



## Sistema de procedimientos para la determinación de las competencias laborales en la Empresa Constructora y Reparadora de la Industria del Níquel \*

**Autor:** Rossana Villanueva Legrá

Carrera: Psicología.

Instituto Superior Minero Metalúrgico (Cuba).

**Resumen:** El trabajo aporta un sistema de procedimiento para la determinación de las competencias laborales como elemento del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la Empresa Constructora y Reparadora de la Industria del Níquel en Moa, según la norma cubana 3001:2007. Como principio general sostiene la necesidad de aportar un instrumento metodológico que facilite la identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos a ellas asociadas, así como la certificación de las competencias.

**Palabras clave:** Empresa Constructora y Reparadora de la Industria del Níquel, competencias laborales; sistema de procedimiento; instrumento metodológico.

## Procedures for identification of job competencies in ECRIN

**Abstract:** The work provides a set of procedures for job competency identification as part of the Integrated Human Resource Management System in Empresa Constructora y Reparadora de la Industria del Níquel (ECRIN), Moa in compliance with the Cuban standard 3001:2007. It identifies as a primary need to provide a methodological instrument facilitating the identification and validation of the organization's distinctive competencies as well as those required of processes of main activities and associated positions in addition to the certification of competencies.

**Key words:** Empresa Constructora y Reparadora de la Industria del Níquel, job competencies, methodological instrument.

### Introducción

Las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven. Al referirse al comportamiento, al manifestarse a través de la conducta, las competencias son un compendio de conocimientos y destrezas, valores, hábitos y motivos (Dirube, 2004).

Goleman (1998) llama la atención sobre aspectos emocionales, mostrando un enfoque de competencias que integra elementos cognitivos y afectivos, ofreciendo, asociado a las dimensiones de su propuesta, un listado con 25 competencias emocionales a considerar. Entender al ser humano como una realidad holística no fragmentada en emociones, comportamientos o cogniciones, es el punto de partida para asumir la siguiente definición de competencias con la cual se identifica y se asume como referente en la investigación:

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 (NC 3000, 2007).

La investigación fue desarrollada en la Empresa Constructora y Reparadora de la Industria del Níquel, perteneciente al Ministerio de la Industria Básica, con sede en el municipio de Moa, provincia de Holguín. La entidad en perfeccionamiento empresarial se encarga de garantizar los trabajos de construcción y reparaciones, de manera competitiva, que demanda la Industria del Níquel y la infraestructura social de la región, con personal calificado y tecnología de avanzada. Esta empresa no ha podido implementar el Sistema Integrado del Capital Humano, como lo dicta la norma cubana 3001:2007, por no contar con la determinación de las competencias laborales.

El procedimiento documentado para la gestión de las competencias laborales dentro del marco de la implementación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, (Norma Cubana de la familia 3000), constituye un momento de vital importancia y trascendencia metodológica. Este procedimiento está llamado a establecer los requisitos y principales pasos para la gestión integral del sistema de competencias laborales, la elaboración de los perfiles de competencias laborales por cada puesto de trabajo y la certificación de las mismas en los trabajadores.

El sistema de procedimientos propuesto tiene como objetivo establecer el método para realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y los cargos a ellas asociadas, así como la certificación de las competencias demostradas del trabajador, en correspondencia con las ya identificadas y validadas. Abarca la totalidad de los trabajadores de la entidad, incluyendo todas las categorías ocupacionales, puestos y cargos.

### **Procedimiento para la constitución de los comités de competencias de la organización**

La dirección de la organización en los niveles correspondientes se encargará de la constitución de los Comités de Competencias a nivel de organización y de los Comités Temporales en cada unidad organizativa. En cada caso la dirección decidirá quien deberá presidir dicho comité.

El Comité de Competencias a nivel de la organización es el grupo encargado de validar y proponer a la alta dirección, las competencias distintivas de la organización, las

competencias claves de los procesos de las actividades principales y de los cargos claves de la organización.

