



Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias

Procedure for diagnosis and planning of competences-based training

Azucena González-Verde^I, Nancy Mariana Muñiz-Izquierdo^{II}

^I Universidad de Matanzas Sede Camilo Cienfuegos. Dpto. Ingeniería Industrial. Matanzas, Cuba
E- mail: azucena.gonzalez@umcc.cu.

^{II} Centro de Información y Gestión Tecnológica de Matanzas. CITMA. La Habana, Cuba
E mail: mariana@cigetmtz.atenas.inf.cu.

Recibido: 5 de noviembre de 2012

Aprobado: 12 de mayo de 2014

RESUMEN

El presente artículo, propone un procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias dirigido a lograr un desempeño superior que contribuya a incrementar la eficiencia en los procesos. Para ello se realizó una amplia búsqueda bibliográfica que permitió crear las bases teórico-metodológicas de dicho procedimiento. Se emplearon diferentes métodos teóricos y empíricos como: procesos de análisis y síntesis, inducción y deducción, método de coeficiente Kendall, Delphi y proceso analítico de jerarquía, la observación científica, la encuesta, la entrevista, apoyado en aplicaciones informáticas. Se concibe la propuesta del procedimiento para el diagnóstico y la proyección del sistema de formación y desarrollo por competencias. El cual consta de 4 etapas y 10 fases con sus respectivos pasos, mediante el mismo se podrán elaborar las estrategias formativas general y específica según las brechas existentes y la evaluación de su impacto.

Palabras clave: formación, desarrollo, competencias, gestión por competencias, formación por competencias.

ABSTRACT

The objective of this paper is to provide a procedure for diagnosis and screening of competency-based training led to better performance, which contributes to increase process efficiency. To which was performed an extensive literature search which created the theoretical and methodological foundations of this procedure. The study used different theoretical and empirical methods and processes of analysis and synthesis, induction and deduction, Kendall coefficient method and Delphi method, Analytic Process of Hierarchy method, as well as the scientific observation, inquiry, interview, supported in computer diverse applications, the proposal of the procedure is conceived for the diagnosis and the projection of the formation system and development by competitions, which consists of 4 stages and 10 phases with their respective steps, with a view to implementing determining competency training needs with the respective general and individual strategies as gaps and assessment of its impact.

Key words: training, development, competencies, competencies based management, competencies based training.

I. INTRODUCCIÓN

El mundo moderno se caracteriza por la introducción constante de nuevos adelantos científicos y técnicos. Se le presta mayor atención a aquellos que influyen directamente en el mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo del hombre, así como en las relaciones con el medio que les rodea.

Las organizaciones no están ajenas a ese fenómeno, ni exentas de este desarrollo. Donde el capital humano es el recurso más importante, de la calidad de este depende su futuro. La Gestión del mismo es primordial, ya que esta no es más, que todas aquellas actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para lograr sus objetivos.

Constituye por tanto un desafío, desarrollar y utilizar adecuadamente el capital humano existente. Tener profesionales adecuados se traduce en que estén perfectamente capacitados, que tengan un desempeño exitoso y que estén comprometidos con la organización [1; 2; 3]

El nuevo Código del Trabajo en su artículo 1 plantea el derecho de los trabajadores a la capacitación y superación, en las condiciones específicas que establece la legislación y dedica la sección sexta a la capacitación y superación de los trabajadores. En el artículo 39 se plantea la obligación que tienen los empleadores de organizar la capacitación de los trabajadores en correspondencia con las necesidades de la producción y los servicios y los resultados de la evaluación del trabajo [4].

Existe mundialmente una tendencia en la formación profesional, conocida como formación por competencias, cuyos preceptos se introducen en el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, que se formaliza en las Normas Cubanas 3000, 3001, 3002 (2007) y sus regulaciones. Estas normas establecen un conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para implementar dicho sistema y tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad y en las relaciones laborales satisfactorias [5; 6; 7; 8].

En la revisión bibliográfica realizada sobre la temática, solo se encontró la Tecnología para la determinación del plan y ciclo de formación por competencias laborales de Cuesta (2010) [9], la cual parte de que ya están definidas las competencias de los puestos.

Lo anterior justifica la necesidad de desarrollar un procedimiento para el diagnóstico y proyección del sistema de formación por competencias científicamente argumentado. Donde se puedan determinar las competencias requeridas, diagnosticar las brechas existentes entre el estado actual y el deseado, para poder proyectar los planes de formación y desarrollo con vista a eliminar o disminuir las mismas.

El objetivo de este artículo es: Proponer un procedimiento para el diagnóstico y proyección del sistema de formación y desarrollo por competencias, dirigido a lograr un desempeño exitoso; para lo cual se estudiarían los fundamentos teóricos –metodológicos que sustentan la elaboración del mismo.

