Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/Vol. XLIII/No. 4/octubre-diciembre/2022/4334

ARTICULO ORIGINAL

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión por competencias en entidades orientadas al servicio. Experiencias y avances

Management by competencies in service-oriented entities. Experiences and advances

Diana Becerra-Aliaga [I]
http://orcid.org/0000-0002-9769-2052
María Julia Becerra-Alonso [I]
http://orcid.org/0000-0003-3503-1491
Rogelio Lau-Fernández [I]
http://orcid.org/ 0000-0003-2731-2381
Yanela Cadalzo-Díaz [II]
http://orcid.org/0000-0002-6309-0061

I Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría. *La Habana, Cuba*
Correo electrónico: dbecerraa@gmail.com, mjuliab@ind.cujae.edu.cu, lau@ceis.cujae.edu.cu
II Cooperativa de la Construcción ARQDECONS, La Habana, Cuba
*Correo electrónico:*ycadalzodiaz70@gmail.com

Recibido: 17 de enero del 2022
Aprobado: 8 de junio del 2022

RESUMEN
El artículo tiene el propósito de exponer las experiencias de aplicaciones que evidencian diferentes enfoques en el uso y despliegue del sistema de competencias en dos entidades orientadas al servicio, pero que responden a formas de gestión diferentes. Se emplearon los siguientes métodos: el análisis documental, entrevistas, el Delphi por Rondas, cuestionario; ellos permitieron un diagnóstico inicial del enfoque referido y la determinación del sistema de competencias. La empresa ARQDECONS ha logrado evaluar a sus trabajadores y diseñar su proceso de formación teniendo en cuenta la medición del desarrollo de sus competencias. En el Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos (CENCEC) se actualizaron las competencias organizacionales junto con sus conceptualizaciones, como elemento de partida para rediseñar el resto del sistema. Como resultados más relevantes se cuenta con el uso del enfoque de competencia en dos entidades de sectores diferentes. Ambas experiencias sirven de referencia para lograr mayor intencionalidad y eficiencia en los procesos de formación y evaluación del desempeño.

Palabras clave: competencias laborales, gestión, capital humano.

ABSTRACT

The article aims to present the management competencies within two service-oriented entities, but organized by different forms of management. The following methods were used: used as methods: documentary analysis, interviews, Delphi by rounds, questionnaire, allowing an initial diagnosis of the aforementioned approach and the determination of the competency system. The enterprise ARQDECONS management has achieved to assess its staff and to design an appropriate training process, taking into account the observed development of their competencies. At Centro NacionalCoordinador de Ensayos Clínicos (*CENCEC) organization, the organizational competencies were updated along with their conceptualizations, prior to redesign the rest of the system.The most relevant results include the use of the competency approach in two entities from different sectors. Both experiences are useful as a reference to achieve greater intentionality and efficiency in the training and performance evaluation processes.*

Keywords: *Job Competences, management, human capital.*

I. INTRODUCCIÓN

En En la literatura, se asume que la ventaja competitiva de las empresas, en la actualidad, está asociada a las personas portadoras del capital humano; por lo cual poseen gran valor los estudios de una gestión estratégica de dicho recurso y la búsqueda incesante de empresas más productivas y eficientes [1; 2; 3].

Los desafíos: económicos, ambientales, sociales y tecnológicos de la sociedad actual ponen exigencias a las habilidades que requieren los nuevos puestos; es necesario contar con un sistema de gestión por competencias que articule la estrategia de la empresa con el desempeño individual.

Existen estudios de determinación de competencias en empresas del sector estatal cubano; sin embargo, no es generalizado el uso de las mismas en la mayoría de las instituciones que brindan servicios [4; 5, 6]. En las entidades con formas de gestión no estatal, que hoy tienen un valor reconocido en el escenario económico cubano, como las cooperativas, no son frecuentes los estudios sobre el enfoque de competencias.

La forma en que se gestiona la participación de las personas en la actividad laboral ha variado significativamente a lo largo del desarrollo del mundo del trabajo, junto con la variación de la naturaleza del mismo, de los entornos socioeconómicos, de la ciencia y la tecnología.

En la actualidad, el modelo de gestión por competencias ha sido validado como un modelo eficaz, por su compatibilidad con los enfoques estratégicos en la dirección de empresas [5; 7].

Se espera que tengan una demanda creciente los puestos de trabajo basados claramente en **habilidades humanas**, tales como: los trabajadores de servicio al cliente, los profesionales de ventas y marketing, capacitación y desarrollo, personas y cultura, especialistas en desarrollo organizacional y gerentes de innovación [2].

Los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución contemplan la creación de cooperativas no agropecuarias, como parte del sector no estatal, extendiéndose principalmente hacia el sector de la construcción, que ha sido reconocido como uno de los más estratégicos del país, por su papel en el proceso de desarrollo económico y social [8].

