competencias es de gran importancia en la consecución de esta competitividad, ya que impacta positivamente en el desempeño organizacional. Definir las competencias organizacionales o competencias claves de la organización se traduce en ventaja competitiva a largo plazo y también genera valor para los clientes. El presente estudio muestra el proceso de definición de las competencias organizacionales en tres organizaciones cubanas diversas, además se muestran sus particularidades y las regularidades encontradas.

PALABRAS CLAVE: competencias, competencias claves u organizacionales, gestión por competencias.

SUMMARY

In both the national and international contexts, the subject of competencies has taken off in the last decades, which shows its relevance for today organizations, particularly given the scarcity of talent that many companies report. Nowadays companies must modify their short and long-term objectives depending on the context in which they are in to be sustainable competitive. To perform an appropriate management of competencies is of great importance in achieving this competitiveness since it positively impacts organizational performance. To define the organizational or core competencies of a company results in long-term competitive advantage and also creates value for customers. The following study shows how the process of defining organizational competencies was done in three different Cuban organizations showing its particularities and the regularities found in them.

KEYWORDS: competencies, competencies management, core or organizational competencies.

Introducción

Gestionar las competencias claves o esenciales de una organización, es de importancia estratégica en el contexto mundial actual caracterizado por la competitividad y la globalización. Para poder realizar dicha gestión eficientemente las organizaciones necesitan primeramente definir cuáles son sus competencias claves, asociadas fundamentalmente a sus procesos de trabajo primarios o esenciales, que son los que generan valor agregado, a fin de contribuir finalmente a la competitividad y eficiencia organizacional.

Muchas organizaciones cubanas, como parte del perfeccionamiento empresarial que comenzó en la década del noventa, o de la creciente consciencia de la importancia de las competencias en el ámbito organizacional, han incrementado sus esfuerzos por gestionar por competencias. Por esto, actualmente muchas de ellas tienen definidas sus competencias organizacionales, en especial las que tienen mayor tamaño o significancia. Aun así existen otras en que estas no han sido definidas o definidas inadecuadamente.

A nivel macro organizacional tipificar las competencias organizacionales de las organizaciones cubanas, estableciendo sus particularidades y regularidades, puede contribuir a ampliar los conocimientos existentes sobre la realidad cubana y a que otras organizaciones perfeccionen sus competencias en base a los hallazgos. Es por esto que en este estudio se analizan tres organizaciones cubanas con diverso objeto social y características, con el objetivo de identificar si existen regularidades en sus competencias claves típicas del contexto cubano. Para esto se analizó y se hizo una revisión documental del proceso de definición de las competencias realizado en cada organización.

Concepto de competencia. Las competencias organizacionales

El origen del término moderno se propuso por primera vez por el profesor de psicología de Harvard, David McClelland, el cual cuestionó la validez de las pruebas de aptitud y de inteligencia tradicionales para predecir el éxito de los individuos en su carrera y vida. McClelland argumentó que los individuos tenían éxito debido a características subyacentes que explicaban su desempeño superior. Más tarde, el enfoque por competencias se popularizó por Richard Boyatzis (1982) en su libro *The Competent Manager*, quien se reconoce como la persona que primero define formalmente la palabra competencia (Jamil, 2015).

Desde ese momento hasta el presente, la gestión por competencias pasó de ser una moda a ser parte indispensable de la estrategia de las empresas. La introducción del concepto de competencias claves tuvo un impacto significativo en la gestión, tanto en la teoría como en la práctica. Múltiples autores adoptaron, adaptaron, y extendieron la idea de las competencias claves (Smith, 2008).

Prahalad y Hamel (1990) fueron, en gran medida, los responsables del éxito de la introducción del concepto de competencia básica en la estrategia corporativa. Al centrarse en competencias básicas que podrían utilizarse en la orientación de los procesos, el concepto resultaba atractivo en este ámbito (Mulder, 2007).

