DISEÑO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS INTEGRALES

DESIGN OF THE ORGANIZATIONAL COMPETENCIES OF A COMPREHENSIVE SERVICES COMPANY

Gisselle Alomá Acosta

Arianne Medina Macías

Recibido: 16-02-2024

Aceptado: 01-03-2024

Publicado: 01-07-2024

Cómo citar este artículo:

Alomá G, Medina A (2024). Diseño de las competencias organizacionales de una empresa de servicios integrales. Revista Cubana de Psicología, 6 (10), 25-41. http://www.psicocuba.uh.cu

RESUMEN

Este estudio se realizó como parte de un servicio científico-técnico solicitado por la organización a la Fundación UH, al cual responde el equipo de Psicología Laboral y de las Organizaciones, de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana. A su vez, responde al proyecto nacional asociado al programa de ciencias sociales, titulado «Diseño de un modelo de intervención sociopsicológica para elevar la efectividad organizacional de las empresas cubanas» (Código: PN223LH011-007). La ponencia presenta el diseño de las competencias organizacionales de la entidad, que es la primera fase del sistema de competencias de la organización, el cual confiere claridad, evita la improvisación, y permite que se gestionen y se tomen decisiones de forma eficiente y con alineación estratégica. Las cuatro competencias organizacionales diseñadas fueron: profesionalidad, calidad en los servicios integrales, sentido de pertenencia y orientación al cliente.

Palabras clave: competencias organizacionales, diseño de competencias, desempeño superior.

ABSTRACT

The study is carried out as part of a scientific-technical service requested by the organization from the UH Foundation, to which the Work and Organizational Psychology team of the Faculty of Psychology

of the University of Havana responds. In turn, it responds to the national project associated with the Social Sciences program, titled "Design of a socio-psychological intervention model to increase the organizational effectiveness of Cuban companies" (Code: PN223LH011-007).

The presentation describes the design of the entity's organizational competencies. Their design is the first phase of the organization's competency system, which provides clarity, avoids improvisation and allows decisions to be managed and made efficiently and with strategic alignment. The four organizational competencies designed were: professionalism, quality in comprehensive services, sense of belonging and customer orientation.

Keywords: *organizational competencies, competency design, superior performance.*

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones laborales tienen muchos objetivos, entre ellos, prepararse para el futuro, lo cual puede llevarse a cabo mediante procesos de gestión estratégica. Dentro de estos últimos lo más importante es establecer estructuras en las organizaciones, que se anticipen a los hechos, se vayan moldeando según los cambios que exige el medio y creen planes con sus respectivas formas de ejecución (Fonseca, Monterrosa y López, 2020).

Es necesario destacar la importancia de no desenlazar la estructura del proceso estratégico en la organización, ya que ambos se orientan a la consecución de objetivos organizacionales y realizan acciones secuenciales en el tiempo para alcanzarlos. Esta relación mencionada puede apreciarse de varias formas en la organización. Sin embargo, el modelo de referencia en este estudio es la gestión por competencias, que implica productividad, satisfacción y congruencia en la organización, y cobra mucha importancia hoy. En la última década se considera uno de los modelos de *management* más novedosos (Lora, Castilla y Góez, 2020; García, Reyes y Javier, 2009). Desde la perspectiva de Nazareno (2022, como se citó en Oliva, Crespo y Medina, 2023): «[…] la gestión por competencias describe lo que el trabajador debe saber y poder hacer para alcanzar un alto nivel de desempeño» (p. 3).

El modelo de gestión por competencias es una herramienta para gestionar el talento humano y alcanzar un óptimo desempeño, al definir las conductas de éxito para cada posición y tomar de base las definiciones estratégicas de la empresa.

La empresa cubana se ha caracterizado en los últimos años por un acelerado ritmo de cambio basado en el desarrollo científico-técnico y las transformaciones sociales, políticas y económicas, con el propósito de perfeccionar el modelo empresarial cubano. Estos cambios han generado nuevas demandas por parte de las organizaciones hacia los profesionales de la psicología, en términos de capacitación y educación,

ya que se concibe al capital humano y su formación profesional, como pieza clave para lograr resultados exitosos (Alles, 2002; Cuesta, 2012; Medina, 2017, como se citó en Medina y Valdés, 2022, p. 21).

