

## METODOLOGÍA PARA DETERMINAR LAS COMPETENCIAS LABORALES

**Autores:**

**MSc. Ing. Yordanis Garcia Dousat -**  
ygarcia@moa.minbas.cu

**Profesor Instructor, Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa – Cuba.**

**Ing. Lixania Reyes Jardinez**  
lreyesj@ismm.edu.cu

**Profesor Instructor, , Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa – Cuba.**

### RESUMEN

Se aborda un procedimiento para la determinación de las competencias laborales en una agencia empleadora; entidad encargada de garantizar el suministro oportuno y eficaz de capital humano a las organizaciones del sector o grupo empresarial en el que se desenvuelve. El objetivo de este material es proveer a este tipo de organización de una herramienta que sirva de guía para la determinación de las competencias a los diferentes niveles y para la elaboración de los perfiles de competencias, que se convertirán en el elemento integrador del sistema de GCH.

### ABSTRACT

This article is about a procedure to determine professionals competences in an employer agency; enterprise that provides efficaciously human capital to the organizations of the sector or managerial group that it belongs. The objective of this procedure is to provide these enterprises a shape or steps to determine competences in every levels and elaborate competences profiles; it will became in integrator element of Human Capital Management.

### INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias es una herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal protagonista en la creación de ventajas competitivas de la organización. Este enfoque apoya al proceso de selección e integración al empleo, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo y al aumento de la productividad y la competitividad.

Como expresara Zayas Agüero y afirmaran otros autores, el papel que juegan las competencias laborales dentro de la nueva GCH, y particularmente en el proceso de selección

e integración al empleo es decisivo, las mismas se han convertido en una necesidad objetiva de las organizaciones de hoy día.

El término competencias laborales surge como una necesidad de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar.

Ducci, M (1997) define a las competencias como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.

Se define a las competencias, además, como “configuraciones en las que se produce la integración de los resultados, los objetivos y las características de la actividad en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones” (Zayas Agüero, 2002). La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. Esta es sin dudas la finalidad de la gestión por competencias (Sánchez Rodríguez, 2007). Las NC 3000: 2007 la definen como “un conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para

el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

Sánchez Rodríguez (2007) teniendo en cuenta las diferentes corrientes (conductista, funcional y constructivista,) definió que la competencia laboral es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos

humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño superior de sus funciones y tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización.

Muchos han sido los autores que han propuesto metodologías para la determinación de competencias laborales (Jiménez, 1997; Ducci, M., 1997; Delgado Martínez, 2000; Cuesta Santos, 2001; MTSS, 2001; Gramigna, 2000; Gallego, 2002; Zayas Agüero, 2002; Sánchez Rodríguez, 2007; etc.) Las cuales han ido evolucionando a la par de la GCH. Los aspectos analizados alrededor de las principales tendencias existentes apuntan hacia las competencias como la expresión más fiel de la interrelación hombre-trabajo pues en ella se integran en un todo las particularidades del trabajo, con las características de las personas, (Zayas Agüero, 2002; Sánchez Rodríguez, 2003).

Cada autor, de manera general, coincide con que las competencias laborales son una alternativa para mejorar la productividad del trabajo y los resultados de la organización; donde es primordial el papel del. A los efectos de esta investigación se considera que lo más conveniente sería asumir una definición que se caracterice por un enfoque más integral donde se mezclen los elementos de las tres corrientes que resultan ventajas y que facilitan la implementación práctica del enfoque de competencias para la gestión eficaz del capital humano. Como resultado del análisis realizado se asume como punto de partida para la elaboración de un procedimiento para la determinación e identificación de competencias en una agencia de empleo lo planteado por Sánchez Rodríguez, 2008. El mismo presenta como base conceptual y metodológica, los supuestos fundamentales de

las tres corrientes: funcionalista, conductista (enfoque holístico de esta corriente) y constructivista (Sánchez Rodríguez, 2008).

## MATERIALES Y MÉTODOS

Los métodos y herramientas utilizados fueron: análisis-síntesis para establecer tendencias en el campo de investigación, inducción deducción para tomar partido sobre la literatura revisada y el método histórico-lógico para establecer las fases del procedimiento para la determinación de las competencias laborales. Se utilizaron además métodos empíricos como métodos de expertos (Delphi) para establecer criterios, encuestas, y tormenta de ideas.

## RESULTADOS DEL TRABAJO:

Antes de reclutar, seleccionar e integrar el capital humano al empleo, se deberán tener bien definidos todos los requerimientos humanos (rasgos, conocimientos, capacidades cognoscitivas y conductuales, aptitudes) valorados en la relación hombre - trabajo que permitirán finalmente que el nuevo ocupante del cargo logre su adecuación al mismo y esto se traduzca en la eficiencia y eficacia de la organización. El procedimiento propuesto consta de las etapas siguientes:

II-1. Determinación de las competencias esenciales: son las competencias necesarias en las organizaciones para conseguir sus objetivos estratégicos. Respaldando los valores de las mismas.