Las competencias en general se refieren a las características que las personas necesitan para obtener y sustentar una ventaja competitiva (Chiavenato, 2011). Constituyen un conjunto de conocimientos, prácticas, comportamientos y tipos de razonamientos adquiridos en función de lo aprendido y de lo vivido; es decir, es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que distinguen a personas y organizaciones. Así, las competencias son observables en situaciones cotidianas de trabajo y en situaciones de pruebas (Cuesta, 2010).

A pesar de la disparidad de criterios que todavía existen sobre su concepción, los autores de esta literatura coinciden en que las competencias son necesarias para ejercer con éxito una actividad profesional y que gestionarlas constituye un enfoque fundamental para propiciar la gestión del potencial humano en las organizaciones a fin de lograr su excelencia. Plantean que conceptualizar una organización mediante competencias claves, en vez de unidades estratégicas de negocio separadas, incrementa la competitividad.

Aunque las competencias claves u organizacionales se reconocen universalmente en la literatura como un concepto útil, todavía hay pocos estudios (conceptuales o empíricos) que explican las formas en que ofrecen beneficios a las organizaciones. No obstante, se reconoce que el éxito de una empresa es la consecuencia de su habilidad para desarrollar continuamente sus competencias claves, lo cual conduce a su vez a una competitividad sostenida (Oliveira, 1999). Por esto, estas deben primeramente investigarse y determinarse, para luego aplicarse y renovarse. Es además tarea de la alta dirección de la empresa asegurarse de que se diseminen por toda la organización y se establezca un lenguaje común y particularizado al contexto de cada institución.

La expresión gestión por competencias hace referencia a la gestión de capital humano por competencias, tanto a nivel organizacional como individual, las

competencias de cada compañía son aquellas que a ella en particular le permiten ser exitosa. Aunque este tema no es nuevo y se ha difundido en algunas regiones del mundo, todavía existen países latinoamericanos que requieren de más estudios que difundan la gestión por competencias y muestren sus beneficios específicos para cada organización (Alles, 2005, p. 16).

Actualmente se reconoce que el incremento de la competitividad global y la introducción de nuevas tecnologías elevan las exigencias sobre las empresas, las cuales para ser exitosas necesitan desarrollar competencias que se perciban como valiosas por los clientes, resulten difíciles de imitar y distingan a la empresa de otras dedicadas al mismo negocio. De ahí la importancia de realizar investigaciones hechas a la medida del contexto latinoamericano y particularmente del cubano.

Las competencias organizacionales en Cuba

En el contexto cubano, las competencias laborales se definen en la NC 3000:2007 como el 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 correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Soltura, por su parte, las concibe como aquellos procesos o rutinas organizacionales, que reflejan una habilidad para la adquisición, desarrollo y despliegue combinado de los recursos de una organización, que posibilitan el cumplimiento de la misión y alcance de la visión, en incremento de su desempeño; estas anidan un alto carácter tácito, derivado de las competencias del capital humano y las sinergias creadas entre estas y los recursos (Soltura, 2008). Cuesta, sin embargo, las define como un 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, y se corresponden a determinada cultura organizacional (Cuesta, 2010).

Para decidir cuáles deben ser las competencias claves de una empresa, previamente tienen que determinarse las estrategias maestras (rectoradas por su objeto social, la misión y la visión) así como definidos los procesos de trabajos esenciales (al menos relativamente) pues después pueden variar. Se recomienda establecer un límite de entre 5 y 7 competencias organizacionales, pues de otra manera se dificultaría su medición.

En la presente investigación se realizó una tipificación de las competencias claves u organizacionales de tres organizaciones cubanas para establecer comparaciones entre las competencias identificadas por estas y establecer posibles regularidades. Estas organizaciones cuentan con diversas características y objeto social:

1. Centro de Inmunología Molecular (CIM): empresa productora y exportadora de medicamentos.
2. EMCOMED: empresa comercializadora y distribuidora de medicamentos.
3. Academia de Policía Mártires de Tarará: organización formadora de RH de la Policía Nacional Revolucionaria.

