



TECNOLOGÍA PARA INTRODUCIR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS. APLICACIÓN EN EL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES

Resumen / Abstract

La Gestión por Competencias (GpC) se ha convertido en el nuevo paradigma que, desde la Gestión de Recursos Humanos, permite orientar la gestión empresarial hacia los nuevos cambios exigidos por el entorno. Este artículo muestra las experiencias de investigaciones desarrolladas en Empresas Cubanas del sector de las telecomunicaciones. En él encontrará la tecnología necesaria para lograr definir las competencias ajustadas a las características de la cultura de cada organización, así como los resultados de su aplicación práctica. Estas herramientas constituyen los elementos que necesita toda organización para dar el primer y más importante paso en la implementación de la GpC: la definición de competencias.

The Management by Competencies is the new paradigm, which from the Management of Human Resources, allows orienting the enterprise management towards the new exchanges demanded by the surroundings. This article shows the experiences of investigations developed in Cuban Companies of the sector of the telecommunications. In it you will find the necessary technology to define the competencies fit to the characteristics of the culture of each organization, as well as the results of his practical application. These tools constitute the elements that all organization needs to take the first and more important step in the implementation of the GpC: the definition of competencies.

Palabras clave / Key words

Gestión por Competencias, Gestión de Recursos Humanos, Capital Humano.

Management by Competencies, Management of Human Resources, Human Capital.

Víctor Manuel Romero Valdés,
Ingeniero Industrial, Especialista en
Organización de Empresas, Máster en
Gestión de Recursos Humanos,
Profesor Asistente del Centro
Universitario José Martí de Sancti
Spíritus. Especialista en Gestión de
Recursos Humanos, Dirección
Territorial de ETECSA, Sancti
Spíritus.

e-mail: victorm@ssp.etecca.cu

Yolanda Arrón Mandilego, Ingeniera
Industrial, Doctora en Ciencias
Técnicas, Gerente de Organización
Empresarial, Dirección Central de
Recursos Humanos, ETECSA.

e-mail: yolanda.aron@etecca.cu

INTRODUCCIÓN

En Cuba, desde la década del 90 y hasta la actualidad, se vienen desarrollando estudios de Gestión de Recursos Humanos (GRH) en el sector de las telecomunicaciones, ellos evidencian deficiencias que se relacionan directamente con la falta de integración de sus diferentes subsistemas.

Muchas de las soluciones propuestas hasta el momento tienen como blanco la definición de perfiles de competencias en distintos cargos de la organización, pero la mayoría de estos proyectos e investigaciones carecen de un enfoque integrador que permita orientar la definición de competencias hacia otras áreas de la empresa, de manera coherente y posibilitando la Gestión Integral de los Recursos Humanos. Esto propicia que los directivos de Recursos Humanos se planteen la siguiente interrogante:

¿Cómo lograr introducir exitosamente la Gestión por Competencias (GpC) en su organización posibilitando una mayor efectividad e integración en los procesos de GRH?

Recibido: 23/01/2008

Aprobado: 27/02/2008

Para dar respuesta a esta inquietante pregunta se utilizan un grupo de técnicas de análisis y solución de problemas, entre ellas se puede mencionar: el método de expertos, tormenta de ideas, entrevistas estructuradas, encuestas, análisis de documentos, diagrama causa-efecto y otras técnicas estadísticas, que bajo la guía del método general de solución de problemas permitieron el desarrollo de una tecnología para introducir exitosamente la GpC en cualquier organización.

Modelo para introducir la gestión por competencias en las organizaciones (MIGpC)

Internacionalmente existe gran dispersión conceptual alrededor de la GpC, por lo que es importante establecer las premisas teóricas a seguir. Para comprender el modelo se parte de lo expresado por Mertens: “La competencia significa lo que la persona debe ser capaz de hacer, pero en el mundo real del trabajo existe el hecho de que un individuo puede ser competente, pero no quiere decir que todos los días puede aplicar o demostrar su competencia.” [1]

Es decir, para que una persona pueda ser competente deben darse una serie de componentes como: el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer. Una parte de estos componentes dependen del individuo (el saber, el saber hacer, el saber estar y en parte el querer hacer) y las organizaciones desempeñan un papel esencial al tener la responsabilidad del “poder hacer” (pues, está relacionada con el hecho de garantizar una serie de recursos y condiciones organizativas adecuadas para que aparezcan las competencias requeridas para el desempeño exitoso) y ejercen una influencia determinante en el “querer hacer”, ya que este componente está directamente ligado al nivel motivacional que la organización puede lograr en sus empleados. Este análisis se representa de manera gráfica en la Figura 1.