II. MÉTODOS

Para la propuesta del procedimiento se utilizaron diferentes métodos teóricos y empíricos a través del estudio del arte y la práctica. Se realizó una amplia revisión documental, para el análisis de la misma fue necesario ir de lo general a lo particular y sintetizar en los elementos fundamentales. Para estudiar las conceptualizaciones sobre los términos “Gestión del Capital Humano” y “Formación y Desarrollo por Competencias” a través de los cuales se pudo llegar a dicho procedimiento. Se utilizó la tecnología de Cuesta (2010) y los requisitos de la NC 3001 y los pasos para la implementación de la NC 3002 ambas del 2007, entre otras.

Se diseñaron herramientas (juegos de roles, simulación de casos, test) para evaluar el nivel en que se encontraban las competencias para determinar las brechas entre el estado actual y el deseado, así como los resultados de la evaluación del desempeño.

Generalidades sobre la Gestión del Capital Humano.

Gestionar a las personas que trabajan, como ciencia, buscando la manera en que colaboran en aras de los objetivos principales de su organización laboral, es tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad. De la mayor contemporaneidad será siempre ese afán de ciencia demandada por la gestión de los trabajadores. Y lo será junto a un humanismo, cuya sensibilidad jamás podrá perder de vista lo que pudo advertir y aleccionar con profundidad para todos los tiempos ese educador mayor, José Martí: «Donde yo encuentro poesía mayor es en los libros de ciencia, en la vida del mundo, en el orden del mundo (...) y en la unidad del universo, que encierra tantas cosas diferentes, y es todo uno...»¹. Citado por Cuesta, 2010. Así mismo, plantea que la Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica. Gestión del Conocimiento en la actividad empresarial es hoy, esencialmente, análisis y proyección estratégica de los recursos humanos [9].

El Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH), debe responder a los objetivos, metas, responsabilidades y problemas que debe resolver la empresa. No es un sistema para sí, sino instrumento para lograr en integración con los demás sistemas, la organización y el funcionamiento que permitan a la empresa obtener los resultados previstos [10].

El Capital Humano, está indisolublemente ligado al desarrollo multifacético del ser humano, con la creación de riquezas a partir de una nueva actitud ante el trabajo, con el vínculo de la producción-ciencia-tecnología desde una perspectiva ética, de elevada conciencia social y valores humanos. Es la expresión concreta hacia el hombre nuevo concebido por el Che, resultado del desarrollo de sus potencialidades y de una actitud plena ante la vida. Así lo constatan diferentes autores, cuyas concepciones se expresan a continuación:

La NC: 3000:2007 plantea que es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo [7]

El Decreto No.281:2007 modificado en el 2014 expresa: conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad de trabajo [11].

Otro concepto muy importante es el que ofrece el Comandante en Jefe "Hoy el capital humano es el más importante recurso del país, muy por encima de casi todos los demás juntos"², integrado por recursos intangibles capaces de generar valor, por las habilidades, conocimientos y capacidades que sean capaces de poner en práctica en el desempeño de sus funciones. Es el dominio del conocimiento y del aprendizaje de la persona y consecuentemente de la formación.

Las autoras asumen el concepto de Capital Humano como la asimilación de los conocimientos profesionales, experiencias y capacidades que adquiere un trabajador para crear más riquezas con eficiencia, así como la formación y desarrollo de habilidades necesarias para el desempeño superior de la profesión.

En la década del 90 del Siglo XX hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito en lograr sistemas de GRH. Entre los rasgos y tendencias de la actual GRH la formación, o el nivel de preparación de los recursos humanos, es determinante, sobre todo para que empresas y naciones puedan "saltar" a la contemporaneidad de este Siglo XXI con su desarrollo tecnológico y puedan ser competitivas. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y las experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa. El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, (NC: 3001/07) es la concepción más actual basada en las

¹ José Martí: Obras completas, tomo XX, p.216, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1973.

² Definición dada por el Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz en la Universidad de La Habana en noviembre de 2005 conmemorando el 60 Aniversario de su ingreso a la Universidad.

competencias laborales y está integrado por diferentes módulos o subsistemas que se complementan y colocan al hombre como centro de la gestión; de esta manera, todos los módulos restantes parten de este como un referente obligado [4].

En este artículo se profundizará en los subsistemas de competencias laborales y capacitación y desarrollo para el logro exitoso de planes de formación y desarrollo por competencia.

Gestión por Competencias.

La Gestión de Competencias nace de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales y buscando explicar el desempeño laboral exitoso; por lo que debemos asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la Gestión de Recursos Humanos (GRH).

Según NC 3000/07 la Gestión de Competencia son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización [7].

Manjarrés (2013), plantea que el enfoque por competencia está teniendo un auge incremental en el direccionamiento estratégico de las empresas, con el fin de tomar decisiones en cuanto a los recursos humanos [12].

Competencias laborales

El concepto de competencia aparece en los años 70 y a partir de los años ochenta surge con fuerza en países como España y México, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en los sistemas educativo y productivo. El asunto es que estos países visualizaron que la formación no solo era cuantitativa, sino también cualitativa: una situación en la que los sistemas de educación – formación, ya no se correspondían con los signos de los nuevos tiempos.