Para este estudio, se selecciona la Cooperativa de construcción ARQDECONS que presenta un modelo de gestión no estatal. La entidad oferta los servicios de: Construcción Civil y Montaje, Rehabilitación y Reconstrucción, Remodelación y Restauración, Desmontaje y Demoliciones y Reparación y Mantenimiento de obras de la construcción (Servicio líder). Donde se ha identificado la Gestión del Capital Humano (GCH) como proceso de apoyo y hay un reconocimiento a su impacto en la consecución de la misión y el logro de los Objetivos Estratégicos (OE). Atendiendo a esta prioridad en el tratamiento a la dimensión humana de la organización, se han venido desarrollando algunas acciones tendientes a asumir el enfoque por competencias en la GCH.

El Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos (CENCEC) , fue otra entidad escogida, que está concebida como unidad de ciencia e innovación tecnológica, con carácter nacional y de forma inmediata. Como parte de una red de coordinación que abarca todo el país, se crea por la Resolución Ministerial 10 del año 1992; a partir de la Resolución 627 del Consejo de Ministros, del 30 de noviembre

de 1991. Su propósito era diseñar y organizar la ejecución de los ensayos clínicos que evalúan los diferentes productos para el registro y la comercialización de medicamentos, reactivos, productos biológicos, instrumental, equipos y procedimientos terapéuticos; así como la realización de ensayos comparativos epidemiológicos, todo ello en rigurosa observancia de las Buenas Prácticas Clínicas y a un costo razonable [9].

Es creada como: unidad presupuestada con tratamiento especial, de alto nivel científico, subordinada al Ministerio de Salud Pública (MINSAP), con personalidad jurídica propia y como parte de su política para dar respuesta al desarrollo de productos priorizados que requerían de ensayos clínicos. Con el desarrollo y perfeccionamiento de su estructura y funciones de manera progresiva, el CENCEC logró paulatinamente una mayor organización y mejores resultados [10].

El CENCEC es la única institución que brinda servicios de investigación clínica en Cuba, y por su objeto social está enfocada en el desarrollo de una cultura de eficiencia y de productividad. Actualmente, tiene implementado un sistema de competencia como parte de los requisitos de la Norma ISO 9001 para el Sistema de Gestión de la Calidad, certificado, nacional e internacionalmente, por los órganos certificadores: Oficina Nacional de Normalización (ONN) y AENOR internacional, condición que ostenta desde 2008. Sin embargo, debido al carácter dinámico que demanda el enfoque por competencias, se hace necesario su estudio sistemático.

Los recursos humanos y el conocimiento son elementos fundamentales en las organizaciones del sector de los servicios, ya que la innovación requiere creatividad, conocimiento, habilidades y emprendimiento como medio para lograr sus propósitos [11].

Tanto el CENCEC, como la Cooperativa de Construcción ARQDECONS, tienen hoy un protagonismo en el escenario económico y social cubano; ya sea por las formas de gestión que representan, por el servicio que prestan o por la intencionalidad que otorgan a la gestión de su capital humano.

En Cuba, hay un reconocimiento al uso del enfoque por competencia y una práctica frecuente de diseñarlo como sistema para facilitar su gestión. El uso del enfoque de competencias implica la determinación de tres niveles: Organizacional, de Procesos y de Puesto. Si se quiere seguir el enfoque de competencias, partir de una definición reconocida favorece la determinación del sistema y su posterior operatividad.

Se trabajó con las siguientes definiciones:

Competencias Organizacionales: "Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital intelectual, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización correspondiéndose a determinada cultura organizacional" [12].

Competencias de Proceso: "Capacidades propias de un proceso que permiten que este cumpla con su misión. Deben tributar al alcance de las competencias organizacionales para lograr la alineación estratégica de la organización" [5].

Las competencias con respecto al puesto son: "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 la organización [12].

El artículo ofrece un estudio en dos instancias con impacto en la vida económica y social del país; una entidad presupuestada y una Cooperativa de Construcción que en ambos casos prestan un servicio profesional. El trabajo tiene el propósito de exponer las experiencias de aplicaciones que evidencian diferentes enfoques en el uso y despliegue del sistema de competencias en dos entidades que responden a formas de gestión y sectores diferentes. Se destaca la utilización de las Competencias Organizacionales (CO) para la gestión de los procesos de Formación y Evaluación del Desempeño, actividades clave para la gestión estratégica del Capital Humano.

II. MÉTODOS

Como objeto de estudio se seleccionó la Cooperativa de Construcción ARQDECONS y la entidad presupuestada CENCEC. Ambas representan diferentes formas de gestión, pero con impacto en la economía cubana actual, de ahí el valor de su estudio y el análisis del comportamiento de su capital humano.

Como métodos, técnicas y herramientas se utilizaron:

- Análisis documental: Permitió realizar un estudio de la información relacionada con ambas entidades. Se revisaron organigrama, mapa de procesos, planeación estratégica, manual de funciones. Con este análisis se elaboró una primera versión de las CO y sus conceptualizaciones.
- Lista de chequeo: Se empleó para verificar el cumplimiento de los requisitos vinculados a las competencias laborales según la NC 3001:2007 [13].
- El método Delphi por rondas: Se utilizó para la determinación de las competencias distintivas de cada organización e identificar un orden de importancia entre ellas.
- Matriz de comparación por pares: Permitió ponderar la importancia entre las competencias y establecer un orden jerárquico entre ellas.
- Matriz de impacto de las CO en los OE: Se empleó para indagar la percepción de los sujetos seleccionados sobre el impacto de las CO en el logro de los OE.
- Cuestionario: Se empleó para la determinación de la brecha entre el estado actual y el deseado de las CO identificadas.
- Entrevista individual: Permitió indagar con directivos y especialistas sobre el estado de las competencias laborales, así como el funcionamiento de cada organización.
- Entrevista grupal: Permitió llegar a la conceptualización de las CO y debatir los resultados parciales.
- Técnicas estadísticas: Se utilizaron para obtener mayor rigor y objetividad en el análisis e interpretación de los datos registrados sobre la evaluación anual de las competencias en los trabajadores de la Cooperativa.