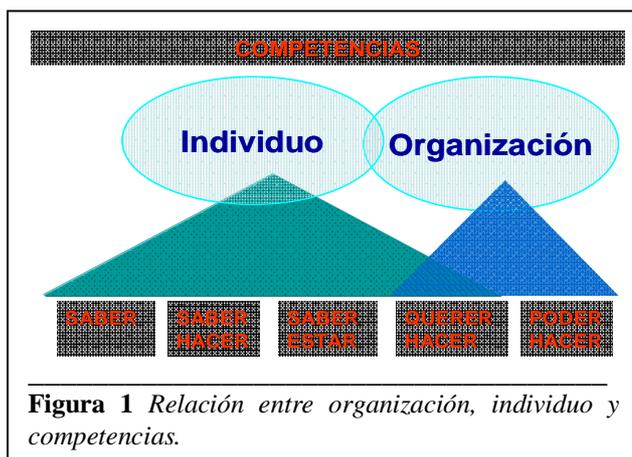


Figura 1 Relación entre organización, individuo y competencias.

Atendiendo a estas exigencias se deben monitorear en las organizaciones que intentan introducir la GpC un grupo de indicadores que evidencien condiciones favorables para garantizar “el querer y poder hacer” necesario para que aparezcan las competencias exigidas en cada situación de trabajo [2; 3; 4], para lo que se recomienda:

1. Estados financieros favorables: una organización que no cuente con solvencia financiera, no podrá contar con los recursos o condiciones necesarias para que los trabajadores puedan mostrar comportamientos exitosos.

2. Predominio de un estilo de liderazgo participativo: la GpC exige de los directivos y mandos intermedios un papel muy activo, eclipsando antiguas funciones de ordeno y mando.
3. Trabajadores motivados. Este aspecto está directamente relacionado con el querer hacer. En una organización donde predomine la desmotivación no se podrá instaurar exitosamente la GpC.
4. Comunicación clara tanto a nivel formal como informal: una comunicación que fluya en todos los sentidos es un paso vital para poder instaurar una política de Recursos Humanos (RRHH) basada en competencias.
5. Si bien estos aspectos no son los únicos, se considera que son los más importantes, aunque también pudieran valorarse otros como: la existencia de una cultura que propicie la innovación, la flexibilidad, la colaboración y la autonomía laboral o lo que normalmente se conoce por su nombre en inglés: *empowerment*.

Los aspectos tratados con anterioridad evidencian el hecho de que no todas las organizaciones están preparadas para gestionar sus RRHH por competencias. La probabilidad de éxito de esta práctica es directamente proporcional a la adecuación de las características de la organización a los estados planteados anteriormente, por lo que un predictor del éxito de esta práctica en las organizaciones lo constituye; realizar un análisis de cada uno de estos aspectos antes de aventurarse al mundo de las competencias.

Una vez que en la organización se decide implementar la GpC, resulta elemental comprender el MIGpC que se muestra en la Figura 2. En él se ilustran los Grupos de Interés (*Directivos, Sindicatos, Accionistas, Gobiernos, Sociedad, Competidores, Clientes, y Proveedores*), representados por rectángulos con líneas discontinuas y vinculadas a la organización con una flecha discontinua en ambos sentidos, significando las interacciones e influencias mutuas. El estudio y la implicación de estos grupos es decisivo, de forma que su influencia puede ser utilizada para impulsar el proyecto de GpC y cualquier interés que pueda poner en peligro el proyecto puede ser neutralizado o negociado oportunamente. Además, ellos desempeñan un papel significativo en la creación y desarrollo de la cultura organizacional, que como bien se conoce, tienen una gran repercusión en las competencias necesarias en cada organización.

También la influencia de estos grupos puede provocar grandes cambios en el funcionamiento de la organización y que con éstos pierdan vigencia los perfiles de competencias definidos, por ello en el MIGpC se refleja la retroalimentación que permite reajustar: las *Competencias Organizacionales* con las exigencias del entorno (doble flecha negra), las *Competencias Genéricas* con los objetivos estratégicos de la organización (doble flecha azul), así como las *Competencias de Rol* con las necesidades de los principales procesos o clientes (doble flecha verde) y las *Competencias Específicas* con la adecuación a las misiones de cada puesto o área de trabajo (doble flecha roja).

Los distintos tipos de competencias, reflejados a la derecha en la Figura 2, son los elementos de mayor valor en el MIGpC, toda vez que constituyen las salidas del mismo. Es necesario hacer un análisis sistémico para poder entender la importancia de la clasificación de competencias utilizadas y para que se comprenda en toda su dimensión la relevancia estratégica de la GpC desde su propia definición conceptual.