La gestión de competencias, busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa. A través de los diversos conceptos y definiciones de competencias dado por diferentes autores: conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización [7]; es la habilidad comprensiva de una persona que le permite tener un eficiente desempeño en situaciones laborales específicas [13]. Donde se puede concluir que estos conceptos concuerdan con que la competencia es "un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo. Capacidades para transferir destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro de un área de ocupación laboral". Además se puede deducir que la competencia está en un mayor escalón que una habilidad, ya que es un conjunto de conocimientos, aprendizaje significativo y útil para el desempeño exitoso de una actividad determinada. En otras palabras la competencia no es más que: saber, saber hacer, saber ser, poder hacer, saber aprender y saber enseñar.

Formación y desarrollo.

La formación es una actividad clave y decisiva de la GRH, hoy más decisiva que nunca antes. Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. La formación o preparación es uno de los dos elementos que, como antes fue señalado, conformará a los recursos humanos en la ventaja competitiva básica de las empresas.

Las concepciones más actuales sobre formación en el ámbito de la GRH poseen suprema importancia. La formación continua es el sustento esencial de la gestión por competencia. El desarrollo de las competencias laborales viene dado por el proceso de formación que, además de recoger el ciclo del mismo asociado a escuelas y academias, deberá comprender el conjunto de experiencias (tareas, cargos, eventos, responsabilidades) que, en el de cursar de la carrera de vida de la organización, debe realizar el individuo. Y este proceso de formación deberá estar

PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO Y PROYECCIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

implicado en una organización laboral que, de manera constante, busque su desarrollo en aras del futuro: en una organización que aprende. Cuando a la misma se le confiere la calificación de suprema, es porque se le vincula con el proceso de cambio. Para asimilar tal denominación habrá que entender en su total dimensión que la formación es una inversión y no un costo, y que asociado a esa medular concepción sí tiene varios atributos más y no pueden otorgársele otros. En la modalidad de formación continua es considerada como sustento esencial de la gestión de competencia, en su necesario y constante proceso de cambio [9].

La "formación" está muy relacionada a la "capacitación" y se evalúa con una perspectiva a corto y mediano plazo; mientras que el "desarrollo" abarca la formación integral del individuo y, por su carácter abarcador, incluye la capacitación y el adiestramiento, es a largo plazo y orientado al futuro, siendo también conocido como desarrollo de los recursos humanos [14].

Según la norma cubana de capital humano NC 3000, la formación "es el proceso pedagógico de carácter instructivo educativo, orientado hacia la formación de competencias (conocimientos, habilidades, capacidades, juicios, valores y convicciones)" [7].

La formación en las empresas debe estar orientada a la rentabilidad, en la eficacia (logro de objetivos) y la eficiencia (mínimo uso de los recursos).

Fiol (s.a.) utiliza el término formación y enfatiza en la variante de formación-acción como un "proyecto que se utiliza para la realización del trabajo individual o colectivo que los participantes tienen que llevar a cabo en su empresa". Señala entre las características básicas de este proyecto, que se centra en el "saber", el "saber hacer" y el "saber estar" [9].

La formación para las empresas en función de alcanzar la condición de competitividad y la necesidad de generar el aprendizaje para formar y desarrollar capacidades en los RR-HH, ha condicionado la propuesta de enfoques y procedimientos para gestionar la formación [15; 16; 17; 18]

Es importante destacar que la mayor parte del desarrollo de competencias de un trabajador ocurre a la par del desempeño de su trabajo. La formación que recibe para adquirir nuevas competencias, es de vital importancia para realizar con mayor calidad su trabajo. Hoy, la formación supera al entrenamiento y la instrucción, y se identifica con el concepto de educación [9].

La formación en su sentido estrecho encierra "la labor objetivamente orientada del desarrollo espiritual del hombre y de su preparación para la vida y el trabajo en la sociedad", se da en el transcurso del proceso de enseñanza - aprendizaje y es entendida en su sentido amplio, "como la influencia que ejerce el medio sobre el hombre, está relacionada con el proceso integral de la formación del hombre, y se lleva a cabo durante toda la vida ", en la organización este sentido amplio implica el considerar todos aquellos aspectos que inciden en el comportamiento organizacional a nivel individual, grupo y sistema, entre los que se encuentran la estructura y diseño de la organización, las políticas y prácticas de los recursos humanos, la cultura organizacional, la comunicación y el liderazgo. Estas condiciones deben garantizar no solo la consecución de los objetivos organizacionales, sino al enriquecimiento de su personal con los resultados de su actividad y su crecimiento hacia niveles superiores de vida.

El proceso de formación en el contexto organizacional, tiene un carácter educativo en su sentido más amplio, está orientado hacia la implementación de procesos que incidan en el aprendizaje del trabajador, y permiten la formación de conocimientos, habilidades, capacidades, valores, modos de actuación y motivaciones en el personal, no solo para la actividad laboral sino también para la vida y la actividad de enseñanza - aprendizaje.

