

Procedimiento para determinar el perfil por competencias laborales de los directivos en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Cuba

Procedure to Determine the Profile by Job Competencies of Managers in the Ministry of Labor and Social Security, Cuba.

Rey Felipe González Meriño^{1*} <https://orcid.org/0000-0003-2774-4176>

Gemma Andux Collazo² <https://orcid.org/0000-0003-0661-5914>

Lourdes Souto Anido³ <https://orcid.org/0000-0003-0661-5914>,

¹Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana. Cuba.

²Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Cuba.

³Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. Cuba.

*Autor para la correspondencia: rfglez@ceted.uh.cu

RESUMEN

Partiendo de la gestión por competencias como vía para mejorar las competencias directivas de los cuadros, el presente trabajo está motivado por el imperativo de mejorar el desempeño del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 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 diseñar un procedimiento para determinar el perfil de los cargos por competencias laborales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Ello constituye un paso necesario que permitió configurar un procedimiento de gestión por competencias para el referido ministerio. Se apoya en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC 3000:2007) de la República de Cuba.

Palabras clave: competencias, desempeño, eficiencia, funciones, gestión.

ABSTRACT

Under the theme of Procedure to determine the profile by job competencies of managers in the Ministry of Labor and Social Security, Cuba, the present paper 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: competencies, performance, efficiency, functions, management.

Recibido: 8 /9/ 2024

Aceptado: 22 /10/ 2024

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene sus antecedentes en el Proyecto Ramal del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), sobre la determinación del perfil de los cargos por competencias laborales en ese ministerio. Ello impone la necesidad de ajustes gerenciales porque, partiendo de lo señalado por Sánchez, Martínez y Moreno (2017), los cambios políticos y económicos en Cuba, entre 1989 y 2016, han tenido una incidencia significativa en la gestión de capital humano, ocasionando desajustes gerenciales, económicos y tecnológicos importantes en esta y otras áreas de las organizaciones cubanas. Sin embargo, es necesario considerar que, como demuestran los autores mencionados, en la práctica, también se ha demostrado que en los perfiles de cargos se absolutiza el enfoque de funciones y tareas, que en la mayoría de los casos no están en concordancia con la estrategia de la empresa (Sánchez, Martínez y Marrero, 2005). En sustitución de estas descripciones de cargos,

surgen los perfiles de competencias que tienen como principales novedades la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de la empresa; el diseño de los cargos, partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño, y la compensación justa con base en la aportación individual.

El éxito en las organizaciones está en las personas que laboran en ellas, la mejora de la gestión de la capacidad de las personas para realizar su trabajo aumentará el desempeño personal y organizacional. Es lógico pensar que lo primero es identificar las necesidades de preparación de las personas para los diferentes puestos. Pero, durante mucho tiempo se ha trabajado sin precisión respecto a la identificación y desarrollo de las competencias necesarias para un desempeño superior de las personas en su trabajo. Gracias a las investigaciones sobre la gestión por competencias (Cuesta, 2000) se puede ir elevando el potencial directivo y la calidad directiva en pro de un desempeño posterior. Asimismo, este trabajo se plantea como objetivo diseñar un procedimiento para determinar el perfil de los cargos por competencias laborales del MTSS. La aplicación del procedimiento contribuirá a elevar el desempeño de los directivos del referido ministerio.

RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Como enseña Katz (1974), todo gerente debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales: las técnicas, humanas y conceptuales. Cualquier estudio sobre gestión por competencias podría basarse en la clasificación de las habilidades gerenciales definidas por Katz. Todo ello parte del entendimiento de los elementos clave de la gestión/ administración y sus funciones, presentes en los trabajos de:

1. Peter Drucker: es considerado el padre de la gestión moderna, cuyas ideas han tenido gran influencia en la teoría y práctica de la gestión empresarial.
2. Henri Fayol: desarrolló las funciones clásicas de la gestión, que incluyen planificación, organización, dirección y control.
3. Frederick W. Taylor: se conoce como el padre de la organización científica del trabajo y por sus estudios sobre la eficiencia en el trabajo y la aplicación de métodos científicos a la gestión de operaciones.

4. Max Weber: es el padre de la teoría de la burocracia, que ha sido clave en la comprensión de la estructura organizativa y las funciones de gestión en las organizaciones.
5. Mary Parker Follett: es pionera sobre temas como el liderazgo, gestión de conflictos y trabajo en equipo (Díaz, 2010).

Estos autores han contribuido significativamente al desarrollo de la teoría de la gestión y siguen siendo referentes importantes y decisivos para entender profundamente la gestión por competencias y el desarrollo del potencial directivo en las organizaciones.