TECNOLOGÍA PARA INTRODUCIR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS. APLICACIÓN EN EL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES

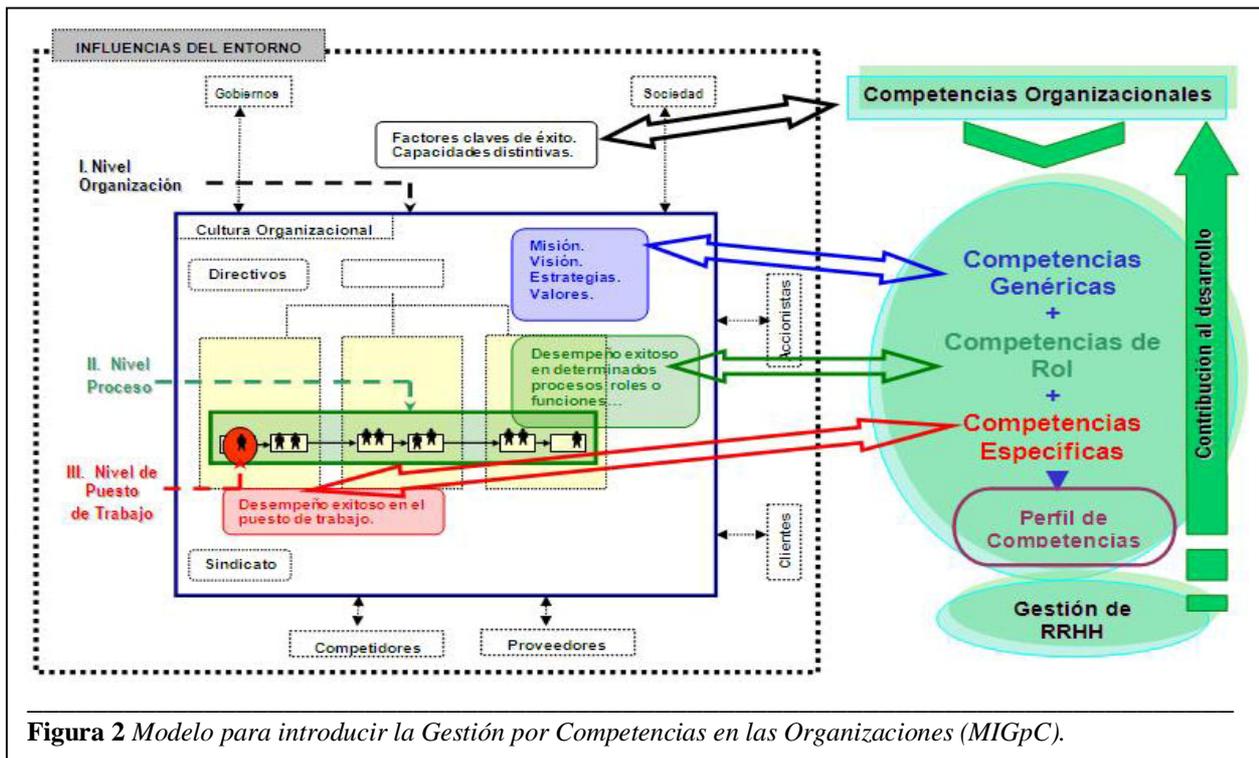


Figura 2 Modelo para introducir la Gestión por Competencias en las Organizaciones (MIGpC).

La selección de esta clasificación está estrechamente relacionada a los niveles de análisis, de decisión y desempeño de la organización, planteados por Rummler & Brache (Ob. cit en [5]): *Nivel Organizacional*, *Nivel de Procesos* y *Nivel de Puesto de Trabajo*. Estos constituyen las posibles áreas de mejora de la gestión por procesos en la organización, señalados a la izquierda del MIGpC en la Figura 2, son el referente para estructurar la definición del conjunto de competencias que conformarán el perfil de un puesto.

Una empresa para tener éxito necesita adaptarse a las condiciones y exigencias del mercado y evidentemente la GpC debe estar alineada con dichas exigencias [6], por lo que la definición de competencias en cualquier empresa debe respetar la siguiente estructura lógica:

Primeramente definir las *Competencias Organizacionales*, éstas deben ser desarrolladas a partir de los factores claves de éxito del mercado y las capacidades distintivas de la organización como indistintamente relacionan otros autores [7; 8]. Indiscutiblemente estas competencias, que son de la organización como bien lo dice su nombre, constituirán la génesis para la definición del resto de las competencias que deben poseer las personas o grupo de personas y que éstas a su vez contribuirán el desarrollo de las competencias organizacionales como bien se muestra en el bloque de símbolos que aparecen a la derecha de la Figura 2.

Posteriormente se podrían definir las *Competencias Genéricas*, normalmente vinculadas a la misión y a los valores compartidos o los que se desean desarrollar en la organización y tendrán estrecha relación con las acciones estratégicas globales definidas para alcanzar la visión de la organización [4; 8; 9; 10], siempre en función de desarrollar las competencias organizacionales. No se descarta la posibilidad de que algunas de las competencias genéricas puedan coincidir con las organizacionales, el número adecuado de ellas depende de las características de

cada organización, aunque no deben sobrepasar el total de cinco.