El diagnóstico o determinación de necesidades es la base de la planificación, organización y ejecución de la formación y desarrollo del personal de la entidad, por lo que debe realizarse al nivel de las diferentes áreas y categorías ocupacionales. Es también un proceso continuo e ininterrumpido que se actualiza sistemáticamente.

Formación por competencias.

La preparación del personal, es la más importante y permanente acción a desarrollar con todos los trabajadores, es una etapa en el proceso de Sistema de Gestión y Dirección Empresarial Cubano [11; 19].

La preparación del personal en las empresas, juega un papel fundamental en todo el proceso. De su calidad depende en gran medida el éxito posterior en la implantación del Sistema. Para que la formación sea efectiva debe funcionar como un sistema, es decir, como un conjunto de

elementos organizados e interrelacionados con un propósito común. La formación basada en competencias puede ser entendida como un proceso abierto y flexible de desarrollo de competencias laborales que, con base en las competencias identificadas, ofrece diseños curriculares, procesos pedagógicos, materiales didácticos y actividades y prácticas laborales a fin de desarrollar en los participantes, capacidades para integrarse en la sociedad como ciudadanos y trabajadores [20].

Se coincide con el criterio emitido en la (NC: 3000) que la formación por competencias es un proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las competencias laborales, que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes. La capacitación y el desarrollo de los trabajadores en las organizaciones se basan en el diagnóstico de las necesidades de capacitación de cada trabajador y tiene que tener como fin el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización. (NC: 3002) Debe insistirse en el "DNF por competencias", que su repercusión es estratégica para cualquier organización contemporánea. Se ha constatado muchas veces que de manera apresurada se "diagnostican" o "determinan" tales necesidades por lo que en algunos casos no ha existido seriedad o profesionalidad en los mismos, ha predominado el voluntarismo junto al pensamiento simplista de los empleadores planteando sencillamente que "sean formados", porque "cualquier andar" por la formación es positiva, haciendo en múltiples ocasiones de la formación un costo.

Los requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo definen que las empresas deberán: Determinar las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan; estar identificadas las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen [5].

La organización deberá contar con un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas [6].

II. RESULTADOS

Como resultado del análisis profundo de la revisión bibliográfica realizada se obtuvo el procedimiento que se expone a continuación con sus respectivas etapas y fases.

Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencia

Se propone un procedimiento para el diagnóstico y proyección del sistema de formación y desarrollo por competencia que propicie la elaboración de un plan de formación general e individual. En la figura 1 se muestra dicho procedimiento, el cual consta de cuatro etapas con sus correspondientes 12 fases, así como las técnicas necesarias a utilizar para cada una de ellas. Se tomaron los elementos que fueron proporcionados en el análisis de los referentes teórico-metodológicos de esta investigación, las cuales serán descritas a continuación:

PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO Y PROYECCIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