De forma 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. Así, el objeto de estudio de la gestión es el proceso de la planificación, organización, dirección, mando o integración de las organizaciones con la finalidad de alcanzar los objetivos con la máxima efectividad posible.

El logro de los objetivos de forma efectiva con una alta calidad en la gestión garantizará el pleno aprovechamiento del capital humano. La gestión de los recursos humanos (término que ha ido evolucionando de las relaciones laborales, administración de personal, gestión de recursos humanos, capital humano, potencial humano, capital intelectual, entre otros) está conformada por las funciones: planeación de recursos humanos; reclutamiento y selección; capacitación y desarrollo; evaluación del desempeño; compensación y beneficios; relaciones laborales; seguridad y salud ocupacional; las que, al gestionarse con un enfoque sistémico, garantizan la eficiencia y eficacia de la misma (Chiavenato, 2006 y 2019) y Gomes *et al.* (2008).

La gestión del talento implica identificar, y luego desarrollar, las habilidades esenciales para que las personas en las organizaciones alcancen el mejor desempeño posible en las funciones específicas que ejercen, alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Para Malmberg-Heimonen *et al.* (2015), la competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo; además, constituye una alternativa para mejorar el desempeño individual y organizacional. Así, la gestión por competencias parte del análisis de las habilidades, actitudes, conocimientos y conductas que posibilitan definir un puesto de

trabajo y evaluar los resultados del desempeño (Cuesta, 2010); esta facilita el perfeccionamiento de los programas de desarrollo de habilidades específicas, mejorando el desempeño individual y organizacional.

Como señaló McClelland (1973), cada organización posee características que las distinguen de las demás, así como 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 capacidad efectiva para operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

La gestión por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando 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 trabajadores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional. La gestión por competencias se ha convertido en una forma útil y eficiente de obtener un alto desempeño en las organizaciones; sin embargo, es importante no caer en la tentación de querer aplicarla improvisadamente, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

Para Pérez (1997), 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 impone a sus equipos. Para las organizaciones, las competencias laborales apoyan los procesos de selección, contratación, capacitación de los recursos humanos, mejora las prácticas de la gestión del trabajo y coadyuva mejora del desempeño y la competitividad. El desarrollo de las competencias laborales en Cuba no responde a la necesidad de «competir», sino que además de producir bienes y servicios con eficiencia, se convierten es el espacio adecuado para adquirir, aplicar y desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes mediante la capacitación y el desarrollo de las personas.

Sobre la puesta en práctica de las competencias adquiridas, Camejo (2008) señala que esta permite influir sobre las diversas situaciones y aprender de ellas. Por tanto, hablar de

examinar las competencias no se reduce a establecer un inventario o describir las capacidades en la práctica del trabajo. El análisis debe tener como marco de referencia la organización misma, su funcionamiento, procesos de operación, el nivel de competitividad alcanzado, sus indicadores de desempeño y los procesos orientados a traer, retener, desarrollar y compensar a recurso humano.

Es esencial no aplicar esquemáticamente la gestión por competencias, como dice Alles (2000), a sus clientes: «tome lápiz rojo y modifique todo lo que le parezca que no lo represente. Tome esto como un borrador». Además, siempre advertía que no se deben encarar esas ideas como «recetas» –sino como herramientas a adecuar según el contexto (Díaz, 2010).

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 la gestión por competencias comienza en la función de reclutamiento, extendiéndose a las otras funciones de la gestión de los recursos humanos. Tal procedimiento 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 (Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 1999).

A diferencia del rendimiento, 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, estas cuentan con un factor común, consistente en que tienen relación directa e interdependiente entre el trabajo y el trabajador, lo que permite 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 funciones de la gestión del capital humano. El perfil directivo basado en competencias implica un sistema de competencias y habilidades necesarias para desempeñar de manera efectiva un puesto de trabajo. El perfil por competencias responde a tres cuestiones básicas: ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué se hace? Según Andux (2022), para definir acertadamente el perfil de competencias y responder estas tres preguntas anteriores, es necesario 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.