Análisis de las competencias organizacionales en organizaciones cubanas

1. El Centro de Inmunología Molecular (CIM)

Descripción de la empresa

El CIM es una empresa biotecnológica cubana de ciclo cerrado (investigación-desarrollo, producción, comercialización) que, a partir del cultivo de células superiores, orienta su investigación básica, desarrollo y fabricación de productos al tratamiento del cáncer y otras enfermedades autoinmunes. Actualmente se subordina a la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) BIOCUBAFARMA, como una de las empresas de alta tecnología (EAT) del país. Su misión es obtener y producir nuevos biofármacos destinados al tratamiento del cáncer y otras enfermedades crónicas no transmisibles e introducirlos en la salud pública cubana. Hacer la actividad científica y productiva económicamente

sostenible y hacer aportes a la economía del país. Su visión, por otro lado, es llegar a ser en un corto período de tiempo una empresa con impacto en la supervivencia y la calidad de vida de los pacientes con cáncer y otras enfermedades crónicas no transmisibles y con alta responsabilidad empresarial económica y social. Su objeto social es investigar, desarrollar, producir y comercializar productos biotecnológicos y farmacéuticos para el diagnóstico y tratamiento de enfermedades del hombre, especialmente el cáncer y otras enfermedades crónicas no trasmisibles.

Actualmente, se conforma por una dirección general y 9 direcciones, que abarcan desde la investigación básica hasta la comercialización final de los productos producidos en la entidad.

Determinación de las competencias organizacionales

Cumpliendo con lo establecido en la NC 3001:2007, en los requisitos vinculados a las competencias laborales, en la institución se creó el Comité de Competencias, el cual se encuentra actualmente constituido por 19 miembros y se subordina a la Dirección de Desarrollo Humano. En este comité se desarrolla usualmente el proceso de definición de las competencias organizacionales, en el 2015 las competencias existentes fueron revisadas y actualizadas. Para el proceso de redefinición de las competencias organizacionales se utilizó el método Delphi por rondas (cuatro rondas) propuesto por el doctor Cuesta (2010) en su libro *Tecnología de gestión de recursos humanos*.

Anteriormente a la aplicación del método, se usó el *Diccionario de competencias* de Martha Alles como referencia. Cada experto del grupo de competencias realizó una lectura individual para seleccionar las que consideraba se adecuaban más a la empresa. Posterior a esto los expertos se reunieron y se aplicó el método Delphi por rondas al final del cual se definieron cinco competencias organizacionales, que luego de la última ronda quedaron definidas en este orden de importancia:

- Automotivación.
- Compromiso con la organización.
- Comunicación efectiva.

- Productividad y efectividad en el desempeño.
- Trabajo en equipo.

Después de definidas y conceptualizadas las competencias se sometieron a análisis y aprobación por la alta dirección de la empresa, mediante otra aplicación del método Delphi por rondas. La alta dirección coincidió con los expertos en el 100 % de las competencias definidas por estos, pero modificó ligeramente la conceptualización de estas. Al final de la cuarta ronda las competencias quedaron definidas de la siguiente forma:

- Automotivación: tendencia a mostrar alta capacidad y emprendimiento, basada en la habilidad del individuo de darse a sí mismo el impulso necesario para buscar la excelencia, mejorar e incrementar los resultados, solucionar o rebasar dificultades y encontrar nuevas oportunidades; manteniendo un ritmo de actividad alto y demostrando control, empeño y resistencia. Incluye capacidad para mantenerse activo y motivado en situaciones ambiguas o de incertidumbre.
- Compromiso con la organización: alto grado de identificación personal con los objetivos, valores, misión y visión de la organización; que permite que se subordinen y articulen los intereses y objetivos individuales a los objetivos organizacionales, además de que se les confiera prioridad a estos últimos. Implica sentir como propios los objetivos organizacionales, apoyar e instrumentar decisiones comprometidas con el logro de los mismos, así como prevenir y superar obstáculos que interfieran con los logros institucionales
- Comunicación efectiva: capacidad de transmitir ideas, conceptos e intenciones de forma oportuna, pertinente, congruente, clara y efectiva; así como de escuchar de forma empática y respetuosa lo que otros tengan que decir, y hacer preguntas siempre que resulte pertinente; manteniendo en todo momento una actitud asertiva. Incluye la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito, así como de escuchar al otro y comprenderlo. Incluye también la capacidad de plasmar ideas y comunicar por escrito de forma pertinente, clara y concisa.