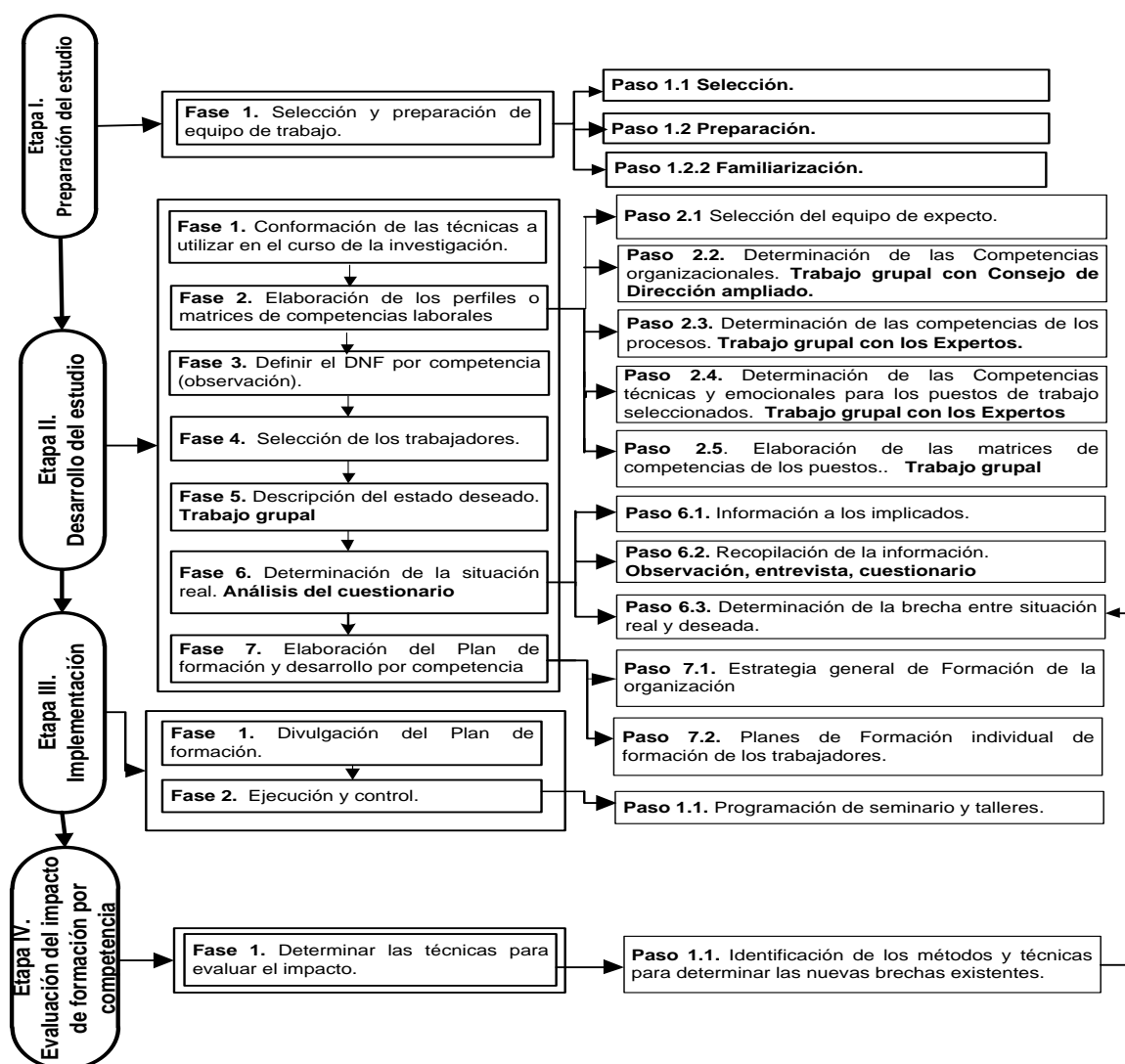


Fig. 1. Representación gráfica del procedimiento para el diagnóstico y proyección del sistema de formación y desarrollo por competencia

Etapa I. Preparación del estudio

Es la fase inicial del procedimiento, se busca un compromiso de la entidad con la investigación, con el objetivo de evaluar el estado actual de la formación. Es la integración de los elementos que deberá conformar la estrategia de formación y desarrollo de la organización, como vía para lograr mayor calidad en los planes, dando origen a que estos sean más eficaces y efectivos, propiciando un desempeño superior.

Para lograr una mayor seguridad de esta etapa se insisten en las fases y pasos siguientes:

▪ Fase 1. Selección y preparación del equipo de trabajo

En esta fase se seleccionará el equipo para la ejecución de la investigación, así como su preparación en las temáticas tratadas.

• Paso 1.1. Selección del equipo de trabajo

La selección del equipo de trabajo debe tener como premisa fundamental: la estructura interdisciplinaria, especialistas en la materia, con el conocimiento profundo de la tarea a realizar en función de los objetivos trazados. Esto garantiza rapidez, operatividad y seriedad en la información que se obtenga. El tamaño del grupo depende de la complejidad de la investigación.

• Paso 1.2. Preparación del equipo de trabajo

Seleccionado el equipo se seguirá con su preparación, ofreciendo las vías más eficaces para desarrollar las diferentes habilidades en la aplicación de técnicas de la psicología aplicada en la investigación, indagando continuamente un equilibrio semejante en la cultura investigativa de

cada uno de los implicados. La preparación del equipo de trabajo es un requisito imprescindible en el cumplimiento satisfactorio del procedimiento que se propone, ya que es importante que se cuente con el personal capaz de llevarlo a cabo.

Paso 1.2.1. Mecanismos que se utilizarán para la preparación del equipo de trabajo

Se debe realizar un estudio profundo de la literatura existente sobre el tema, debates, talleres para intercambiar experiencias, discusiones grupales, consultas de investigaciones realizadas relacionadas con el objeto de estudio. Así como otras que el responsable del grupo considere necesario aplicar para elevar el nivel científico - técnico de sus miembros.

Paso 1.2.2. Familiarización

Se brindará la información básica previa de la entidad, la estructura organizativa actual. Junto a características generales, tales como: la misión de la organización, la política de trabajo en cuanto al cumplimiento de los objetivos, la superación y promoción del personal y las condiciones de vida y de trabajo. Se estudian los calificadores de cargo o perfiles ocupacionales, competencias de los puestos, procesos y de la organización y de las normas de trabajo, así como otras indicaciones para el buen desarrollo de la investigación.

Etapas II. Desarrollo de la investigación

En esta etapa se define el Diagnóstico de Necesidades de Formación (DNF), se clasifican y elaboran las técnicas necesarias a utilizar y las matrices de competencias laborales. Se seleccionan los trabajadores a formar, se determina la brecha entre la situación actual y la deseada, y las estrategias de formación. Se compone de las fases siguientes:

- **Fase 1. Conformación de las técnicas a utilizar en el curso de la investigación:** las técnicas a utilizar son las siguientes: cuestionarios; tormenta de ideas; métodos de selección de expertos; método Delphi; método Kendall y determinación de las brechas.

- **Fase 2. Elaboración de los perfiles o matrices de competencias laborales:** se selecciona el grupo de expertos y conjuntamente con el grupo de trabajo, se determinan las competencias organizacionales, las de los procesos y las técnicas y emocionales de los puestos de trabajo objetos de estudio. Para posteriormente poder conceptualizarlas y elaborar la matriz de competencias, conformando el perfil de cargo con todos sus componentes.