Para implementar el sistema de gestión por competencias en el MTSS se siguió la secuencia de pasos siguiente (Andux, 2022):

1. Definición de criterios de desempeño necesarios para el puesto. Estos deben aportar información objetiva; ser medibles y cuantificables, y 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 las tres etapas siguientes:

- a. Seleccionar un grupo de personas con desempeño elevado, incluyendo a quienes obtienen mejores resultados atendiendo a criterios de desempeño.
 - b. Seleccionar los empleados de desempeño intermedio.
 - c. Elegir los trabajadores con desempeños inferiores a la media, escogiendo a los más representativos.
- 3. Recolección de datos mediante la aplicación de métodos de evaluación del rendimiento complementados por una entrevista de eventos conductuales que debe aportar las siguientes informaciones:
 - a. Tareas, funciones y objetivos del puesto, que aporten indicios sobre las responsabilidades del mismo.
 - b. Eventos de mayor relevancia observados a lo largo de la ejecución de las actividades propias del puesto.
 - c. 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; y extracción de conclusiones.
- 4. Definición de competencias óptimas para el puesto de trabajo:
 - a. Identificación de las características de trabajadores que han alcanzado niveles superiores de desempeño.
 - b. Detección de la combinación de cualidades que resultan en un rendimiento óptimo.
 - c. Interpretación de las diferencias más importantes entre la actuación trabajadores de desempeño superior y el resto de niveles.
- 5. 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. Tiene las etapas

de interpretación de resultados, cotejo de conclusiones y datos obtenidos en las distintas fases del estudio, e implementación de ajustes cuando sea necesario.

6. Implementación del sistema de gestión de competencias en base a un plan en el que deben contemplarse, al menos, los siguientes aspectos:
 - a. Reclutamiento y selección de personal.
 - b. Plan de formación y capacitación.
 - c. Canales de comunicación y medios de información.
 - d. Plan de desarrollo de carrera y promoción.
 - e. Evaluación del desempeño y criterios aplicables a las valoraciones.
 - f. Condiciones de trabajo, salario e incentivos.
7. Con base en estos elementos se determinó el procedimiento para determinar el perfil de los cargos por competencias laborales del MTSS.

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 establecieron los pasos siguientes (Andux, 2022):

- I. 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 que establece la organización funcional de la unidad organizativa y su Manual de Funcionamiento Interno.
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 una hoja de trabajo, que contienen las contribuciones y obligaciones de los cargos, a partir de cuyos resultados se pondera el nivel de complejidad en la ejecución de las atribuciones y obligaciones del cargo.

II. 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:

1. Esclarecer, a partir del Manual de Funcionamiento Interno, el conjunto de actividades asignadas a la unidad organizativa del cargo en cuestión, para asegurar el cumplimiento de su misión.
2. 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.
3. 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 siete 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 MTSS.

- III. 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 listan 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 sirve de basamento común aplicable a cualquier organismo, haciendo las adaptaciones necesarias acorde a sus necesidades específicas 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 por competencias, 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 el proceso de validación del Diccionario de Competencias Laborales (Oficina Nacional de Normalización, 2007), 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.

2. 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. Se presenta la herramienta para que los expertos expresen su acuerdo o no. En todas las rondas de trabajo a realizar se realizan los siguientes pasos:

- **1^{ra} Ronda.** Evaluación de los valores fundamentales: en esta ronda se extrajeron los valores fundamentales siguientes: 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 (en esta y en las próximas rondas se puede pedir a los implicados que respondan Sí o No, o con una escala tipo Liker con diferentes niveles de acuerdo). Se 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.
- **2^{da} Ronda.** Evaluación de las competencias profesionales: se le pide a los implicados que respondan: « ¿está usted de acuerdo en que estás son verdaderamente competencias que se consideran relevantes para los profesionales que garantizan la misión del MTSS?». Deben responder Sí o No a 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.

- **3^{ra} Ronda.** Competencias operacionales: se le solicita a los implicados que respondan: «¿está usted de acuerdo en que estás 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».
- **4^{ta} 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.

- **5^{ta} Ronda.** Nivel de dominio: en esta 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». Los niveles de dominio a considerar son conciencia, entrenado, avanzado y 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 quedara 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 como nivel de escolaridad requerido para el cargo y si además necesita tener vencido el grado de máster o doctor u otro tipo de formación.

En este momento del procedimiento, cada experto expresa su opinión marcando cuáles de los requisitos siguientes debe cumplir el directivo: formación académica (secundaria, doce

grado, técnico medio, técnico superior, universitario); 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:

- **1^{ra} 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: «liste los conocimientos técnicos que usted considera que son los requeridos para el cargo de [—]».

Trabajando en silencio, los expertos escriben sus ideas, durante un tiempo limitado; finalizado el tiempo, se recoge el resultado del trabajo de cada uno y se leen las ideas aportadas. Cada idea se registra en pancarta. Se da oportunidad a los expertos de explicarlas 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 jerarquizarlas. Para realizar la votación, cada experto votará sobre la correspondencia de cada conocimiento con el cargo/puesto, siguiendo la escala: 1) No se corresponde; 2) Poca correspondencia; 3) Media correspondencia; 4) Bastante correspondencia y 5) Completa correspondencia. (Por análisis de frecuencias u otros procedimientos estadísticos apropiados para jerarquizar los conocimientos técnicos necesarios).