En esta etapa se llevarán a cabo los pasos siguientes:

Paso 1: Definición del propósito fundamental a partir del objetivo fundamental o razón de ser de las principales organizaciones del grupo empresarial. Esto será posible realizando una síntesis integral de las organizaciones teniendo en cuenta la misión, visión y valores esenciales, objetivos estratégicos; a través del método de expertos.

Paso 2: Identificación de las competencias esenciales. Estas son las competencias que debe poseer todo el personal para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización (Delgado Martínez, 2000).

Se utiliza el método Delphi (Cuesta Santos,

2005) como se muestra en la tabla siguiente:  
 Tabla 1: Matriz de competencias (C) expresada por los expertos (E)

COMPETENCIAS (C)	EXPERTOS (E)						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Ejemplo: capacidad para identificar problemas	X	-	X	X	X	-	X

**X** : Competencia relacionada por el experto.

**-** : Competencia no relacionada por el experto.

Este procedimiento se realiza a cada uno de los expertos del comité de competencias para posteriormente determinar el nivel de concordancia a través de la expresión 1. Procesándose los resultados como muestra la tabla 2.2.

Expresión (1)  $Cc = [1 - Vn/Vt] * 100$

**Donde:**

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Tabla 2: Matriz de competencias esenciales (AES) depuradas con nivel de concordancia.

COMPETENCIAS ESENCIALES (AES)	EXPERTOS							Cc %

Si resulta  $C \geq 60\%$  se considera aceptable la concordancia. Las AES que obtengan valores  $C < 60\%$  se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Obteniéndose como resultado el listado de competencias esenciales de la organización.

**II-2. Determinación de las competencias de procesos principales:** se refieren a los comportamientos precisos de las principales áreas funcionales o de resultados claves de las organizaciones (el estudio de estas competencias en agencias empleadoras son de

suma importancia). Se analizan los elementos estratégicos y se definen sus funciones estratégicas, relacionándose con los aspectos técnicos de la misma. En esta etapa se realizarán los pasos siguientes:

**Paso 1: Identificación de los procesos claves que constituyen partes esenciales del propósito fundamental.** Para ello cada uno de los miembros escribió sus ideas sobre los principales procesos que se derivan del propósito fundamental de las organizaciones y luego debe analizarse si existe consenso entre ellos para listar los principales procesos consensuados. Paso 2: Definición de las competencias de los procesos principales. Este paso se llevará a cabo por el comité de competencias. Los facilitadores y este comité a partir de toda la información obtenida, depuran y agrupan los principales procesos.

**II-3. Determinación de las competencias de las principales familias de cargos:** son 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, e tc, semejantes. Para ello se llevarán a cabo los pasos siguientes:



**Paso 1: Identificación de las principales familias de cargos teniendo en cuenta su operatividad y nivel de demanda.** Se tomará como referencia para la agrupación, los cargos más solicitados históricamente y se aplicará el método de expertos fundamentalmente.

**Paso 2: Definición de las competencias de las principales familias de cargos.** Este paso se llevará a cabo por el comité de competencias, el cual a partir de la información recopi-

lada depurará, agrupará y describirá las competencias aplicando el método de expertos. En etapa se lleva a cabo un aporte fundamental del presente material. A partir de la información recopilada y para facilitar el proceso de selección e integración al empleo, se propone la elaboración de un Perfil Genérico de Habilidades y Cualidades Personales donde se incluyen todas las posibles competencias relacionadas con los principales procesos y familias de cargos identificados y que se requieren para ingresar en las entidades clientes. Para la confección del perfil genérico se utilizó el método Delphi, se tomó como referencia el perfil genérico de competencias elaborados anteriormente por otros autores (Sánchez Rodríguez 2008); se seleccionó un grupo de expertos que emitirían su criterio en torno al tema tratado. En la selección se tuvieron en cuenta diversos aspectos como:

- El dominio teórico de las temáticas abordadas tanto en materia de
- GCH como el enfoque de Gestión por Competencias y en Psicología
- Laboral. La experiencia profesional referente a la temática investigada.
- La realización de funciones y tareas relativas a la selección e integración al empleo en agencias empleadoras. Estos aspectos se evalúan a través de la encuesta desarrollada por, Moreno Pino (2003).

La selección de los expertos se realizó teniendo en cuenta los criterios siguientes (propuesto por el autor):

$.8 \leq K_{comp} \leq 1$  -----Expertos altos (seleccionar)

$0.5 \leq K_{comp} < 0.8$ -----Expertos medios (seleccionar)

Inferior a 0.5-----Expertos bajos (no seleccionar)

**Donde:**

**Kcomp:** es el coeficiente de competencias de los expertos.

La encuesta fue aplicada a 14 expertos: miembros del consejo de dirección la entidad objeto de estudio y trabajadores de experiencia en la materia tratada; de ellos solo 11 cumplieron las exigencias y fueron seleccionados.