- Paso 2.1. Selección del equipo de experto: se realizará una selección muy detallada y minuciosa del grupo de trabajo, conformado por los especialistas del centro y otros ajenos que tengan conocimientos sólidos sobre la actividad, y que puedan aportar y dar consensos que ayuden en la investigación. Utilizando el método de selección de expertos según Oñate Ramos (1988)³
- Paso 2.2. Determinar las competencias organizacionales: Estas son las que corresponden a la organización de forma general y tributan a las competencias por áreas y a las de los puestos de trabajo.

A través del trabajo Grupal en el Consejo de Dirección ampliado se realizan las actividades siguientes:

1. Capacitar al personal implicado sobre Gestión por Competencias.
 2. Trabajo Grupal entre todos los miembros del Comité de Expertos y Consejo de Dirección Ampliado para definir las competencias que más se ajustan a la organización.
 3. Conceptualizar las competencias seleccionadas para la organización.
- Paso 2.3. Determinación de las competencias de los procesos: Son las competencias que corresponden a cada proceso y sus áreas, en este paso se realizan las actividades siguientes:
 1. Determinar los procesos claves de la empresa objeto de estudio de no estar identificados.
 2. Seleccionar el proceso clave a estudiar.
 3. Determinación de las competencias del proceso seleccionado.
 - a) Determinar o seleccionar el Comité de Expertos de ser necesario.
 - b) Preparación y revisión de la documentación necesaria existente.

³ Oñate Ramos, 1988. Citado por: Mesa. (2009) "Propuesta de un procedimiento para el diagnóstico y proyección del Sistema de Formación y desarrollo por competencias de los educadores de la Escuela de Formación Integral de Matanzas." Tesis en opción al título de máster, UMCC, Matanzas, Cuba

PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO Y PROYECCIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS

- c) Trabajo grupal para definir las competencias que más se ajustan y su reducción, debiendo estar alineadas a las de la organización. (Cuestionario, Métodos Delphi y Kendall)
- d) Conceptualización de las competencias para el proceso clave seleccionado. (Trabajo grupal con el comité de expertos)
- Paso 2.4. Determinación de las Competencias técnicas y emocionales para los puestos de trabajo seleccionados.
 1. Determinar o seleccionar el Comité de Expertos de ser necesario
 2. Preparación y revisión de la documentación necesaria existente. Se analizan las competencias técnicas que necesita el puesto de trabajo y las emocionales que debe poseer los ocupantes de los mismos, se aplicará una tormenta de ideas con el grupo de expertos.
 3. Trabajo grupal para definir las competencias que más se ajustan y su reducción. (Cuestionario, Métodos Delphi y Kendall)
 4. Definición de las competencias del puesto de trabajo a través de consultas a los titulares del puesto, al grupo de expertos, responsables del grupo de trabajo y todo el personal implicado.
 5. Conceptualización de las competencias para los puestos de trabajo seleccionados.
- Paso 2.5. Elaboración de las matrices de competencias de los puestos de trabajo: con la información recopilada hasta el momento se elaboran las matrices de competencias de los puestos con el comité de experto mediante trabajo grupal. Se seleccionan los comportamientos para cada competencia acorde al procedimiento empleado y la ubicación según la conjugación de los elementos seleccionados para cada comportamiento con nivel del uno al tres. Se ubican en el estado deseado, yendo desde (Saber, Saber-Hacer) nivel 1, (Querer hacer/Saber Ser/Saber Estar) nivel 2 y (Saber-Aprender/Saber-Enseñar) nivel 3 [21].
- **Fase 3. Definición de la DNF por competencias:** se debe determinar la población o muestra a estudiar, el tiempo de duración del proceso, así como las reservas del equipo de investigación. Para solucionar imprevistos que pueda afectar el desarrollo normal de la investigación y establecer las diferentes líneas a seguir para la realizar la DNF. Su logo debe considerar los objetivos que se persigue, los procesos estudiados, las misiones y objetivos a cumplir en el desempeño de las funciones de trabajo.
- **Fase 4. Selección de los trabajadores a estudiar:** se seleccionará de la población existente a quienes aplicarle la DNF, se puede utilizar como referencia los resultados de su desempeño.
- **Fase 5. Descripción del estado deseado:** el estado deseado debe quedar estructurado sobre la base de lo que se quiere lograr. Se consideraran aspectos influyentes, como: eficiencia en el trabajo; posibilidad de desarrollo de la organización; programas de adiestramiento interno y externo; habilidades técnicas propias de la materia; los conocimientos y comportamientos asociados a las competencias necesarias para el desempeño de sus funciones o responsabilidad para asumirla. También se deben analizar los elementos integrantes del estado deseado, que pueden ser: años de experiencia, nivel cultural y técnico, integridad personal.
- **Fase 6. Determinación de la situación real:** el estado real debe quedar estructurado sobre la base de la elaboración y aplicación de las técnicas para determinar el nivel de las competencias que realmente poseen los trabajadores en el desempeño de sus funciones. Se debe tener presente los aspectos que influyan en la individualidad de los mismos según los explicados en el estado deseado. Se analizarán los resultados obtenidos a través de los cuales se valore casuísticamente cada parámetro del estado patrón para poder confeccionar el perfil más adecuado, tanto de manera general como individual.
- Paso 6.1. Información a los implicados: consiste en sensibilizar a los trabajadores seleccionados e implicados, explicándoles en qué consiste el procedimiento y por qué se realiza. Se les brinda información básica previa, de modo general.
- Paso 6.2. Recopilación de la información: es la revisión de la documentación necesaria, la observación directa y la aplicación de técnicas importantes para la DNF, de forma que este proceso sea a la vez continuo, y coherente. A continuación se refleja un conjunto de técnicas,