### **Constitución del Comité Temporal de Competencias de la Unidad Organizativa de Base (UEB)**

El Comité de Competencias Laborales por cada una de las áreas organizativas y Unidades Empresariales de Base, constituido con carácter temporal, tiene como responsabilidad principal participar en calidad de expertos en el procedimiento de identificación de las competencias laborales de los puestos de trabajo claves, en el área organizativa o Unidad Empresarial de Base que le corresponde.

El Comité Temporal de Competencias a nivel de Unidad Organizativa estará integrado por los siguientes miembros (se recomienda entre 5 a 7 compañeros, en dependencia del tamaño de la unidad organizativa y que sea el dirigente responsable del proceso a analizar): director de la UEB, dirigentes que desempeñan cargos jerárquicos superiores al puesto de trabajo objeto de análisis, directivos de unidades organizativas/puestos de trabajo relacionados, trabajadores de unidades organizativas, trabajadores de reconocido prestigio y experiencia en la UEB, el dirigente sindical y el cliente invitado, que puede ser opcional.

El Comité de Competencias ya conformado deberá estudiar y analizar los siguientes documentos:

- Modelos P-2 y P-4 (Plantilla de cargos y ocupaciones y Plantilla de personal).
- Funciones y perfiles de cargos según estructura aprobada.
- Objeto social. Proyección Estratégica.
- Sistema de flujo de procesos (Procesos claves).
- Carpeta de productos y servicios.
- Estructura.
- Calificadores propios y comunes.
- Legislación vigente referida al empleo.
- Normas Cubana: 3000, 3001, 3002.

Se conformará un grupo de trabajo de especialistas (Grupo de Expertos) de la Dirección de Capital Humano de la entidad, que se responsabilizará con la supervisión de toda la dinámica, lo que incluye la planificación, organización, ejecución y control del proceso de identificación, evaluación y certificación de las competencias laborales

de los puestos de trabajo en cada una de las unidades organizativas.

### **Procedimiento de implementación para la gestión de las competencias laborales**

Es el procedimiento documentado, donde se establece cómo realizar (paso a paso) 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 las competencias demostradas del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas para el mismo.

Se confeccionará y aprobará a nivel de la Organización y por cada dirección de las unidades organizativas y de las UEB el Programa para Identificación, Evaluación y Certificación de las Competencias Laborales para cada uno de los puestos de trabajo.

#### **Identificación de las competencias distintivas de la organización**

Se diseña una capacitación inicial con los miembros del Consejo de Dirección ampliado de la entidad así como los miembros de los comités de competencias seleccionado por las áreas funcionales. Esta capacitación tiene como objetivo la instrucción y preparación previa de todo el proceso de determinación y validación de las competencias, así como de dotar de conocimiento a los participantes sobre las competencias laborales y su uso en las organizaciones.

#### **Identificación de las palabras clave vinculadas a las competencias distintivas de la organización**

La determinación de las competencias distintivas de la organización se realiza con la participación de un grupo de expertos seleccionados a partir de los integrantes del Consejo de Dirección ampliado.

Este aspecto se introduce por la complejidad de los términos a manejar dentro de la acepción de competencias, donde incluye conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes, valores, capacidades y requerimientos de difícil discernimiento, sobre todo para los trabajadores que conforman el Comité de Competencias. Estos sirven como elementos que guían la utilización de los diccionarios disponibles. Estos vocablos se listan a partir de tormenta de ideas en versión oral o mediante cualquier otra técnica de trabajo en equipo, a partir de la utilización de herramientas de análisis

como son el análisis de misión y funciones, el análisis estratégico, objeto social de la organización y el análisis cultural.

### **Listado de las posibles competencias distintivas de la organización a partir de las palabras clave y utilizando los diccionarios de competencias disponibles y reducción de listado**

A partir del listado reducido de palabras clave y con el empleo de los diccionarios de competencias, se listan las competencias más afines con su correspondiente descripción. En el caso que los diccionarios no incluyan las palabras claves identificadas puede diseñarse la competencia a partir del criterio del grupo de trabajo. Posteriormente, se reduce el listado mediante consulta a expertos.

A continuación se determina el nivel de concordancia de los expertos. Si  $C < 60\%$  se elimina la competencia del listado.

$C = (1 - V_n/V_t) \times 100\%$  donde  $V_n$  es la cantidad de expertos en contra del criterio predominante y  $V_t$  la cantidad total de expertos.