De ellos fueron:

- 8 expertos altos
- 3 expertos medios
- 3 expertos bajos

Seguidamente se solicitó a los expertos que identificaran; y en caso de no existir, listar, las competencias relacionadas con cada proceso y familia de cargos identificados. Se eliminaron las competencias discordantes o semejantes y se procedió a la identificación de las competencias que a consideración de los expertos deberían formar parte del perfil genérico de habilidades, actitudes y cualidades personales; las cuales serán la base para el procedimiento desarrollado desde la perspectiva de una agencia empleadora (ver tabla 3).



**II-4. Validación de las competencias:** esta fase permite afirmar o negar las competencias que fueron definidas, este proceso permite establecer las competencias de entrada o que deben tener las personas al ingresar a las entidades y las potenciales que son factibles a desarrollar. Es fundamental la validación del perfil de competencias a través del criterio de expertos y la conformación de un manual donde se agrupen todas las competencias definidas en un documento oficial, que sirva de herramienta para el desarrollo de la actividad de selección e integración al empleo.

**CONCLUSIONES**

La importancia de las competencias laborales es indiscutible en cualquier organización, pero cuando se trata de una agencia empleadora cobran aún mayor relevancia. En este tipo de organizaciones las competencias laborales constituyen un elemento clave a la

hora de gestionar el capital humano de las entidades clientes; por ello es vital que los directivos asuman procedimientos eficaces para la su determinación. Este material constituye una guía para realizar la identificación de las competencias en agencias empleadoras, que va a contribuir sin duda al logro de la eficacia organizacional. Se sugiere prestar especial atención a la etapa II: determinación de las competencias de los principales procesos, que dependerá de las características de las organizaciones clientes y utilizar el perfil genérico de habilidades y cualidades personales (competencias) diseñado.

COMPETENCIAS LABORALES	COMPETENCIAS LABORALES
Orientación a la seguridad e higiene ocupacional	Adecuación
Meticulosidad	Orientación a la obtención de resultados
Destreza manual	Toma de decisiones
Tolerancia al estrés	Disposición hacia el aprendizaje
Fuerza y flexibilidad física	Autocontrol emocional
Autodisciplina	Iniciativa y entusiasmo
Simultaneidad de tareas y polivalencia	Forma de actuar en entornos adversos
Forma en que recepciona las críticas y sugerencias	Perseverancia
Capacidad de afrontamiento	Auto motivación
Capacidad crítica	Confianza en si mismo
Preocupación por el logro y la calidad	Análisis de problemas
Capacidad perceptiva	Independencia
Capacidad perceptiva motriz	Asimilación de conocimientos
Utilización efectiva del conocimiento y la experiencia	Motivación hacia el trabajo concreto
Adaptabilidad	Tenacidad y persistencia
Sensibilidad organizacional	Vigor
Integración	Comunicación escrita
Generación de soluciones potenciales	Fluidez verbal
Sensibilidad interpersonal	Honestidad
Colaboración	Solidez
Resistencia	Capacidad para explicar las situaciones del entorno
Capacidad para la solución de problemas	Rapidez de conclusión
Colaboración	Planeación
Flexibilidad	Sensibilidad
Apertura a la experiencia	Profundidad
Capacidad de control	Actitud profesional

Gestión de recursos	Capacidad para el trabajo en equipo
Establecer relaciones	Compromiso
Capacidad de organización	Preocupación por el orden y la precisión
Originalidad	Identificación de problemas y soluciones

## BIBLIOGRAFÍA

- Gestión de Recursos Humanos / M Beer... [et. al.]. España: Ed. Ministerio del Trabajo, 1990. 885p.
- Cuesta Santos, Armando. Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana, ed. Academia, 2002. 101p.
- De Miguel Guzmán, Margarita. Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos / De Miguel Guzmán, Margarita, Velázquez Zaldívar, Reynaldo. Holguín: Universidad de Holguín. 29h.
- Delgado M, Domingo J. Modelos de Gestión por Competencias [?document] <http://www.gestiondelconocimiento.com/> [consultado: 17 marzo 2007].
- García Dousat Y, Reyes Jardinez L. ¿Por qué la importancia de implementar sistemas de gestión por competencias en nuestras organizaciones? Revista Ciencias Holguín. Cuba. 2009.
- Jiménez, Alonso. La Gestión de por Competencias: una nueva manera de gestionar la organización, un nuevo paradigma. En Psicología del Trabajo y Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: ed. Gestión 1997. p.211-246.
- Morales Cartaya, Alfredo. Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de recursos Humanos. La Habana; ISPJAE, 2006. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 60h.
- Sánchez Rodríguez, Alexander. Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Holguín; Universidad de Holguín, 2007. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 94h.
- Reyes Jardinez L, García Dousat Y. Procedimiento para el perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano. Revista Ciencias Holguín. Cuba. 2009.