- Productividad y efectividad en el desempeño: capacidad para llevar a cabo un trabajo con calidad, orientado a la obtención de resultados. Disposición para fijar objetivos y metas para sí mismo, que estén en correspondencia con un desempeño laboral superior, y comprometerse con su consecución, sin necesidad de la supervisión constante de los superiores; para así arribar a resultados de calidad que puedan con frecuencia, incluso, superar los estándares fijados inicialmente.
- Trabajo en equipo: capacidad de colaborar con otros, formar parte de un grupo cohesionado, y participar activamente en el logro de una meta común, articulando los intereses y metas individuales a la misión, la meta y los objetivos del colectivo.

Luego de la definición de las competencias se procedió a la definición de los niveles de desarrollo de las competencias, lo cual se realizó en el comité de competencias de la organización para someterse nuevamente a aprobación por la alta dirección del centro. Finalmente las competencias quedaron certificadas y validadas mediante resolución oficial.

2. Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos (EMCOMED)

Descripción de la empresa

Se funda el 5 de septiembre del 2005 mediante la resolución ministerial n.º, dictada por el Ministerio de Economía y Planificación, a partir de los bienes y recursos que disponía la empresa importadora-exportadora de medicamentos (FARMACUBA). Su objetivo es dotar a la industria química farmacéutica de una organización capaz de cerrar el ciclo productivo de los medicamentos desde la importación de materias primas, equipos, reactivos y piezas de repuesto hasta su distribución nacional y la exportación. Actualmente forma parte del OSDE BIOCUBAFARMA, desde el año 2012 que se creó.

Para llevar a cabo las actividades de distribución y comercialización de medicamentos, la empresa cuenta con una estructura organizativa aprobada compuesta por: dirección general, dirección adjunta, direcciones funcionales y

unidades empresariales de base (UEB), distribuidas en todo el país, de las cuales 9 son presupuestadas y 16 autofinanciadas.

Por otro lado, su objeto social es almacenar, distribuir, transportar y comercializar de forma mayorista a las entidades del grupo empresarial farmacéutico OSDE, y a las entidades del sector de la salud, medicamentos de producción nacional e importados, materias primas, materiales de envase, reactivos químicos, medios diagnósticos, artículos ópticos, dentales, productos químicos, materiales higiénico-sanitarios, materiales para bancos de sangre, dermocosméticas medicinales; suplementos nutricionales; narcóticos y alcohol de uso médico en CUP en todo el país, así como prestar los siguientes servicios: transportación de cargas por vía automotor en CUP; frigorífico, solo para los productos médico farmacéuticos a las entidades del sistema de salud y a otras entidades en CUP y reenvase de materias primas para uso dispensarial en CUP.

La organización tiene la misión de satisfacer con eficacia las demandas de medicamentos mediante la distribución y comercialización a todas las instituciones de salud, garantizar las materias primas de importación para los laboratorios y cumplimentar los compromisos en el tiempo establecido. Asimismo, su visión radica en lograr servicios de excelencia en la distribución y comercialización mayorista de medicamentos, de productos químicos y farmacéuticos, dispensariales y en las exportaciones.

La misión y visión de esta organización se caracterizan por enfocarse hacia el cliente. La obtención de ganancias no constituye su objetivo principal, porque su propósito es satisfacer las necesidades de la población de tener el medicamento que necesita en el momento oportuno, y mejorar la calidad de vida de esta, así se maximiza la eficacia en la distribución y mejora la eficiencia en dicho proceso. Entre los objetivos estratégicos de la organización se encuentra gestionar estratégicamente el capital humano para contribuir de manera eficiente y eficaz al desempeño integral de la organización.