Se consultaron varios procedimientos para la identificación del sistema de competencia contextualizándose los pasos según la entidad y sus condiciones, resultando de la siguiente manera [4; 14; 15]:

1. Caracterizar el uso del enfoque de competencias en la GCH.
2. Identificar y conceptualizar las competencias en sus tres niveles. Las versiones definitivas fueron precedidas por múltiples intercambios entre los autores y los expertos.
3. Validar las competencias en sus tres niveles por los expertos seleccionados.
4. Revisar anualmente las competencias definidas, considerando la dinámica del contexto empresarial.
5. Incluir en los documentos que rigen el desempeño organizacional (Manual, Ficha de Procesos, Perfil de cargo por competencias, otros que considere la entidad) las competencias identificadas.
6. Diseñar el perfil de cargo por competencias, ajustado a los requerimientos de cada entidad.

En ambos casos las entidades contaban con su planeación estratégica y estaban identificados los procesos y subprocesos de la organización, lo cual constituyen premisas para la efectividad del procedimiento empleado. Este procedimiento se realizó en su totalidad en ARQDECONS, mientras que en el CENCEC se tomó como guía para revisar su sistema de competencias. El artículo se enfoca en el análisis de los dos primeros pasos, y en particular en la identificación y conceptualización de las CO.

III. RESULTADOS

El estudio se realizó a partir de una solicitud de cada entidad. En el caso de ARQDECONS fue en respuesta a una oportunidad de mejora identificada por la Auditoría de la Oficina Nacional de Normalización (ONN) para volver a certificar su Sistema de Gestión de la Calidad que fue formulada así: Con relación a la competencia del personal no están claramente definidos indicadores para medir eficazmente la competencia del personal, a partir de su papel en la ejecución del servicio y considerarlo en el proyecto Matriz de Competencia.

El CENCEC lo tiene ubicado entre los objetivos anuales del área de Ensayos Clínicos, donde se declara: Implementar un plan de acciones para perfeccionar las competencias de los monitores de ensayos clínicos. En el trienio 2020-2022 se incluye entre los OE: Consolidar las estrategias de formación, capacitación e investigación del capital humano que participa en procesos vinculados al desarrollo de ensayos clínicos.

Como parte del procedimiento descrito en el apartado anterior se caracterizó el uso del enfoque de competencias en la gestión de su capital humano en ambas entidades. Se pueden apreciar los

resultados en la tabla 1. Se tomaron como guía los requisitos declarados en la NC 3001-2007[13] vinculados a las competencias laborales, que, aunque no esté vigente su uso, se utilizó como referente metodológico.

Tabla 1. Uso del enfoque de competencias en la GCH. Resultados de la lista de chequeo

ARQDECONS	CENCEC
En la Cooperativa no se identificó un Comité de Competencias, sino un Comité de Expertos compuesto por el Consejo Administrativo, la Alta Dirección, Jefes de Grupos y Especialistas.	En 2015 se comenzó a trabajar en la determinación del sistema de competencias, designándose y constituyéndose el Comité de Competencias integrado por 5 expertos.
No contaban con un procedimiento documentado donde se establecía cómo realizar el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias laborales.	La organización elaboró y aprobó un procedimiento documentado en donde se establece cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias laborales. En la versión actual no quedó explícito el procedimiento a seguir para la actualización de las competencias en sus tres niveles, teniendo en cuenta lo dinámico del entorno en que se mueve la organización. Tampoco quedó explícito el procedimiento para trabajar con los perfiles de cargo por competencias.
El consejo administrativo no tenía identificadas y aprobadas las competencias laborales.	Se identificaron y aprobaron las competencias distintivas de la organización, las de los procesos y las competencias de los diferentes cargos. A su vez se diseñaron y crearon los perfiles de los diferentes cargos, sin embargo, es necesaria su actualización.
No estaban identificados los trabajadores con un desempeño superior según las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado, pero no superior.	La alta dirección, desde la implementación del sistema de competencias, ha identificado los trabajadores con un desempeño superior comparado con el de las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado, pero no superior.
Al no tener identificado un sistema de competencias no requerían de validación.	Se validaron las CO, la de los procesos y la de los diferentes cargos, contemplándose estas últimas en las matrices de competencias. No obstante, ha sido insuficiente la divulgación de las CO y la de los procesos entre los trabajadores de la entidad.
La cooperativa no utilizaba las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.	Se tienen en cuenta las competencias laborales en los procesos de Selección e Integración, Capacitación y Desarrollo y Evaluación del desempeño.