Para diseñar un sistema de competencias se deben determinar tres niveles de competencias: organizacionales, de procesos claves y de los cargos. El diseño en cascada —de lo general (competencias organizacionales) a lo particular (competencias de los cargos)— viabiliza una alineación del comportamiento organizacional entre el desempeño individual y la misión y visión estratégica de la empresa.

En este artículo se muestra la primera fase del diseño de sistemas de competencias de una entidad: el diseño de las competencias organizacionales, definidas como: conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional (Oficina Nacional de Normalización, 2007, p. 9).

METODOLOGÍA

El estudio es dirigido y coordinado por psicólogos y consultores de la Facultad de Psicología. Para ello se utiliza una metodología cualitativa, que combina técnicas como: análisis documental, sesiones grupales y método Delphi. La muestra es intencional, no probabilística y seleccionada en colaboración con la directora de capital humano. El criterio de saturación de la muestra es alcanzar la mayor cantidad posible de participantes que pertenecen al consejo de dirección. Los criterios de selección de los participantes que integran la muestran son:

- Ser directivos o reservas con 1 año de experiencia como mínimo en el cargo.
- Tener como mínimo 3 años de experiencia en la organización laboral.
- Haber recibido buenas evaluaciones de desempeño.

Participa un total de 24 directivos y reservas de la entidad, de los cuales seis son del sexo femenino y 18 del masculino. En relación con la edad, el promedio son 50 años, el mínimo 25 años y el máximo 70 años; 12 sujetos tienen entre 56 y 65 años, cinco se agrupan entre 46 y 55 años, cuatro tienen 35 años o menos y dos entre 36 y 45 años, mientras que uno es mayor de 66 años. Se aprecia un nivel escolar alto: 22 son universitarios y dos, técnico medio. Sobre la categoría ocupacional se aprecia que 19 —la mayoría— son cuadros, pues en esta fase se trabajó con el consejo de dirección de la entidad. No obstante, se cuenta con tres profesionales y dos técnicos, que son reserva de cuadros. La experiencia laboral en la

entidad es relevante para el diseño de competencias. La media son 15 años, el mínimo 8 meses y el máximo 34 años; siete de los participantes tienen entre 9 y 14 años, seis entre 15 y 20 años, cinco más de 27 años, cuatro menos de 3 años, uno entre 21 y 16 años y uno entre 3 y 8 años. Se aprecia que cuatro no cumplen con uno de los requisitos de selección de la muestra: tener como mínimo 3 años de experiencia laboral. Pero al otorgar mayor peso a las técnicas grupales, esto se compensa y se tienen en cuenta sus aportes para el diseño.

RESULTADOS

Ronda 1

En la ronda 1 se realiza el primer encuentro con el consejo de dirección de la entidad y participan 24 personas, entre directivos y reservas. Antes de comenzar la aplicación, como mencionan Rodríguez, González, Noy y Pérez (2012), se debe brindar una capacitación al equipo de expertos, donde se presenten las técnicas que se van a utilizar y se abarquen los objetivos estratégicos a los que responderán las competencias que se diseñen. Esa capacitación estaría coordinada por los miembros del equipo de trabajo encargado de diseñar el sistema de competencias de la organización, en este caso conformado por psicólogos y consultores de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.

El método Delphi es de gran relevancia en este punto, pues permite recopilar la mayor información bajo el anonimato de los expertos y, por lo tanto, se genera más contenido de trabajo. En las rondas siguientes se abarcan los resultados.

Se puede decir que las competencias en la organización deben desarrollarse de forma alineada con la misión y la visión de esta, donde las competencias estén dirigidas a agregarle valor a la organización. Por ello, el objetivo de esta primera ronda era realizar una búsqueda con los expertos de las competencias organizacionales clave, partiendo de la misión y los objetivos estratégicos de la organización. La identificación de la estrategia, los objetivos, la misión y otros elementos de la organización laboral se realiza a partir del análisis documental llevado a cabo.

Cuesta (2011) destaca la relevancia de partir de la planeación estratégica empresarial y la gestión de los recursos humanos, junto al diseño del control estratégico, donde este último interactúa con todos los niveles del sistema de competencias.