- **2^{da} 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 consideran que son 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; 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 el análisis por los datos descriptivos estadísticos de frecuencias, con valores de media, y moda que determinen los conocimientos técnicos necesarios para el cargo (en esencia se aplican las técnicas estadísticas adecuadas para identificar los conocimientos técnicos necesarios).

- **3^{ra} Ronda:** dominio en ofimática e idioma. Para recoger los niveles de conocimientos necesarios en ofimática (Word, Excel, PowerPoint, Access y otros) e idioma, se les indica a los expertos: «Identifique los niveles de dominio en: A) Ofimática; Idiomas extranjeros; B) Inglés; Portugués; Francés; 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 (en esencia se aplican las técnicas estadísticas adecuadas para jerarquizar e identificar los conocimientos ofimáticos y de lenguas extranjeras necesarios).

Requisitos de experiencia y/o habilidades: se procede a identificar estos requisitos particularizando en: 1) Experiencia general: se indica la cantidad de años de experiencia laboral que se necesita de forma general; 2) Experiencia específica: se señala únicamente la experiencia en el nivel mínimo requerido para el cargo o cargo similar; 3) 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 requerido de competencia o habilidad. Hay cuatro niveles de competencia y/o habilidad considerados en el marco de competencias; Cuando este se use se elegirá la

competencia y se seleccionará el nivel de competencia y/o habilidad asociada para la misma, 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 (Oficina Nacional de Normalización, 2007).

En el caso del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1999) se enmarcó en cuatro requisitos fundamentales:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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 los indicadores observables para estas competencias, los cuales son evaluables; cada una ellas será relacionada con su nivel de competencia o habilidad requerido. Hay cuatro niveles de competencia y/o habilidad

considerados el marco de competencias; cuando este se use, se elegirá la competencia y se seleccionará el nivel de competencia y/o habilidad asociada para la misma, 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; partiendo de este y para lograr consenso, se realizan nuevas rondas con el grupo de expertos:

- **1^{ra} Ronda:** cada experto responde a la siguiente 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), responda Sí o No para determinar cuáles de ellas constituyen competencias claves para el desempeño superior en el cargo».

Procesamiento y resultados: en la Tabla 1 se colocan las competencias contra las respuestas dadas por los expertos, teniendo en cuenta la siguiente leyenda:

- E1, E2 [...]: número 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.

La siguiente fórmula se utiliza para el cálculo del coeficiente de concordancia. Se sustituyen, en cada caso, los datos que correspondan:

$$CC = (1 - Vn/Vt) \times 100$$

Tabla 1. Competencias de los expertos.

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	CC

- **2^{da} 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 pregunta: « ¿está usted de acuerdo en que estas 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. Al culminar esta fase, una vez que todos los expertos han podido validar todas las competencias, queda 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 orden: «a continuación evalúe el nivel de dominio (Criterio: 1, 2, 3, 4) que usted considera debe tener el ocupante del cargo [—] en cada competencia (VF); (CP); (CO); (CD).

VALIDACIÓN DEL PERFIL DEL CARGO POR COMPETENCIAS LABORALES

Se consolida toda la información obtenida durante el proceso y se resume en el 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 en el debate entre los expertos, el análisis sería mucho más provechoso. En un primer momento, se les entrega la propuesta de perfil del cargo por competencias laborales elaborada, y así 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, en la Tabla 2 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?

Tabla 2. Perfil de cada uno de los cargos.

Experto No [—]			
Perfil	Cargo	Sí	
P1			
P2			
Pn			

Finalmente, el procesamiento se hace colocado en la Tabla 3 las respuestas dadas por cada uno de los expertos.

Tabla 3. Integración de las respuestas de los expertos y determinación de Coeficiente de competencia (CC).

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

Calculando igualmente CC, si este 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 realizan 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 les entrega el perfil para que expresen su conformidad o

no con el mismo, con la posibilidad de incluir otros aspectos que a su juicio también resulten necesarios, solicitando que deben responder 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.

A modo de consideraciones parciales, vale señalar que, teniendo los directivos la misión de guiar a los trabajadores en la consecución de los objetivos y, a lo largo del tiempo, formar nuevos directivos, se convierte en una necesidad para la sostenibilidad de las organizaciones.

La gestión por competencia tiene estrecha relación con el desarrollo de carrera. Por ello, el procedimiento para determinar el perfil de los cargos por competencias laborales del MTSS sirve como pauta para el desarrollo de carrera y del potencial humano, por extensión, al desarrollo del potencial del directivo en esta organización.