Para la determinación de las competencias a nivel organizacional en ARQDECONS, se realizaron reuniones con la junta directiva, donde se explicaron los objetivos del trabajo y se discutieron los mismos, así como experiencias anteriores sobre el tema. En el caso del CENCEC se llevó a cabo una reunión con el consejo de dirección y se enfatizó en la necesidad de actualizar el sistema de competencias.

A estas discusiones grupales se presentaron las CO propuestas y sus conceptualizaciones, en donde los expertos aportaron nuevas ideas y cambios con respecto a las mismas basándose en sus conocimientos y experiencias. Se aplicó la primera ronda del método Delphi, donde cada uno, individualmente, consideró cuál debía conformar el grupo de competencias de cada entidad.

En el caso de la Cooperativa quedaron seleccionadas 11 CO; mientras que, en el CENCEC, 12. Una vez determinadas se aplicaron diferentes técnicas (identificadas en el apartado anterior con los incisos c), d) y e)) que ayudaron a determinar las competencias distintivas de cada organización.

Para la realización de estas técnicas se contó con la participación de siete y nueve expertos en la Cooperativa y en el CENCEC respectivamente.
Con la realización de la segunda ronda del método Delphi se determinó un orden de importancia de las competencias resultantes de la primera ronda, cuyos resultados se muestran en la tabla 2. Se consideraron como competencias más significativas aquellas donde la sumatoria de la puntación otorgada por cada uno de los expertos (Rj, donde j=1, …, total de expertos) fuera menor o igual que el valor de Rj promedio de todas las competencias. En la Cooperativa, seis competencias cumplieron con este criterio: Orientación al cliente, Orientación a la calidad, Profesionalidad, Compromiso, Trabajo en equipo y Orientación a la realización de los socios y partes interesadas. Mientras que en el CENCEC solamente cinco fueron las competencias más significativas: Orientación al cliente, Compromiso, Profesionalidad, Orientación a la calidad e Integridad.

Tabla 2. Segunda Ronda del método Delphi

ARQDECONS		**CENCEC**	
CO	Puntuación (Rj media = 42)	CO	Puntuación (Rj media = 58.5)
1.Orientación al cliente	8	1. Orientación al cliente	20
2. Orientación a la calidad	22	2. Compromiso	26
3. Profesionalidad	29	3. Profesionalidad	37
4. Compromiso	32	4. Orientación a la calidad	37
5. Trabajo en equipo	33	5. Integridad	56
6. Orientación a la realización de los socios y partes interesadas	33	6. Comunicación	66
7. Adaptación al cambio	52	7. Percepción del riesgo	67
8. Protección al medio ambiente	58	8. Trabajo en equipo	68
9. Comunicación	59	9. Adaptación al cambio	69
10. Percepción del riesgo	65	10. Innovación tecnológica	80
11. Interés por la comunidad	71	11. Liderazgo en la formación	83
		12. Administración del tiempo	93

La matriz de comparación por pares brindó también una jerarquización de las CO. Se tuvo en cuenta para la aplicación de esta técnica que, a mayor puntuación, mayor es la importancia otorgada.
Los resultados expuestos en la Tabla 3 permitieron confirmar el orden obtenido en la segunda ronda del método Delphi; en ambos casos, para las dos organizaciones coincidieron las competencias con mayor significación. Esto dio un indicio de cuáles son las competencias que mejor distinguen a las dos entidades, según los expertos.

Tabla 3. Resultados de la matriz de comparación por pares

ARQDECONS		**CENCEC**	
CO	Puntuación	CO	Puntuación
1.Orientación al cliente	62	1. Profesionalidad	84
2. Orientación a la calidad	43	2. Orientación al cliente	82
3. Trabajo en equipo	43	3. Compromiso	74
4. Orientación a la realización de los socios y partes interesadas	37	4. Orientación a la calidad	71
5. Compromiso	36	5. Integridad	63
6. Profesionalidad	34	6. Comunicación	44
7. Percepción del riesgo	30	7. Trabajo en equipo	44
8. Adaptación al cambio	28	8. Innovación tecnológica	39
9. Comunicación	25	9. Adaptación al cambio	34
10. Protección al medio ambiente	16	10. Percepción del riesgo	32
11. Interés por la comunidad	5	11. Administración del tiempo	21
		12. Liderazgo en la formación	6

Se trabajó en la matriz de impacto entre las CO y los OE propuestos para el período 2015-2020 en el caso de la Cooperativa y los trazados en el trienio 2020-2022 en el CENCEC. Se tuvo en cuenta que el máximo valor posible que ilustra el mayor impacto de las CO en el logro de los OE es de 84 puntos en el caso de la Cooperativa. Ese valor es el resultado de multiplicar la cantidad de OE (4) por el valor máximo del impacto de las competencias en el logro de los OE (3) por la cantidad de expertos (7). De manera análoga, se obtiene 108 en el CENCEC, donde la cantidad de expertos es 9. Los valores que se muestran en la Tabla 4 ilustran que en general las CO son importantes en el cumplimiento de los OE, ya que primaron los impactos evaluados en 2 y 3 (en una escala ascendente del 1 al 3). Esto se vio reflejado en la obtención de puntuaciones elevadas.