Determinación de competencias organizacionales

Cumpliendo con lo establecido en la NC 3001:2007, en los requisitos vinculados a las competencias laborales, se crea el Comité de Competencias de la empresa, integrado por 9 miembros, encargados de identificar y proponer a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades.

De igual manera que en la empresa anterior, para el diseño de las competencias organizacionales de la esta empresa se utilizó el método Delphi por rondas propuesto por el Dr. Cuesta (2010) en su libro *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Aquí se utilizaron 4 rondas. En la primera se le preguntó a cada miembro del comité de competencias cuáles consideraban que fueran las competencias claves en la organización. Se listaron todas y se redujo el listado al eliminar repeticiones o similitudes. En la segunda quedaron definidas las siguientes competencias:

- Alto nivel profesional.
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Compromiso sostenido con la organización.
- Orientación al cliente.
- Previsión.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.

Estas se conceptualizaron según se muestra en la tabla 1:

Tabla 1. Competencias organizacionales de EMCOMED

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
1 Alto nivel profesional	Realiza habitualmente su profesión o una actividad con relevante capacidad y aplicación.
2 Comunicación	Proceso de interacción social inherente a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas.
3 Liderazgo	Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.
4 Compromiso sostenido con la organización	Cumplimiento consciente de las obligaciones contraídas con la organización.
5 Orientación al cliente	Orientar o dirigir los objetivos, actividades, el trabajo en general, hacia los pacientes que utilizan por necesidad, los medicamentos que se producen.
6 Previsión	Acción de disponer lo conveniente para atender a contingencias o necesidades previsibles.
7 Responsabilidad	Es la capacidad para reconocer y aceptar las consecuencias de una actividad desarrollada. Es la deuda contraída por la obligación de reparar y satisfacer las consecuencias de una actividad desarrollada.
8 Trabajo en equipo	Grupo de personas, organizado para una investigación, trabajo o servicio determinado, es también el esfuerzo de un grupo de humanos, aplicado a la realización o consecución de los objetivos propuestos.

En la tercera ronda se procedió a ponderar y organizar las competencias de mayor a menor importancia. Las competencias quedaron ordenadas de la siguiente manera:

- Orientación al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Alto nivel profesional.
- Liderazgo.
- Compromiso sostenido con la organización.

- Responsabilidad.
- Previsión.

Se desechó la octava como la menos relevante y se quedaron las siete primeras. En la cuarta fase se procedió al análisis y aprobación por la alta dirección de la empresa de las competencias organizacionales identificadas. De esta manera quedaron certificadas y validadas las competencias organizacionales de la empresa EMCOMED mediante resolución oficial.

3. En la Academia de Policía Mártires de Tarará

Descripción de la empresa

La Dirección General de la PNR (DGPNR) es la entidad que, por su encargo estatal, tiene la responsabilidad de garantizar el orden interior, la tranquilidad y seguridad ciudadana. Para la ejecución de esta actividad se organiza en cuatro grupos de trabajo: jefatura, secciones docentes, once cátedras y tres cursos. La Academia de Policía desarrolla su trabajo sobre la base de leyes, decretos leyes, normativas, indicaciones y regulaciones que son emitidas por las diferentes instancias de subordinación con el objetivo de mantener el orden público, la seguridad y la tranquilidad ciudadana.

Su misión es ser un centro de educación del Ministerio del Interior de alcance nacional, destinado a la formación y superación de las fuerzas policiales de la DGPNR. Su visión, por otro lado, es ser reconocido por sus resultados en la formación y superación de las fuerzas policiales en los tres niveles de acuerdo a las necesidades del Plan de Capacitación y Desarrollo del Capital Humano de la DGPNR, en correspondencia con las exigencias del Ministerio del Interior y los planes de estudio aprobados por la Comisión de Carreras Ministerial. Ambas se relacionan con dotar al capital humano de habilidades, conocimientos, destreza, experiencias, actitudes, características personales y valores, para el ejercicio de las funciones según el cargo a ocupar.