De esta forma se reduce el listado tratando de que no se supere la cantidad de 10 competencias.

Como la mayoría de las competencias que se identifican generalmente son complejas, o sea están compuestas por grupos de competencias simples, a veces existe una escasa diferenciación entre una y otra.

### **Evaluación del grado de dominio y poder diferenciador de las competencias propuestas**

En esta evaluación se utilizan matrices para verificar si las competencias obtenidas anteriormente realmente constituyen capacidades distintivas de la organización (Matriz Grado de Dominio) en correlación con los factores claves de éxito (Matriz Poder Diferenciador), ya que aportan nuevos elementos en el tratamiento de la información. Se aplican mediante trabajo en equipo, donde cada experto emite su criterio para ambas matrices y se aprueban los resultados por consenso.

A partir de obtener por consenso las competencias distintivas, se presentan ante el Comité de Competencias para su aprobación y se procede a formularlas. Las definiciones disponibles en los diccionarios consultados pueden servir de referencia, pero el equipo de trabajo puede y debe ajustar sus definiciones a las condiciones particulares de su entidad, tanto internas como externas.

Una vez definidas las competencias distintivas de la organización se procede a validarlas, para ello se emplean diferentes técnicas que pueden ser: trabajo grupal, entrevista, encuestas, lista chequeo y otras, según se considere más apropiado, las mismas deben realizarse ante el Consejo de Dirección de la entidad, el Organismo de subordinación superior (Unión, Grupo, Ministerio), Organismos y Organizaciones del territorio relacionados y algunos clientes de mayor significación.

### **Identificación de las competencias de las actividades principales**

Para determinar las competencias por procesos se analizan los comportamientos precisos de las principales áreas funcionales o de resultados claves de las organizaciones. Se tienen en cuenta los elementos estratégicos y se definen sus funciones estratégicas, relacionándose con los aspectos técnicos de la misma.

### **Identificación de las competencias laborales del cargo en la organización**

Se determinan las competencias que pertenecen a aquellos cargos de similar naturaleza, o sea, es la compilación de las competencias de aquellos cargos que poseen características similares y que para ocuparlos se requieren cualidades, habilidades, experiencias, etc. semejantes. Para ello se llevarán a cabo los pasos siguientes.

1. Conformar familias de cargos y puestos de trabajo que participan en el proceso (pueden estar presente en varios procesos a la vez y en varias unidades organizativas).
2. Establecer cronograma de intervención según la importancia estratégica para la empresa.
3. Conformar un grupo de expertos según familia de cargos o puestos de trabajo.
4. Actualizar el objetivo fundamental o misión del cargo o puesto de trabajo.
5. Análisis de las competencias genéricas y específicas.

**Competencias Genéricas:** Selección de aquellas que se consideran importantes y necesarias a tener en cuenta para la definición de desempeño adecuado y desempeño superior en el cargo o puesto de trabajo. Las Competencias Genéricas son aquellas que, mejor que ninguna otra, describe el desempeño requerido para el cargo o puesto. Se recomiendan identificar entre cinco y siete. Para ello se aplicará el cuestionario aplicado a Grupo Experto / Especialista de Gestión Capital Humano.

**Análisis de las competencias específicas:** Adicionar al listado de competencias genéricas aquellas otras que no aparezcan en la relación, pero se considera por el Comité de Expertos que son importantes para la descripción del perfil de competencias del puesto. Para ello se creará un grupo nominal en la sesión grupal con expertos. Además se realizará una tormenta de ideas al grupo participante o Comité de Expertos que participaron.

Determinar las principales competencias, mediante el empleo de técnicas de reducción de listados con el grupo implicado. Se utiliza la técnica Reducción de listado aplicada al Comité de Expertos.

**Realizar las entrevistas de incidentes críticos:** Conformar dos grupos a partir de seleccionar los trabajadores que han mostrado un desempeño adecuado en el puesto de trabajo y los que han logrado un desempeño superior (se recomienda una relación de 5 Desarrollo Superior / 3 Desarrollo Adecuado).