En el caso de la Cooperativa no se evidenció un cambio notable en el orden de importancia, no obstante, resultó notoria la posición ocupada por Orientación al cliente, identificada como la CO más importante en los ordenamientos anteriores. Diferentes fueron los resultados del CENCEC, ya que el orden obtenido en este ejercicio no coincidió con el de las otras técnicas empleadas.

Tabla 4. Resultados de la matriz de impacto de las CO en los OE

ARQDECONS		**CENCEC**	
CO	Puntuación	CO	Puntuación
1. Orientación a la calidad	81	1. Trabajo en equipo	107
2. Trabajo en equipo	80	2. Comunicación	105
3. Profesionalidad	76	3. Orientación a la calidad	105
4. Compromiso	76	4. Profesionalidad	104
5. Adaptación al cambio	72	5. Adaptación al cambio	104
6. Orientación a la realización de los socios y partes interesadas	70	6. Liderazgo en la formación	103
7. Orientación al cliente	66	7. Administración del tiempo	103
8.Percepción del riesgo	57	8. Compromiso	102
9. Comunicación	54	9. Integridad	102
10. Protección del medio ambiente	51	10. Orientación al cliente	100
11. Interés por la comunidad	34	11. Innovación tecnológica	98
-	-	12. Percepción del riesgo	98

Después de aplicadas las técnicas (Segunda Ronda del método Delphi, matriz de Comparación por pares y matriz de impacto de las CO en los OE) se pudo apreciar como en el caso de la Cooperativa el Interés por la Comunidad y la Protección del medio ambiente resultaron ser las competencias con menor significación, al obtener las puntuaciones más bajas. En el CENCEC se consideraron de menor relevancia el Liderazgo en la formación, la Administración del tiempo, la Innovación tecnológico y la Percepción del riesgo.

Los resultados obtenidos en la Cooperativa fueron sometidos al criterio de varios expertos y derivaron en la identificación y validación de 9 CO. En el caso del CENCEC, a criterio de los autores y como recomendación según la literatura, se identificaron como primera instancia 8 competencias distintivas, a partir del análisis de las ordenaciones de las tres técnicas antes mencionadas. Estas CO y sus conceptualizaciones se pueden apreciar en la Tabla 5.

Tabla 5. CO en ARQDECONS y CENCEC

ARQDECONS	CENCEC
Profesionalidad: Capacidad de la organización para generar soluciones innovadoras, soportadas en tecnologías de avanzada, en permanente vigilancia tecnológica.	**Profesionalidad:** Capacidad de la organización para prestar servicios a través de un desempeño riguroso, responsable y comprometido de sus trabajadores.
Trabajo en equipo: Capacidad para estimular la gestión democrática y participativa de los socios y grupos de trabajo en la toma de decisiones que impacten el desempeño superior de la Cooperativa.	**Trabajo en equipo:** Capacidad de participar activamente en el logro de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. Implica la necesidad de formar parte de un grupo y trabajar con los demás.
Adaptación al cambio: Disposición de reorientar la forma de actuar para alcanzar los objetivos ante nuevas situaciones y ambientes de incertidumbre con creatividad y un pensamiento basado en la reducción de riesgos.	**Adaptación al cambio:** Capacidad para enfrentarse con flexibilidad a situaciones nuevas y escenarios de incertidumbre, reorientar la forma de actuar para alcanzar los objetivos de la organización
Compromiso: Capacidad de la organización de generar sentido de pertenencia en los socios y partes interesadas, una búsqueda constante por generar utilidades crecientes y la integración de los intereses individuales con el cumplimiento de la misión y los OE de la Cooperativa.	**Compromiso:** Sentido de pertenencia que muestran los trabajadores, en donde se integran la misión, visión y los OE del CENCEC con los intereses personales y profesionales.
Comunicación: Capacidad para mejorar las relaciones tanto internas como externas, facilitar el flujo de información y contribuir con la visibilidad de la Cooperativa, utilizando las tecnologías existentes.	**Comunicación:** Capacidad para mejorar las relaciones tanto internas como externas, facilitar el flujo de información y contribuir con la visibilidad del CENCEC, utilizando las tecnologías existentes.
Orientación a la calidad: Disposición de la organización para generar soluciones con un enfoque al cliente y de calidad total, tanto en los procesos como en los servicios técnicos que brinda, solucionando las no conformidades, y estimulando el cumplimiento de las normas técnicas y de calidad.	**Orientación a la calidad:** Capacidad para ofrecer un servicio de excelencia, y así superar los estándares de calidad exigidos por nuestros clientes, el pueblo y las autoridades reguladoras.
Orientación al cliente: Capacidad de generar soluciones de construcción civil y montaje de obras, con ajuste al presupuesto pactado con el cliente, en los plazos acordados y con la calidad requerida.	**Orientación al cliente:** Capacidad de la organización de servir a los clientes internos y externos (nacionales y extranjeros), de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.
Orientación a la realización de los socios y partes interesadas: Voluntad de la organización de estimular la realización personal y profesional de sus socios y partes interesadas, en alineación con su proyecto de vida.	**Integridad:** Disposición de la organización para obrar con rectitud, honradez y coherencia en las acciones.
Percepción del riesgo: Capacidad para generar mecanismos que mitiguen la ocurrencia de hechos no deseados.	