El próximo nivel, de procesos, está relacionado con las *Competencias de Rol*, su definición parte de las conductas exitosas en roles o procesos específicos en la organización. Como bien se plantea estas competencias son más específicas de determinados procesos, negocios o actividades. Igualmente se recomienda que no se definan más de 5 competencias.

Finalmente se definirían las *Competencias Específicas*, las cuales son propias de un puesto o un grupo de puestos de trabajo comunes y que evidentemente se asocian a conductas exitosas. Éstas se relacionan con el nivel de puestos de trabajo.

La totalidad de estas competencias conforman el perfil de competencias de un puesto de trabajo que en total no deben sobrepasar un máximo de 15. Aunque lo óptimo que se recomienda es que estén entre 9 y 12 competencias, de forma que sean fáciles de manejar por los encargados de utilizarlas. Este orden de definición garantiza la coherencia y adecuación de las competencias definidas con las estrategias de la organización, evidenciando el verdadero aporte estratégico de la GpC a la organización desde su definición conceptual.

La división de las competencias en los distintos niveles permite garantizar la flexibilidad y operatividad que exigen las condiciones actuales en las que se desarrollan las organizaciones. Si ocurren cambios considerables en un puesto de trabajo, con el cual pierdan vigencia las competencias actuales, solo habría que actualizar las competencias específicas y no todas y así sucede con cada nivel. También ante grandes cambios del entorno que provoquen modificaciones en las competencias de toda la organización, la estructuración por niveles facilita la actualización de forma escalonada y paulatina [4].

Con todo lo planteado en el MIGpC se garantiza que la GRH propicie con el desarrollo de las competencias

genéricas, de roles y específicas que la organización cuente con las competencias organizacionales necesarias para alcanzar la misión y la visión, es decir, la satisfacción de sus clientes.

Estructurar la definición de una competencia. Recomendaciones Útiles

También es importante tener presente una serie de consideraciones a la hora de realizar el trabajo de campo (acopiar la información para la definición del perfil de competencias), sin importar el método o las técnicas que se utilicen para estos fines.

Para la definición de una competencia se recomienda seguir la siguiente estructura:

1. Nombre o etiqueta de la competencia, por la cual será identificada.
2. Una definición conceptual, donde se expresa el significado de la competencia.
3. Pautas de comportamiento que ilustren la presencia o ausencia de esta competencia en el individuo. Estas deben dividirse en varios niveles, desde el nivel de entrada hasta el nivel de experto. No deben ser más de 5 niveles ni menos de 3, permitiendo el tránsito de los individuos por éstos (a través de acciones de formación y de la experiencia adquirida en el puesto de trabajo) de forma paulatina y escalonada hasta llegar al nivel de experto.

Además, las competencias definidas deben clasificarse en duras o blandas. Las primeras se corresponden con aquellas que son difíciles de desarrollar con el entrenamiento y formación del individuo y las segundas se pueden desarrollar con más facilidad a través de las acciones mencionadas con anterioridad.

Esta definición es importante ya que las competencias duras en su nivel de entrada constituirán requisitos de presencia obligatoria en los individuos que se vayan a seleccionar para ocupar un puesto de trabajo. Para las competencias blandas el nivel de entrada puede ser un elemento diferenciador entre dos candidatos, pero no necesariamente limitaría la entrada de un candidato al puesto de trabajo.

Metodología Integral con enfoque de proyecto para definir competencias en una organización (MIEPDC)

Esta metodología es una opción para llevar a la práctica el modelo propuesto. No debe verse como una camisa de fuerza por la que hay que transitar de manera dogmática, sino como un conjunto de pasos que bien pueden garantizar el éxito o servir como guía en la introducción de la GpC en una organización. La MIEPDC cuenta con 4 etapas y 18 pasos que trazan el camino a seguir para la definición de competencias, siempre respetando las pautas del MIGpC.

ETAPA I: Concepción y viabilidad del proyecto

Esta etapa tiene dos importantes objetivos, el primero, concebir lo que pretende la organización con la introducción de la GpC. El segundo, valorar la posibilidad de que el proyecto se desarrolle exitosamente en las condiciones existentes en la organización.

Una vez terminada esta etapa se tendrá como resultado toda la información necesaria para decidir si se continúa o no con el proyecto.

Paso 1: Determinar los objetivos del proyecto.

Paso 2: Establecer el alcance del proyecto.

Paso 3: Identificar todos los implicados y afectados por el proyecto.

Paso 4: Determinar el equipo de trabajo para el proyecto.

Paso 5: Determinar los requisitos o estándares del proyecto.

Paso 6: Determinar probabilidad de éxito en la introducción de la GpC.