no excluyentes, para la DNF: observaciones, entrevistas, reuniones de grupo, análisis de las actividades, cuestionarios.

Del conjunto de técnicas indicadas, en particular la información que brinda el cuestionario, donde se reflejan los comportamientos, tiene una notable importancia en la determinación de las "brechas" entre competencias laborales existentes (en la persona) y las competencias requeridas (por las funciones que realiza).

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos, los datos serán procesados mediante tablas dinámicas en el Microsoft Excel.

- Paso 6.3. Determinación de la brecha entre la situación actual y la deseada: es el estudio comparado del estado deseado y el real y, a partir del resultado obtenido, es el análisis de la brecha existente. Para esto se eliminan las diferencias existentes entre lo que las personas pueden ofrecer según sus habilidades, aptitudes y experiencias y lo que su desempeño o profesión requiere; y finalmente se realiza la valoración de las necesidades. Se debe realizar una retroalimentación a los evaluados para informarles el resultado de la brecha existente.

▪ Fase 7. Elaboración del plan de formación y desarrollo por competencias

- Paso 7.1. Estrategia general de formación: es importante la elaboración de la estrategia general de preparación de los trabajadores de acuerdo al estado deseado. Se tienen en cuenta las necesidades de formación de la población estudiada a partir del análisis de las diferentes técnicas aplicadas.
- Paso 7.2. Planes de formación individuales de los trabajadores: se estudian las singularidades de cada ocupante de los puestos, pues la formación debe ser un traje a la medida para lograr la adecuación del trabajador a las competencias de su misión, de acuerdo a las necesidades del mismo. Para de esta manera brindar el tratamiento diferenciado que exige el plan de formación teniendo en cuenta la brecha existente en los comportamientos y habilidades en cada una de las competencias.

Etapa III. Implementación. Es la etapa en la cual se ejecutarán las estrategias de formación general con el fin de lograr disminuir las brechas existentes.

- **Fase 1. Divulgación del plan de formación:** esta fase prevé la divulgación a todos los implicados del plan de formación para su conocimiento y efectos pertinentes.
- **Fase 2. Ejecución y control:** esta constituye la fase final donde los especialistas de la materia ejecutarán en las fechas planificadas la formación de los trabajadores y se controlará la participación de los involucrados y la presencia de todos los aseguramientos previstos.
- Paso 1.1. Programación de seminarios y talleres: para lograr que los trabajadores conozcan el plan de formación, es necesario que a través de seminarios y talleres especializados se trace una serie de mecanismos que posibiliten el conocimiento y actualización de la actividad, para de esta manera proyectar mejoras continuas con vista a una preparación más integral.

Etapa IV. Evaluación del impacto de la formación por competencias: se efectuará una valoración del impacto que ha tenido la implementación de las estrategias formativas mediante la aplicación de los diferentes métodos y técnicas que se apliquen para conocer si han interiorizado los conocimientos impartidos.

- **Fase 1. Determinación de las técnicas necesarias para la evaluación del impacto:** consiste en determinar las técnicas a aplicar para evaluar el impacto que tuvo la formación, requieren de un tratamiento diferente al ser evaluadas, ya que si bien son objetivas, en cuanto a que son observables, también son subjetivas, en cuanto a la percepción que de ellas tiene el examinador [21; 22].
- Paso 1.1. Identificación de los métodos y/o técnicas y determinación de la nueva brecha: son utilizados actualmente en el diagnóstico de competencias el Método Delphi y Kedall, a través del cual se analizó el desempeño mediante la aplicación de un cuestionario, en el cual pueden incluirse preguntas abiertas, aplicables a los propios evaluados. Referido a comportamientos observables, para determinar la nueva brecha existente y su comparación con la inicial, para posteriormente evaluar el impacto. Aunque esta investigación solo llega a la fase 3, se dejan recomendaciones para su posterior implementación a través de las estrategias formativas que causan los comportamientos o habilidades deseadas para cada competencia. Se determinan a partir de aquí las nuevas necesidades formativas, siendo necesario retornar a la fase 6.1 de la etapa II para rediseñar las estrategias.