Por último, se pidió al grupo de expertos sus valoraciones entre el estado deseado y el actual de las CO. La información obtenida se puede apreciar en la figura 1.

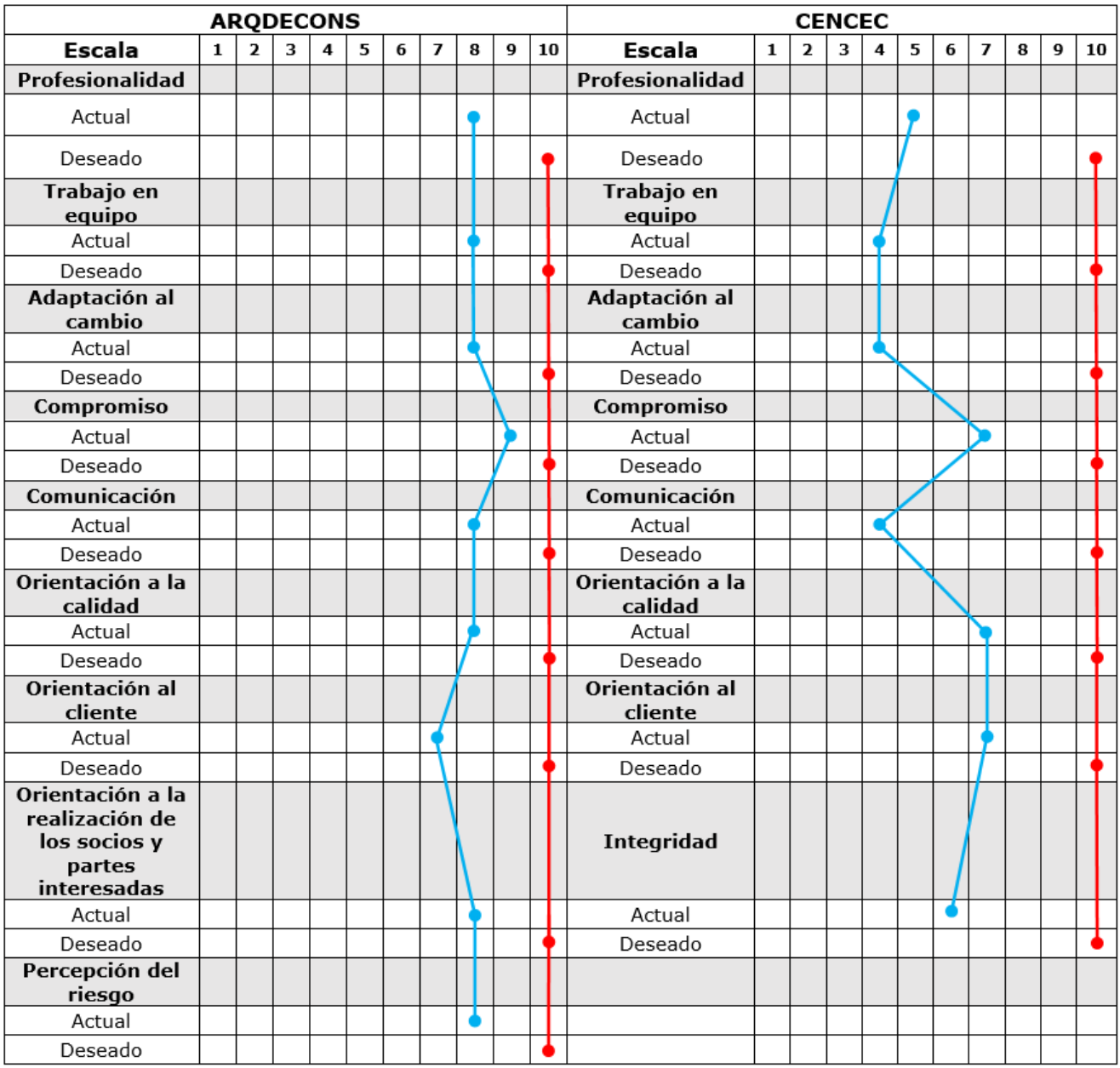

Fig. 1. Brechas identificadas en las CO entre el estado deseado y actual

IV. DISCUSIÓN

Ambas entidades cuentan con un grupo de CO que constituye el paso inicial para diseñar el sistema de competencias en las organizaciones. Se señala que el estudio realizado conduce a identificar conductas distintivas con denominaciones comunes (profesionalidad, trabajo en equipo, orientación a la calidad, orientación al cliente, comunicación, adaptación al cambio, compromiso); sin dudas de extrema importancia para el servicio. Nótese que las conceptualizaciones son diferentes, estrechamente relacionadas con el objeto social definido y el funcionamiento de cada organización. Es inoperante que se hable de CO sin que sean un **traje a la medida**.

Una vez identificadas las CO, si no se definen las competencias de proceso y de puesto, el sistema de gestión por competencia se muestra incompleto y no aprovecha las potencialidades del enfoque para incrementar la eficiencia de la entidad; no obstante, por la complejidad de ese intento merece ser tratado en otros artículos de manera independiente.