Realizar las entrevistas con estos dos grupos de trabajadores.

Solicitar a cada grupo la evaluación de las cinco competencias determinadas mediante la sesión grupal.

Organizar e integrar la información y los datos recogidos para su transcripción como definiciones codificables objetivas. Para ello se realiza una triangulación entre:

Resultado de la reducción de listado de la sesión grupal. Resultados de las entrevista.

Determinar las Competencias Laborales fundamentales asociadas al desempeño del puesto hasta 3 a partir de lograr concordancia entre los expertos.

#### **Identificar los indicadores de competencia:**

Definir una escala ascendente que permita orientar e interpretar los resultados del desempeño. Un nivel de escala describe el desempeño adecuado y el otro el desempeño superior. Se refiere aquí al proceso de operacionalización de las competencias genéricas (características personales, capacidades, habilidades, valores).

El orden de los indicadores en cada nivel de escala está en función de la intensidad de la acción, el impacto, y el nivel de complejidad.

La escala ascendente se construye en base a los datos e información recogida en las Entrevistas de Incidentes Críticos, realizadas a los ocupantes del puesto y por las opiniones del grupo de expertos (constituyen ideas, acciones e interacciones).



**Identificar las evidencias del desempeño para cada uno de los niveles de escala**

Evidencia del Desempeño: Resultados tangibles derivados del desempeño (pruebas concretas resultante del desempeño). Para ello se debe crear una sesión de trabajo grupal para Desarrollo Superior y Desarrollo Adecuado. Luego integran los resultados obtenido de los directivos y trabajadores y se someten a la valoración de expertos.

**Actualizar el perfil de competencia del diseño del cargo o puesto de trabajo.**

Para ello se hará una revisión documental.

**Aprobar el perfil de competencia del diseño del cargo o puesto de trabajo por el Comité de Competencias.**

El perfil de competencia constituye la descripción documentada del puesto de trabajo y es el resultado de todas las acciones y técnicas aplicadas en el proceso de identificación de las competencias laborales. En la Norma Cubana 3000: 2007 se define como el "Documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.

**Procedimiento de certificación de las competencias laborales de los trabajadores**

Las acciones de certificación de las competencias laborales de cada trabajador serán ejecutadas por el Comité de Expertos de cada área organizativa, asesorados siempre por los especialistas de la Dirección de Capital Humano.

El Comité de Expertos de cada área organizativa contará con los aseguramientos necesarios: capacitación, herramientas y técnicas a aplicar, para evaluar con objetividad en qué medida el trabajador es capaz de movilizar las competencias laborales en su contexto laboral, así mismo dicho comité podrá recibir el asesoramiento y colaboración de consultores externos o de instituciones con capacidad legal y profesional para ejecutar dicho proceso.

A los trabajadores a los cuales se les certifiquen las competencias laborales se le entregará un certificado que lo acredite y se puede dejar constancia de esto en el

expediente laboral. El proceso de certificación de las competencias laborales se hará en todos los puestos de trabajo asociados a los procesos principales.

La ratificación o retiro del certificado de competente para un puesto de trabajo de la entidad en los años sucesivos se hará por el Comité de Expertos de cada área organizativa a solicitud de cada jefe directo, por ser el responsable del proceso de evaluación del desempeño anual.

Una vez que transcurra el período que se le otorgó para alcanzar las competencias generales requeridas para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo se vuelve a someter al proceso de certificación. De ser negativos los resultados, se realizarán las siguientes acciones por el jefe inmediato de la unidad organizativa:

- Traslado a un puesto de menor complejidad, acorde con las competencias que posee el trabajador.
- Concluir el contrato, sea determinado o indeterminado.

Los métodos para la certificación de las competencias laborales serán los siguientes:

Asesoramiento de entidades especializadas en la certificación de las competencias.

Observación directa.

Medición de tiempo y movimiento.

Evaluación de resultados.

Encuestas a clientes.

Entrevistas.

Pruebas.

#### **Técnicas**

Pruebas psicométricas (Test).

Pruebas de personalidad (Test).

Pruebas de conocimiento.

Pruebas de habilidad.

Técnicas de simulación.

Estudio de la evaluación del desempeño.