Determinación de competencias organizacionales

El comité de competencia de la entidad, formado por siete miembros, es el responsable en la institución de identificar y proponer a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado en el SGICH, se utilizó el método Delphi para el diseño de las competencias organizacionales, para lo cual se utilizaron cuatro rondas. En la primera ronda cada miembro debía refrendar por escrito cuales son las competencias que consideraba clave para la entidad. Se conformó un listado de estas y posteriormente se redujeron eliminando las repeticiones o similitudes. En la segunda quedaron definidas las siguientes competencias:

- Responsabilidad.
- Lealtad y sentido de pertenencia.
- Ética profesional.
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Autocontrol.
- Don de mando.
- Pensamiento estratégico.
- Tolerancia a la presión.
- Compromiso.

Estas fueron definidas como aparece en la siguiente tabla (tabla 2).

Tabla 2. Competencias organizacionales de la PNR

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
1 Responsabilidad	Autonomía y eficiencia en el desempeño sin necesitar supervisión para cumplir las tareas, cumplimiento de las tareas a cabalidad en el plazo y con la calidad asignadas.
2 Lealtad y sentido de pertenencia	Se refiere a la identificación de cada trabajador con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios. Se refiere a la disposición que tenga el trabajador para defender los intereses de la empresa en ocasiones en que éstos se vean amenazados. Implica también dar prioridad a los intereses organizacionales y comprometerse a la consecución de los mismos.
3 Ética profesional	Capacidad para actuar teniendo presentes los principios y ética de la profesión en la actividad cotidiana.
4 Comunicación	Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.
5 Liderazgo	Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.
6 Autocontrol	Dominio de sí mismo/a. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.
7 Don de mando	Se define como la capacidad del individuo para organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y lineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo que parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por el personal.
8 Pensamiento estratégico	Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la organización, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.
9 Tolerancia a la presión	Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
10 Compromiso	Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.

Ponderadas las competencias, se les otorgaron valores desde el 1 a la más importante hasta el 10 a la de menos importancia. Solamente 7 competencias fueron consideradas claves para la entidad:

1. Pensamiento estratégico.
2. Tolerancia a la presión.
3. Ética profesional.
4. Lealtad y sentido de pertenencia.
5. Liderazgo.
6. Comunicación.

7. Compromiso.

En la última fase se realizó el análisis y aprobación por la alta dirección del centro de las competencias organizacionales identificadas. De esta manera quedaron certificadas y validadas las competencias organizacionales de la Academia de Policía.

Discusión de los resultados y conclusiones

Al contrastar las competencias mencionadas en las diferentes organizaciones se detectaron áreas de similitud y diferencias que permitieron realizar una primera aproximación a las competencias que en las empresas cubanas se consideran importantes (tabla 3). Las competencias se ordenaron en orden de coincidencia entre las organizaciones, asignando los primeros lugares a las competencias que se repitieron en las tres organizaciones con la misma denominación y significación. Cuando a dos competencias se les asignó nombres distintos, pero su significación fue la misma se relacionaron en la misma fila, cuando se les asignó el mismo nombre, pero tuvieron distinta significación, se relacionaron en filas distintas. En la última columna se explicitó la significación de cada competencia para facilitar su análisis.

Tabla 3. Regularidades en competencias organizacionales en las entidades participantes en el estudio

N.º	CIM	EMCOMED	PNR	CONCEPTUALIZACIÓN
1	Comunicación efectiva	Comunicación	Comunicación	Comunicación orientada a un propósito
2	Compromiso con la organización	Compromiso sostenido con la organización	Lealtad y sentido de pertenencia	Anteponer los objetivos de la organización a los personales
3	Productividad y Efectividad en el Desempeño	Alto nivel profesional	Tolerancia a la presión	Consecución de un desempeño efectivo
4	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	-	Conjugar esfuerzos para conseguir un objetivo común
5	Automotivación	-	Compromiso	Movilización sostenida de recursos del individuo hacia la consecución de un objetivo
6		Responsabilidad	Ética profesional	Actuar con principios éticos.
7		Liderazgo	Liderazgo	Influencia o capacidad para dirigir a las personas hacia la consecución de objetivos
8	Orientación al cliente	-	-	Orientar el accionar hacia las necesidades del cliente final
9	-	-	Pensamiento estratégico	Capacidad de asimilar cambios o contingencias