Articular mediante una matriz de relaciones el sistema de competencias con las políticas y los OE hace más sólido el sistema de competencias y viceversa; su utilización contribuye a lograr el tipo de personas que se necesita para elevar los niveles de desempeño de las empresas.

Fue una experiencia muy positiva en ambas entidades el intercambio grupal que se logró. El debate a través de las herramientas y técnicas aplicadas fue decisivo para encontrar consenso en la identificación de las CO, creándose una cultura organizacional con respecto al enfoque de competencias.

Hay un contenido que debe constituir motivo de continuidad en la investigación y de reflexión para sus directivos: la importancia de la Innovación tecnológica como conducta distintiva en las dos entidades. Si los directivos y trabajadores de las entidades no tienen una percepción clara de su valor en el logro de los OE ya sea porque no es un elemento distintivo de la organización o porque desconocen su impacto en el desempeño, no se aprovecha su impronta en el desarrollo organizacional. En la Cooperativa de la construcción es una limitación, pero en el CENCEC pudiera constituir un obstáculo que conspira con su desarrollo; no hay que olvidar que aparece declarado en la Visión y requiere un sistema de trabajo que valorice la Innovación tecnológica.

Otro contenido que merece un análisis particular es la intención de reconocer el valor de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) como sistema de gestión que impacta la GCH. En el CENCEC se propuso inicialmente una competencia denominada Percepción del riesgo, que definía la voluntad de la organización de prever incidentes y accidentes mediante un control riguroso de la SST y generar mecanismos que mitiguen la ocurrencia de hechos no deseados. Teniendo en cuenta los ordenamientos mostrados en el apartado anterior, no resultó entre las competencias CO distintivas de la organización; sin embargo, hay evidencias del uso de un Plan de Riesgo en todos los procesos. En ARQDECONS está incluida entre las CO, conscientes de los ambientes riesgosos donde operan buena parte de sus trabajadores. Ambas entidades reconocen el énfasis en el marco regulatorio vigente de integrar la SST con otros sistemas de gestión.

En la Cooperativa, los resultados del cuestionario para la determinación de las brechas, revelan una percepción positiva de la organización. En las CO Compromiso, Orientación a la calidad, Protección al medio ambiente, Adaptación al cambio, Comunicación, Percepción del riesgo apenas hubo brechas entre el estado actual y deseado, la mayor brecha se percibe en Orientación al cliente, e Interés por la comunidad.

En el caso del CENCEC, el Compromiso y la Orientación a la calidad son las CO que representan la menor brecha. Esta información alerta sobre prioridades del trabajo en la gestión de la dirección para acercar el comportamiento de las competencias identificadas a los niveles deseados, que significa acercarse a niveles superiores en el desempeño de la organización.

El estudio revela avances en ARQDECONS y CENCEC en cuanto al uso del enfoque de competencias y en consecuencia el diseño de los procesos de Formación y Evaluación del desempeño. Si están claros los comportamientos estratégicos que definen las competencias del puesto, es posible lograr mejores resultados en estos procesos. El nivel de preparación técnico – profesional de la fuerza de trabajo y el desarrollo progresivo de sus competencias laborales, requiere de acciones de capacitación, que ahora con un sistema diseñado será más intencionada.

ARDECONS muestra progresos en el uso del enfoque de competencias, ya con un sistema aprobado de CO, de proceso y de puesto. La Cooperativa lleva tres años haciendo medición de las competencias laborales, la más reciente muestra entre sus resultados los siguientes:

El avance en la Gestión por Competencias en la Cooperativa y en el desarrollo de una cultura organizacional alrededor de este enfoque. Se logra un tercer período evaluativo, en el que los evaluadores muestran mayor objetividad, mayor sensibilización con la utilidad del enfoque, más experiencia y mejor preparación.

El reconocimiento a la triangulación entre los resultados de la Medición de Competencias, Indicadores Económicos y desempeño de los grupos de trabajo. La coherencia entre esas tres perspectivas aportó mayor credibilidad y objetividad a los resultados obtenidos. La articulación entre recomendaciones

formuladas a cada trabajador con los resultados en la medición de sus competencias. Se incrementó la cantidad de trabajadores que recibieron recomendaciones y la relación entre la medición y las recomendaciones formuladas. Esto impactó favorablemente el plan de capacitación y la intencionalidad del proceso de formación, así como en el desarrollo progresivo de habilidades, conductas, comportamientos. La introducción de mejoras en los Perfiles de Cargo por Competencias, incorporándoles a los mismos un enfoque de integración y de riesgos laborales.

V. CONCLUSIONES

1. Se comparó el uso del enfoque de competencias en dos entidades orientadas al servicio, que responden a formas de gestión y sectores diferentes. Ambas experiencias sirven de referencia para lograr mayor intencionalidad y eficiencia en los procesos de Formación y Evaluación del desempeño.
2. Se identificaron nueve CO en ARQDECONS, mientras que en el CENCEC se revisaron y se actualizaron las CO, como elemento de partida para rediseñar el sistema, quedando resultantes ocho. Fueron denominaciones comunes las competencias: profesionalidad, trabajo en equipo, orientación a la calidad, orientación al cliente, comunicación, adaptación al cambio y compromiso. Elementos de valor en entidades de servicio y con conceptualizaciones diferentes como corresponde a un enfoque contextualizado que facilite la posterior GCH mediante el sistema de competencias.
3. En ARQDECONS no se declaran la innovación tecnológica como CO, resultando llamativo debido al valor de este contenido como centro en las empresas contemporáneas. En el CENCEC la reconocen como CO, sin embargo, no quedó dentro de las competencias priorizadas según el criterio de los expertos.