ETAPA II: Determinación y Planificación del Proyecto

En esta etapa se realiza toda la planificación y organización para llevar a cabo exitosamente el proyecto.

Paso 7: Desarrollar el plan de acción.

Paso 8: Negociación sobre los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Paso 9: Análisis de los principales problemas y desarrollo de actividades preventivas y de contingencia.

ETAPA III: Desarrollo del modelo

En esta etapa se lleva a cabo toda la recogida de información necesaria para la definición de las competencias en la organización.

Paso 10: Análisis del diagnóstico estratégico de la Organización.

Paso 11: Determinar las competencias organizacionales.

Paso 12: Determinar las competencias genéricas.

Paso 13: Establecer los roles o procesos estratégicos de la organización.

Paso 14: Determinar las competencias de Rol.

Paso 15: Determinar las competencias específicas.

ETAPA IV: Validación del diccionario de competencias

En esta etapa todavía se está reuniendo y analizando información, pero esta vez se trabaja con información más exacta, su objetivo es hacer una última revisión de las competencias definidas en cada uno de los niveles de la organización y que definitivamente quede aprobado el modelo.

Paso 16: Poner a consideración los perfiles de competencias.

Paso 17: Refinar y corregir los perfiles de competencias.

Paso 18: Aprobar el diccionario de competencias.

Resultados Obtenidos con la aplicación práctica de MIEPDC.

A continuación se muestran los principales resultados de la implementación de MIEPDC en una dependencia de la empresa operadora de telecomunicaciones en Cuba.

Se exponen principalmente los aspectos tratados en la etapa III de la metodología, específicamente a partir del paso 10, donde se parte del análisis del diagnóstico estratégico de la organización y se establece una propuesta inicial de las competencias organizacionales que debe desarrollar la empresa para garantizar la consecución de las metas a largo plazo, las mismas quedan planteadas como se muestra en la Tabla 1.

TABLA 1 Propuesta inicial de (Competencias Organizacionales) factores estratégicos a desarrollar por la empresa para cumplir exitosamente su misión y objetivos.
Introducción y desarrollo acelerado de nuevas tecnologías.
Orientación hacia el cliente (garantizando la variedad, calidad y volumen de los servicios demandados)
Contar con personas profesionales y altamente preparadas en toda la organización.
Desarrollar agilidad y flexibilidad en la gestión para responder a los cambios del entorno.

TECNOLOGÍA PARA INTRODUCIR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS. APLICACIÓN EN EL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES

Esta propuesta inicial de competencias fue sometida al criterio de los máximos directivos de la organización, los que corroboraron que los cuatro factores propuestos constituían competencias organizacionales para la empresa, al reflejarse un coeficiente de concordancia mayor que 60 para cada uno de los factores, como se observa en la Tabla 2.

TABLA 2 Análisis de los resultados de la encuesta para definir las competencias organizacionales.	
Factores Estratégicos a desarrollar por la empresa para cumplir exitosamente su misión y objetivos.	Coefficiente de Concordancia Cc
Introducción y desarrollo acelerado de nuevas tecnologías.	88,89
Orientación hacia el cliente (garantizando la variedad, calidad y volumen de los servicios demandados)	94,44
Disponer de un personal profesional y altamente capacitado a lo largo de la organización.	98,31
Desarrollar agilidad y flexibilidad en la gestión para responder a los cambios del entorno.	66,67

La definición de las competencias organizacionales facilita, orienta y permite que el resto de las competencias a definir contribuyan a desarrollar aquellas características de los trabajadores que conducirán al éxito empresarial. Posteriormente este grupo de expertos propuso las posibles competencias que era necesario desarrollar por todos los trabajadores de la organización (competencias genéricas), de forma que ésta pudiera alcanzar los objetivos estratégicos antes mencionados. Estas competencias genéricas, que guardan una estrecha relación con cada uno de las competencias organizacionales, se plantearon en una encuesta.

TABLA 3 Análisis de los resultados para definir las competencias genéricas.	
Propuesta de Competencias Genéricas	Coefficiente de Concordancia Cc
Consagración	21,05
Espíritu de superación	78,95
Profesionalidad	73,68
Creatividad	68,42
Adaptabilidad al cambio	89,47
Orientación al Cliente	73,68
Compromiso	31,58
Autocontrol	5,26
Empatía	31,58
Honradez-honestidad-integridad	21,05
Orientación a los resultados	36,84
Comunicación	47,37

Como se puede apreciar en la Tabla 3, los resultados de la encuesta aplicada arrojan que las competencias genéricas a desarrollar por todos los trabajadores de esta empresa son la adaptabilidad al cambio, el espíritu de superación, la profesionalidad, la orientación al cliente y creatividad. Todas con un nivel de concordancia superior al 60%.