La competencia en que se estableció la mayor coincidencia fue en la comunicación, en el caso del CIM se le llama efectiva, pero en las tres organizaciones se ve como manejo de relaciones para conseguir un propósito relacionado a la misión de la organización mediante el establecimiento de relaciones armoniosas y beneficiosas. El compromiso fue también reflejado en todas las organizaciones con diferentes variaciones en la denominación, pero con la misma connotación, la de anteponer intereses organizacionales a personales. En el caso del CIM se muestra un matiz hacia la conciliación de intereses personales y organizacionales, mediante la identificación de los trabajadores con los objetivos organizacionales, pero aun así se especifica que estos últimos deben tener predominancia.

La competencia identificada en el CIM como productividad y efectividad en el desempeño, guarda relación con las competencias de alto nivel profesional de EMCOMED y las de tolerancia a la presión de la PNR a pesar de sus denominaciones diversas. Todas se asocian a tener capacidad para conseguir un

desempeño efectivo, en la PNR con un énfasis específico dado, porque este desempeño debe poder conseguirse bajo presión. Esta variación es explicable dada la naturaleza de la organización y su misión.

El trabajo en equipo se menciona en las dos instituciones CIM y EMCOMED, en ambas se entiende como la capacidad de colaborar para la consecución los objetivos comunes. Esto es entendible, ya que se trata de organizaciones donde se necesita obtener el consenso y acuerdo entre miembros de equipos que desarrollan diversas funciones, mientras que en el caso de la PNR está ausente debido a que esta requiere un estilo más autoritario de interacción.

Interesantemente, la automotivación y el compromiso tuvieron connotaciones similares en organizaciones de diversa índole como son el CIM y la PNR, una que se dedica a la alta tecnología y otra dedicada a la formación de agentes de seguridad. Esta regularidad pudiera explicarse por su orientación hacia el conocimiento, el cual requiere de una fuerte motivación para lograrlo. Se constata su ausencia en EMCOMED cuya misión se orienta principalmente a la satisfacción de un cliente específico.

La ética profesional se menciona por EMCOMED y PNR con denominaciones diversas, pero con igual conceptualización, actuar éticamente, ya sea asumiendo las consecuencias de su accionar o en la práctica ética de la profesión. En el caso del liderazgo ambas organizaciones coinciden en denominación y conceptualización, entendiendo a este como influencia interpersonal o capacidad de dirigir hacia la consecución de un objetivo.

La orientación al cliente fue mencionada explícitamente solamente en el caso de EMCOMED, la cual es una empresa que se dedica principalmente a prestar un servicio a los clientes y en la cual se establece a todos los niveles una relación más estrecha con este.

El pensamiento aparece estratégico únicamente en la PNR en la que esta competencia se amplía para tomar connotaciones realmente estratégicas, como identificación de debilidades y fortalezas, asunción de cambios y traducción de la información en acciones y planes concretos que tributen al desarrollo organizacional. Tanto en EMCOMED como en el CIM este no se incluye en las

competencias organizacionales aunque estas empresas tengan equipos directivos que se dediquen a trazar estrategias. Esto se debe a que en estas instituciones se estima que todos los trabajadores no deben poseer estas competencias por lo tanto se reflejan solo a nivel de ciertos puestos de trabajo, en particular los directivos.