VI. REFERENCIAS

1. SOUTO, A. L.; MARRERO, A. Y.; MÁRQUEZ, S. F.; VERGARA, R. A. "Incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados Organizacionales: ¿mito o realidad?" (Impact of Human Resources Management on Organizational Results: Myth or Reality?). GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología 2020, 8 (1): 1-23. ISSN: 2255 - 5648. [Citado: 29 de noviembre de 2021]. Disponible en: https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/5410.
2. CUESTA, S. A. ;LOPES, M. I. "Hacia las competencias profesionales 4.0 en la empresa cubana". Revista Cubana de Ingeniería 2020; 11 (1): 66-76. ISSN: 2223-1781.
3. AKOI, S. M;YESILTAS, M. "The Impact of Human Resource Development (HRD) Practices on Organizational Performance: The Mediating Role of Human Capital". Revista de Cercetare si InterventieSociala 2020, 70: 90-118. ISSN: 1583-3410 (print). [Citado: 29 de noviembre de 2021] Disponible en: https://doi.org/10.33788/rcis.70.7.
4. BARROSO, H. Y.; BECERRA, A. M J. "Aplicación de la gestión por competencias en una institución del sector cultural cubano". Revista Cubana de Ingeniería 2016, 7 (2): 39-47. ISSN: 2223-1781.
5. CADALZO, D. Y.; BECERRA, A. M J.; ALBOJAIRE, S. M.; LÓPEZ, D. R. "Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico". Revista VacciMonitor 2016, 25(3): 77-83. ISSN: 1025-0298. [Citado: 29 de noviembre de 2021]. Disponible en: https://vaccimonitor.finlay.edu.cu/index.php/vaccimonitor/article/view/154.
6. MEDINA, M. A.; ÁVILA, V. A.; ORTIZ, G. J.; MARTÍNEZ, R. M.; GONZÁLEZ, B.Y F. "Competencias claves para el teletrabajo en profesores de una institución superior cubana". Revista de Ingeniería Industrial 2021, 42 (1): 1-13. ISSN 1815-5936.
7. KHALIL M. DIRANI, ET. AL. "Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic". Human ResourceDevelopment International 2020, 23 (4): 380-394. [Citada: 29 de noviembre de 2021]. Disponible en: https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078.

8. ODRIOZOLA, G. S. ; PALMA. A. A R. "Cooperativas no agropecuarias en el sector de la construcción en La Habana: un análisis de su gestión". Economía y Desarrollo 2018, 159 (1): p.80-96. ISSN: 0252-8584.
9. CUEVAS, P. O.; MOLINA, G. A.; Fernández, R. D. "Los ensayos clínicos y su impacto en la sociedad". Medisur 2016, 14 (1): 13-21. ISSN: 1727-897X [Citado: 29 de noviembre de 2021]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2016000100005&Ing=es.
10. PASCUAL, L. M A.; JIMÉNEZ, R. G.; TORRES, P. A.; FORS, L. M M.; LÓPEZ, Z. I. "Surgimiento, evolución y principales resultados del Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos". Revista Cubana de Farmacia 2011, 45 (1): 4-18. ISSN: 0034-7515. [Citado: 29 de noviembre de 2021]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75152011000100002&Ing=es.
11. HENRIQUE, T. F.; LÓPEZ, M G.; BASSO, L F.; AREAL, N. "Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation". Journal of Innovation & Knowledge 2021, 6 (1): 11-26. ISSN: 2444-569X [Citado: 29 de noviembre de 202]. Disponible en: https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.001.
12. AREAL, N. "Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation". Journal of Innovation & Knowledge 2021, 6 (1): 11-26. ISSN: 2444-569X [Citado: 29 de noviembre de 202]. Disponible en: https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.001.
13. Oficina Nacional de Normalización (ONN). (2007). NC 3000: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario: La Habana, Cuba.
14. Oficina Nacional de Normalización (ONN). (2007). NC 3001: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos: La Habana, Cuba.
15. CUESTA, S. A. "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". 3 ed. La Habana (Cuba). Editorial Félix Varela. 2009, ISBN: 978-959-270-131-1, 554 p.
16. CADALZO, D. Y." Tecnología para la gestión estratégica del capital humano en empresas de alta tecnología del sector biotecnológico farmacéutico". Tesis de doctorado. La Habana: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, 2017.

Los autores declaran que no hay conflicto de intereses
Contribución de cada autor:

Diana Becerra-Aliaga: Investigación y desarrollo de conceptualizaciones y métodos.

María Julia Becerra-Alonso: Conducción de la investigación y aporte de experiencias. Redacción y revisión del artículo.

Rogelio Lau-Fernández: Colabora en la revisión teórica realizada y la redacción del artículo.

Yanela Cadalzo-Díaz: Aporte de experiencias, redacción y revisión.