#### **Conclusión del Proceso de Certificación**

Una vez concluido el proceso, se elaborará y entregará en acto público el documento normativo que acredita y certifica que el trabajador es portador de las competencias esenciales requeridas para el desempeño en el cargo en cuestión, en cualquiera de las

áreas organizativas de la entidad.

### **Otros elementos necesarios en la implementación de los Sistemas de Procedimientos en la determinación de competencias laborales en las organizaciones**

Un factor clave que pudiera generar inconformidades en el trabajo sería la incorrecta aplicación de los procedimientos de certificación de las competencias, el incumplimiento de un requisito en dichos procedimientos o que el trabajador no esté debidamente informado de lo que se espera de su capacidad y comportamiento, para optimizar los resultados de su trabajo y alcanzar los objetivos proyectados.

El trabajador en desacuerdo con la decisión tomada por el jefe facultado sobre la certificación o no de las competencias laborales (idoneidad demostrada), procederá a efectuar su reclamación ante el Órgano de Justicia Laboral de Base, en correspondencia con lo establecido a estos efectos.

En el caso de las reclamaciones que provienen de los directivos:

La recomendación del Comité de Expertos con relación a certificar o no las competencias laborales de un trabajador se le comunicará por escrito al jefe que envió la solicitud y de estar de acuerdo éste procede, por escrito, a hacer firme la propuesta del Comité de Expertos, la cual comunica a los interesados. De no estar de acuerdo el jefe con la propuesta del Comité de Expertos le solicita a esta instancia un re-análisis. El jefe debe convocar una reunión con el Comité de Expertos y solicitar un nuevo análisis sobre el caso específico y emitir los criterios que justifiquen la disconformidad con la propuesta anterior, de inmediato se retira y el Comité de Expertos vuelve a analizar si se puede certificar o no las competencias laborales del trabajador. El Comité de Expertos puede realizar investigaciones en las áreas de trabajo.

El jefe facultado, considerando siempre el criterio del Comité de Expertos, para declarar o retirar la certificación de las competencias laborales del trabajador, deberá emitir una certificación oficial sobre su decisión, la cual deberá ser archivada en el expediente laboral del trabajador, como evidencia para su ingreso, permanencia o promoción.

### **Evaluación y control del proceso de gestión de competencias**

El proceso evaluativo de la Gestión por Competencias Laborales abarcará cada uno de los elementos que conforman el proceso de forma integrada. Para emitir los criterios

de evaluación se tendrá en cuenta los estándares de resultado esperado en el ámbito productivo, la calidad de la producción y los servicios, el comportamiento y desempeño general alcanzado por los trabajadores y el nivel de satisfacción de éstos con el diseño y gestión del Perfil de Competencias.

Deben quedar como registros en la organización y en las unidades organizativas como herramientas de trabajo los siguientes:

Sistema de Competencias Distintivas de la Organización.

Sistema de Competencias Clave de los Procesos Principales.

Perfiles de Competencias de los Cargos en cada una de las U.E.B.

### **Conclusiones**

El sistema de procedimientos propuesto para la identificación, validación, evaluación y certificación de las competencias laborales en la Empresa Constructora y Reparadora de la Industria del Níquel en Moa responde a las exigencias de las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002: 2007.

El sistema explica cada uno de los momentos en la identificación, validación, evaluación y certificación de las competencias laborales en los diferentes niveles de la organización. Se caracteriza por su flexibilidad, de forma tal que puede adaptarse en su implementación a las particularidades de cada una de las Unidades Empresariales de Bases y demás unidades organizativas de la entidad.

Su factibilidad fue aprobada por el taller de socialización, conformado por expertos, para su implementación en la Empresa Constructora y Reparadora de la Industria del Níquel en Moa.

### **Referencias bibliográficas**

DIRUBE, J. 2004: Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas. Editorial. Gestión 2000, Barcelona.

GOLEMAN, D. 1998: La Práctica de la Inteligencia Emocional. Editorial Kairós. Versión electrónica, Barcelona.

NC 3000. 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano–Implementación. Cuba.

\*Trabajo tutorado por el Lic. Vanier Galán Duany.