Del análisis de las competencias definidas por las organizaciones como claves se pudo detectar que las instituciones cubanas independientemente de su función de investigación, producción y comercialización en el caso del CIM, distribución en el caso de EMCOMED y formación de agentes de seguridad y protección en caso de la PNR, dan importancia a las competencias blandas como factor de éxito, por lo cual las incluyen entre sus competencias organizacionales.

Estas competencias también se asocian mayormente a la inteligencia emocional que incluye elementos como la automotivación, el autocontrol, la comunicación, el trabajo en equipo, la colaboración y el liderazgo; por lo que en esta investigación se demuestra la relevancia de las competencias blandas en el contexto cubano. Particularmente la comunicación, el compromiso y la orientación a la consecución de los objetivos organizacionales resultaron relevantes en todas las organizaciones.

Dado el pequeño tamaño de la muestra de organizaciones participantes no se pueden extender estas regularidades a todas las organizaciones cubanas, sin embargo, es una primera aproximación al estudio de las competencias relevantes para las organizaciones cubanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2005): *Desempeño por competencias: Evaluación de 360 grados*, Granica, Buenos Aires.

Cuesta, A. (2010): *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Editorial Academia y Editorial Félix Varela, La Habana.

Chiavenato, I. (2011): *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, México D. F.

Ministerio de Justicia (2014): «Decreto N.º 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial cubano», *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, La Habana.

Díaz, R. (2011): *Diplomado en sistema de gestión de capital humano*, Escuela Superior de la Industria Básica, La Habana.

Alles, M. (2002): *Diccionario de competencias*, Editorial Granica, Buenos Aires.

Hernández, I. (2015): *Curso de gestión por competencias*, GECYT, La Habana.

Jamil, R. (2015): «What is Wrong with Competency Research? », *Two Propositions. Asian Social Science*, vol. 11, pp. 43-51.

Mulder, M. (2007): «Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente», *Revista Europea de Formación Profesional*, vol. 40, pp. 5-24.

Oficina Nacional de Normalización (2007a): «Norma cubana 3000:2007. Sistema de gestión integrada de capital humano. Vocabulario», La Habana.

Oficina Nacional de Normalización (2007b): «Norma cubana 3001:2007. Sistema de gestión integrada de capital humano. Requisitos», La Habana.

Oficina Nacional de Normalización (2007c): «Norma cubana 3002:2007. Sistema de gestión integrada de capital humano. Implementación», La Habana.

Oliveira, M. (1999): «Linking Strategy and the Knowledge of the Firm», *Revista de Administração de Empresas*, vol. 39, n.º 4, São Paulo, pp. 29-37.

Prahalad, C. K. y G. Hamel (1990): «The Core Competence of the Corporation», <<http://globex.coe.pku.edu.cn/file/upload/201606/27/1756365219.pdf>>, [25/09/2015].

Shirish, C. (2005): «Managing Core Competence of the Organization», *VIKALPA*, vol. 30, n.º 4.

Smith, R. (2008): «Aligning Competencies, Capabilities and Resources Research Technology Management», *The Journal of the Industrial Research Institute*, pp.1-11, <http://www.modelbenders.com/papers/RSmith_InnovationAlignment.pdf>, [06/11/2015].

Soltura, A. (2008): «Diseño estratégico de perfiles de cargo por competencias: una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional», *Revista Ingeniería Industrial*, vol. 29, n.º 1, La Habana.

RECIBIDO: 2/1/2016

ACEPTADO: 20/2/2016

Miriela Soto González, Centro de Inmunología Molecular, La Habana, Cuba. Correo electrónico: miriela@cim.sld.cu

Ivet Durán Cárdenas, Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos, La Habana, Cuba. Correo electrónico: ivet.duran@oc.emcomed.cu

Yusimík López Rodríguez, Academia de Policía Mártires de Tarará, La Habana, Cuba.

Idania Caballero Torres, Centro de Inmunología Molecular, La Habana, Cuba. Correo electrónico: idania@cim.sld.cu.

María Julia Becerra Alonso, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad ISPJAE, La Habana, Cuba. Correo electrónico: mjuliab@ind.cujae.edu.cu