En el análisis realizado por el equipo de dirección del proyecto de investigación, se llegó a la conclusión de que se debía incluir como una competencia más a desarrollar por todos los trabajadores, la honradez-honestidad-integridad, lo que garantiza la coherencia entre las políticas de RRHH y las directivas principales de la organización. Después de definidas las competencias, se trabaja en el borrador de las posibles pautas o niveles de desarrollo de las competencias definidas con anterioridad.

Para definir el borrador de los niveles de desarrollo de las competencias se utilizaron como fuentes primarias de información: el diccionario de competencias de Martha Alles [9], la definición de competencias desarrolladas por otras empresas operadoras de telecomunicaciones y otras definidas por la antigua empresa de telefonía móvil [11]. Este borrador se fue enriqueciendo con el intercambio y debates entre los miembros del grupo de trabajo donde se llegó a conformar la versión inicial de las competencias genéricas de todos los trabajadores de la empresa.

Para establecer los roles o procesos a los que se les definirán las competencias de rol, se tiene en cuenta la estructura organizativa de la empresa y el mapa de procesos. En este caso se escogió el proceso de Capital Humano.

Se realizó un trabajo en grupo apoyado en la técnica de Tormenta de Ideas, donde los miembros del grupo fueron estimulados a participar y generar ideas a través de una guía de preguntas. Este trabajo permitió que se estableciera un borrador de las posibles competencias a desarrollar por los trabajadores implicados en el proceso de Capital Humano, las cuales se incluyeron en una encuesta para ponerlas a consideración de un grupo más amplio que gozara de reconocido prestigio y de dominio de este proceso. En la Tabla 4 aparecen sombreadas las cuatro competencias escogidas por los expertos, como se puede apreciar todas presentan un coeficiente de concordancia de mayor del 60 %.

TABLA 4 Criterio de expertos para la definición de competencias.			
Competencias rol (Capital Humano)	rol	(Capital	%
			Coefficiente de Concordancia
Trabajo en equipo y cooperación			73
Manejo de conflictos			41
Comunicación			68
Ejemplo			20
Conocimientos de GRH			83
Proactivos – Previsores			24
Emprendedores – Entusiastas			10
Empatía			12
Exigentes			41
Flexibles			17
Gestores del cambio			44
Sistemáticos – Persistentes			5
Confiabilidad – Discreción			76

Un grupo de expertos en el proceso de Capital Humano trabajó un borrador inicial de los niveles de desarrollo de estas competencias, las cuales se pusieron a consideración de los distintos grupos de Recursos Humanos en cada una de las unidades organizativas, de cuyas experiencias y criterios se conformó la versión inicial de las competencias del rol asociado al proceso de Capital Humano, que posteriormente se refinó y aprobó por la dirección de la empresa.

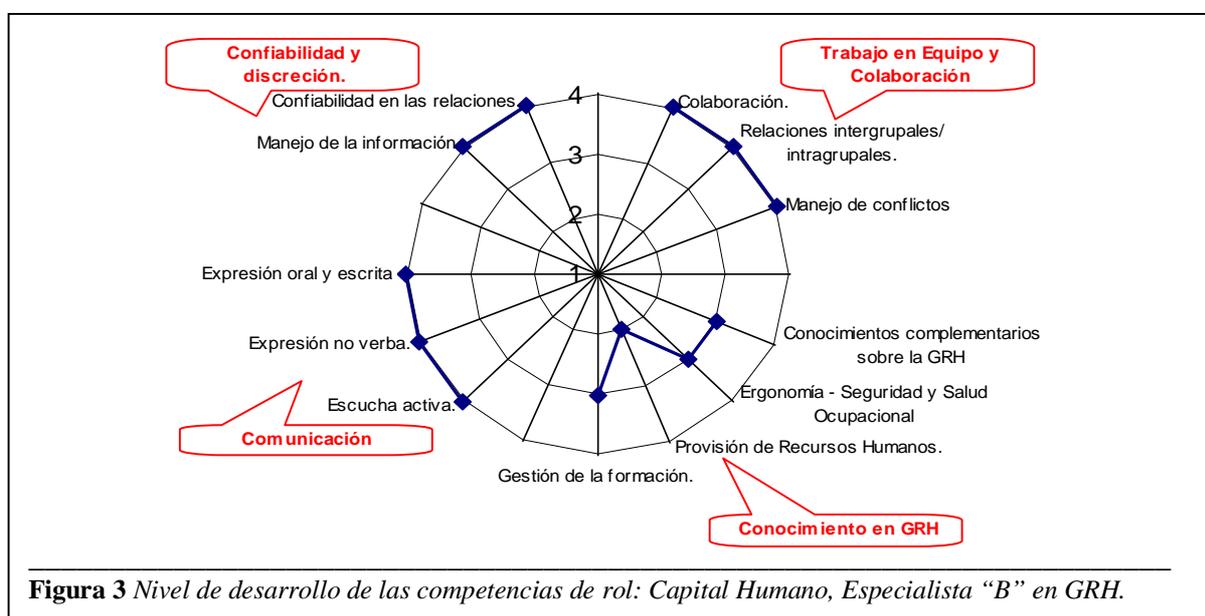
Análisis de las mejoras en el proceso de evaluación del desempeño