IV. DISCUSIÓN

El procedimiento propuesto para el diagnóstico y proyección del sistema de formación y desarrollo por competencia a partir del análisis bibliográfico realizado, ha sido validado en varias empresas e instituciones del territorio matancero con resultados satisfactorios. Por lo que se considera que el mismo se ajusta a los deseos del país de gestionar a los trabajadores por competencias según lo establecido en el grupo de normas cubanas 3000. Se logran los objetivos del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, pues en la medida que las personas sean más competentes, se incrementara su productividad, obteniendo mayores niveles de eficiencia y eficacia en los procesos y por ende a nivel empresarial. Esto contribuye de manera positiva al desarrollo del país. Se considera que dicho procedimiento es aplicable a cualquier organización con sus respectivas adecuaciones.

V. CONCLUSIONES

1. Potenciar en las empresas las competencias se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo los resultados que se esperan alcanzar, sino la forma en que las diferentes funciones en que se trabaja, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.
2. La Gestión del Capital Humano hoy tiene como centro las competencias laborales, aunque la mayoría de las bibliografías consultadas adolecen de el cómo gestionar las personas por competencias.
3. El procedimiento propuesto consta de cuatro etapas y once fases con sus respectivos pasos, que permiten en la práctica desarrollar sistemas de formación y desarrollo por competencias, contribuyendo a elevar el nivel de competitividad de los trabajadores y por ende de las organizaciones en las cuales se desempeñan.

VI. REFERENCIAS

1. Perera S, et al. Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. Dirección y Organización. 2010;5(28). ISSN 2171-6323.
2. Gruman JA, Saks AM. Performance management and employee engagement. Human Resource Management Review. 2011;21(2):123-36. ISSN 1053-4822.
3. Kehoe RR, Wright PM. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. Journal of Management. 2013;39(2). ISSN 0149-2063.
4. Asamblea Nacional del Poder Popular. Código del trabajo de la Republica de Cuba Gaceta Oficial de la Republica de Cuba. 29. Ministerio de Justicia. 2014.
5. Oficina Nacional de Normalización. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación. NC 3002: 2007. La Habana., Cuba: 2007.
6. Oficina Nacional de Normalización. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. NC 3001:2007. La Habana, Cuba. 2007.
7. Oficina Nacional de Normalización. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. NC 3000: 2007. La Habana, Cuba. 2007.
8. Hattab S, Mian A, Hala W. How individual competencies shape the entrepreneur's social network structure: evidence from the MENA region. International Journal of Business and Globalisation. 2013. ISSN 1753-3635
9. Cuesta Santos A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Academia y Félix Valera, editor. La Habana, Cuba2010. 328-36 p. ISBN 978-959-07-1340-8.
10. Sotolongo M. La Gestión del Capital Humano en los hoteles. 2011. ISSN 1134-7759.
11. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto No. 281 (2014): Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Versión actualizada, revisada y concordada. Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo de 2014. La Habana, Cuba: 2014.
12. Manjarrés A, et al. Modelo de evaluación del desempeño basado en competencias. Ingeniare. 2013;8(15):18. ISSN 1909-2458.
13. Guerrero Dávalos C, Narváez Vázquez GA. Competences: a conceptual propose for a

- multidimensional unit in the human resources context. *European Scientific Journal*. 2013;4. ISSN 1857-7431.
14. Chiavenato I. *Administración de recursos humanos* 2011. ISBN 970-10-6104-7. DOI 1234567890.
 15. Werther W, Davis K. *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill; 2001. ISBN 9701028929. DOI [Citado
 16. Bartlett CH. Saltando para o mundo. *Revista HSM Management*. 2001;4(24):8-12. ISSN 1564-8370.
 17. Marrero Fornaris CE. Propuesta para la gestión de la formación de los recursos humanos en instalaciones hoteleras. *Revista Ingeniería Industrial*. 2002;23(2). ISSN 1815 -5936.
 18. Sánchez Rodríguez A, et al. Cómo gestionar los recursos humanos sobre la base de competencias. *Revista Ingeniería Industrial*. 2005;XXVI(2). ISSN 1815 -5936.
 19. Colectivo de Autores. Procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en organizaciones cubanas. En: *Nuevos enfoque para el desarrollo de las organizaciones de Clase Mundial*. 2014. ISBN 978-607-9096-20-5. DOI [Citado
 20. Lévy Levoyer C. Barcelona, España: Ediciones Gestión; 2000. ISBN 978-970-36-0472-2.
 21. Mesa I, González A. Propuesta de un procedimiento para el diagnóstico y proyección del Sistema de Formación y Desarrollo por competencias de los educadores de la Escuela de Formación Integral de Matanzas [Tesis en opción al título de máster en Administración de Empresas]. Matanzas, Cuba,: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos; 2009. [Citado.
 22. Muñoz Izquierdo NM, González Verde A. Procedimiento para el diagnóstico y proyección del Sistema de Formación y Desarrollo por Competencias de los Representantes de Propiedad Industrial. *Revista Avanzada Científica*. 2010;13(1). ISSN 1029-3450.