CONCLUSIONES

Este estudio evidenció que el procedimiento de gestión por competencia es clave para la mejora del desempeño en el MTSS. El diapasón de las competencias consideradas permite un perfil amplio de elementos que deben ser perfeccionados mediante la capacitación en el MTSS. Como resultado del amplio abordaje de la cuestión estudiada, se pudo desarrollar y validar un instrumental capaz de fundamentar científicamente la calidad de las competencias definidas; máxime cuando los propios directivos del MTSS fueron implicados directos en la identificación y validación de las competencias necesarias para cada cargo. Otra importante conclusión tiene que ver con el hecho de que este estudio se desarrolló en los marcos de un proyecto de investigación, no asociado a programa, enfocado en las competencias directivas de los cuadros del MTSS.

La aplicación del procedimiento en el MTSS sienta las bases para el despliegue de un sistema de gestión por competencias, capaz de desarrollar el potencial directivo, por lo que es recomendable que, a partir de los ajustes necesarios, se pueda aplicar en otras

instituciones; contribuyendo así al perfeccionamiento del Modelo Económico y Social Cubano y a la mejora del desempeño en múltiples organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, M. A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos (Gestión por competencia)*. Ediciones Granica. Recuperado el 10 de mayo de 2024 de <http://repositoriokoha.uner.edu.ar/fceco/digitalizacion/indices/16644.pdf>
- ANDUX, G. (2022). *Procedimiento para determinar el perfil de los cargos por competencias laborales en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social* (Tesis de Maestría). Universidad de La Habana. Recuperado el 15 de mayo de 2024 de [https://fototeca.uh.cu/files/original/2131535/Gemma_Andux_Collazo_\[21-06-022\].pdf](https://fototeca.uh.cu/files/original/2131535/Gemma_Andux_Collazo_[21-06-022].pdf)
- CAMEJO, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, (8), 97-115. Recuperado el 20 de mayo de 2024 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3122421>
- CHIAVENATO, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- CHIAVENATO, I. (2019). *Gestión del Talento Humano*. 5^{ta}. Edición. Mc Graw Hill. Recuperado el 23 de febrero de 2024 de <https://www.mheducation.com.mx/gestion-del-talento-humano-9781456269845-latam-group>
- CUESTA, S. A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Eco Ediciones.
- DIAZ, J. (2010). La gerencia en los 95 años de Peter Drucker. Recuperado el 23 de febrero de 2024 de <https://www.emprendices.co/la-gerencia-en-los-95-anos-de-peter-drucker/>
- GOMES, J. F. *et al.* (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa. Edições Sílabo.
- KATZ, R. L. (1974). Sills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, LII (5), (September-October), 90-102.
- MCCLELLAND, D. C. (1973). Testing for Competences Rather than Intelligence. *American Psychologist Association*, XXVIII (1), 1-14.

- MALMBERG-HEIMONEN, I.; NATLAND, S.; TØGE, A. G. & HANSEN, H. C. (2016). The Effects of Skill Training on Social Workers' Professional Competences in Norway: Results of a Cluster-Randomised Study. *The British Journal of Social Work*, *ILVI* (5), 1354-1371. Recuperado el 12 de marzo de 2024 de <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcv073>
- MINISTERIO DEL TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL (1999). Resolución 21/99. Reglamento para la capacitación técnica de los trabajadores. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* (36) (Ordinaria). Recuperado el 12 de marzo de 2024 de https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/go_o_036_1999.pdf
- OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (2007). Sistema de gestión integrada de capital humano- vocabulario (NC3000:2007). La Habana.
- PÉREZ, J. L. (1997). Qué son las competencias. *Revista Estudios Empresariales*, *XCV* (3), 10-15.
- SÁNCHEZ, A.; MARTÍNEZ, C. C. y MARRERO, C. E. (2005). Cómo gestionar los recursos humanos sobre la base de competencias laborales. *Ingeniería Industrial*, *XXVI* (2), 3-10. Recuperado el 22 de mayo de 2024 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433559009>
- SÁNCHEZ, A.; MARTÍNEZ, R. y MORENO, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, *XXVII* (66), 169-184. Recuperado el 1 de abril de 2024 de <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811>

Conflictos de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Rey Felipe González Meriño: su trabajo en la investigación estuvo dirigido a su aplicación, o sea en la parte empírica del estudio.

Gemma Andux Collazo: su trabajo en la investigación estuvo dirigido a su aplicación, o sea en la parte empírica del estudio.

Lourdes Souto Anido: desarrolló los aspectos teórico-conceptuales del estudio realizado y participó en la elaboración del informe de investigación.