Una vez definido el diccionario de competencias que incluía las genéricas y las vinculadas al rol de Capital Humano, se valoró su contribución a la mejora en la eficacia de los procesos de Recursos Humanos. Para ello se utilizó como objeto de estudio el proceso de evaluación del desempeño específicamente en los puestos de trabajo,

implicados en el proceso de Capital Humano en una dependencia territorial de la empresa operadora de telecomunicaciones en Cuba.

Inicialmente se rediseñó el modelo de evaluación del desempeño atendiendo a las competencias definidas y se realizó la evaluación de los trabajadores de RRHH. Los resultados obtenidos se ilustrarán tomando como ejemplo el cargo de Especialista "B" en Gestión de RRHH, es importante aclarar que para la generalización de esta nueva forma de gestión en la organización es esencial la informatización de los subsistemas de GRH.

De conjunto con el rediseño del modelo de evaluación del desempeño se establecieron los niveles de desarrollo deseados (óptimos) para tener un desempeño exitoso en el puesto. Un ejemplo de estos niveles se muestra en la Figura 3, donde se pueden apreciar un gráfico radial con 4 competencias y los niveles exigidos para cada una de sus dimensiones.



Estos niveles fueron definidos a partir de la misión y el mapa de responsabilidades de la Subgerencia de Recursos Humanos y de las funciones propias de cada cargo, siendo discutido y valorado con los trabajadores encargados de su cumplimiento, con la participación de las organizaciones sindicales del área objeto de estudio.

Antes de realizar la evaluación del desempeño utilizando el nuevo modelo, se sensibilizó al grupo de trabajadores implicados en esta experiencia. Se efectuó una reunión con ellos, donde se les explicó detalladamente las características principales del nuevo modelo de evaluación. Se aclaró también que el modelo está en fase de estudio, por lo que no se disponía de la aplicación informática necesaria para su implementación.

Seguidamente se realizaron evaluaciones del desempeño al 100% de los trabajadores del área de RRHH. En la Figura 4 se puede apreciar la comparación entre el nivel actual de desarrollo de las competencias y el nivel exigido para el cargo en uno de los trabajadores evaluados. Esta figura evidencia las brechas que necesita cubrir este trabajador para lograr el nivel de desarrollo exigido para su puesto de

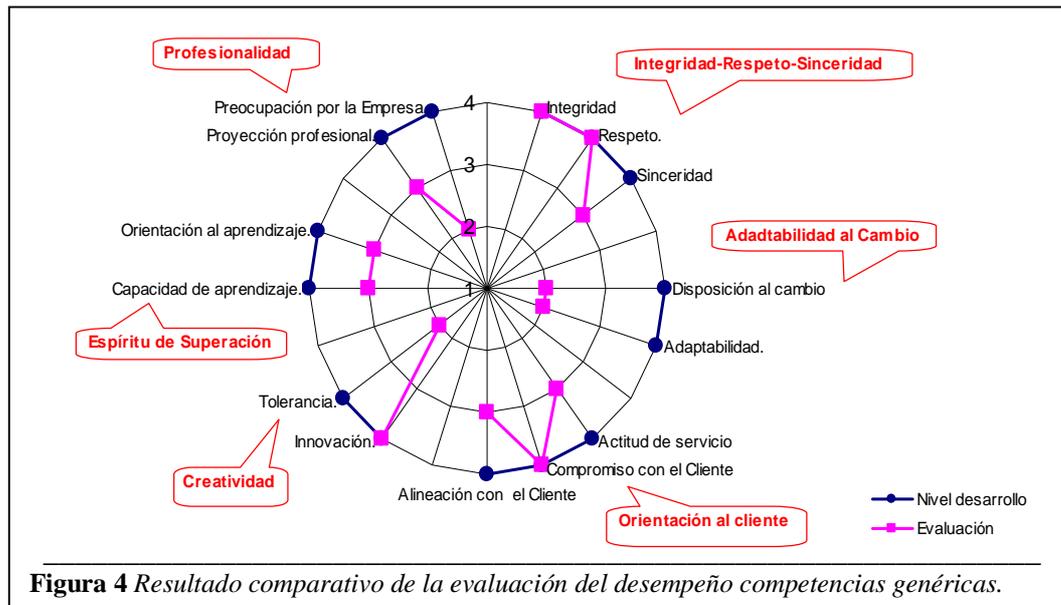
trabajo, lo que sin dudas ilustra con mucha elocuencia donde deben centrarse las acciones capacitación del trabajador, aportando información útil para el diagnóstico de necesidades de formación y orientando la autoformación del mismo.

Valoración de evaluadores expertos

Para validar las mejoras en el proceso de evaluación del desempeño se acudió al grupo de expertos que inicialmente realizará el diagnóstico de la efectividad del proceso según su diseño anterior. Estos expertos estuvieron vinculados activamente en la implementación de las mejoras al proceso de evaluación del desempeño, al participar como evaluadores, evaluados y observadores en el mismo.

En la Figura 5 se puede apreciar cómo la efectividad del proceso de evaluación del desempeño aumentó de 6 hasta el valor de 8 grados, utilizando como instrumento de valoración la gráfica de 10 grados. Este resultado evidencia una mejora considerable en el cumplimiento de las políticas de evaluación del desempeño.

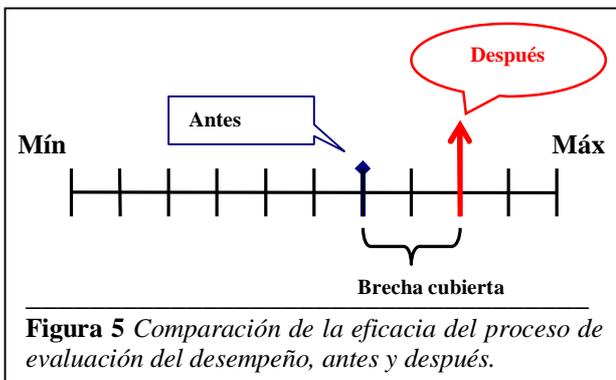
TECNOLOGÍA PARA INTRODUCIR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS. APLICACIÓN EN EL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES



la identificación de las distintas competencias de la organización. 🏢

REFERENCIAS

- MERTENS, Leonard y VELASCO, M. E. *El enfoque de competencia laboral de la empresa*. México: Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), 1999.
- HERRANZ, Antonio y DE LA VEGA, Ricardo. "Las competencias: pasado y presente". *Capital Humano*. No. 123(junio): pp. 58-66, 1999.
- LE BOTERF, Guy. "La Gestión por Competencias: ¿de qué se trata?" Noviembre 2002.
- ROMERO, Víctor M. "Modelo para Introducir la Gestión por Competencias en ETECSA". Tesis de Maestría (Máster en Ciencias). La Habana: ISPJAE, 2007.
- HERNÁNDEZ, Alejandro y LEMUS, Héctor. "Enfoque de procesos, confección y aplicación de un procedimiento en la industria del ocio". Trabajo de Diploma (Ingeniero Industrial Especialista en Organización de Empresas). La Habana: ISPJAE, 2001.
- CUESTA, Armando. *Gestión de Competencias*. La Habana: Ed. Academia, 2000.
- LEVY-LEVOYER, Claude. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 1997.
- MORALES CARTAYA, Alfredo. "Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos". Tesis Doctoral (Doctor en Ciencias Técnicas). La Habana: ISPJAE, 2006.
- ALLES, Martha. *Gestión por Competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Ed. GRANICA, 2002.
- LUCIA, Antoinette y LEPSINGER, Richard. *The Art and Science of Competency Model: Pinpointing critical Success factor in Organization*. San Francisco: Jossey - Bass / Pfeiffer, 1999.
- MARTIN, Magali et al. "Gestión por Competencia. Aplicación a la Telecomunicaciones Móviles". *X Jornadas de Projectita*. 21-22 Octubre: 2004.



CONCLUSIONES

Después de haber analizado y debatido cada una de las experiencias y resultados de la aplicación de esta tecnología se exponen las siguientes consideraciones:

- La GpC constituye una herramienta útil para el desarrollo del capital humano en las organizaciones, vinculando este desarrollo a la consecución de los objetivos estratégicos.
- El MIGpC tiene un carácter holístico, viendo la organización como un sistema abierto que está en constante intercambio con el contexto que la rodea, de donde toma información primaria que posibilita orientar la definición de competencias en la organización, con un marcado carácter estratégico.
- Aplicando el MIGpC y la MIEPDC se definieron las competencias organizacionales, las competencias genéricas y las competencias de rol relacionadas con el proceso de Capital Humano.
- Los resultados de la implementación de la evaluación del desempeño, muestran una mejora en la efectividad, en rango de 2 grados. Esto evidencia la validez del MIGpC y la MIEPDC como una tecnología adecuada para introducir de manera exitosa la GpC en las organizaciones.
- El desarrollo de esta tecnología cobra mayor importancia en la actualidad, ya que la nueva Norma Cubana de Gestión de Recursos Humanos le exige a las empresas la documentación de un procedimiento para