Los participantes listaron un total de 41 competencias: profesionalidad, sostenibilidad, eficiencia, liderazgo, compromiso, calidad, honestidad, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, responsabilidad, servicio integral, identificación de valores claves de la organización, compromiso organizacional, gestión de cambios, orientación al cliente, compromiso/entrega con la organización, integralidad, capacidad de proyección/planificación estratégica, visión estratégica, comunicación efectiva, integridad, valores,

satisfacción del cliente, experiencia, motivación, disciplina, estabilidad, planeación, consagración, empatía, seguridad y confianza, actitud, calidad de los procesos, atención al capital humano, valores éticos y morales - patriotismo, profesionalidad-capacitación, idoneidad demostrada, adaptación a los cambios, valores éticos, conocimiento, pertenencia. Las competencias organizacionales propuestas por los participantes fueron tabuladas y listadas según el orden de importancia atribuido por estos, donde la competencia 1 sería la más relevante.

Como se aprecia en la figura 1, los participantes consideran como competencia 1 las siguientes: liderazgo, sentido de pertenencia, servicio integral, compromiso organizacional, valores éticos y morales/patriotismo y profesionalidad. Esta última es la más representativa.

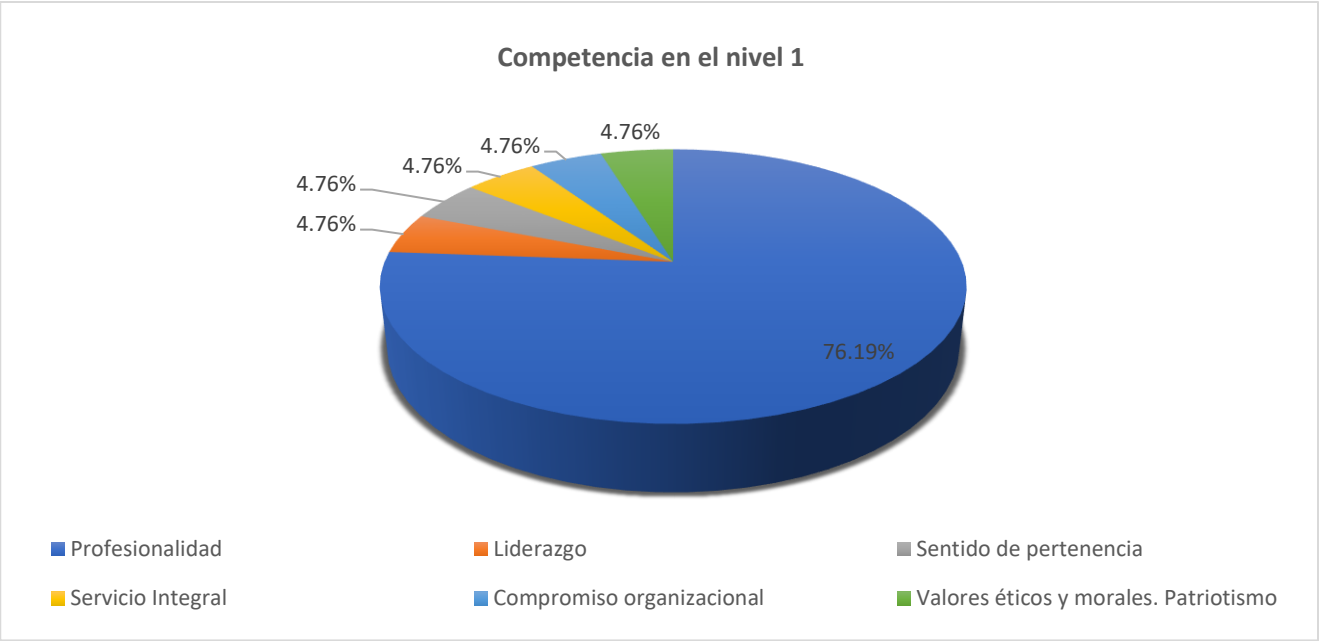

Fig. 1 Porcentajes de competencias organizacionales en el primer lugar.

Algunas competencias, evidenciadas en la figura 2, fueron consideradas como la segunda más importante, entre ellas: experiencia, calidad, compromiso, eficiencia; sin embargo, la más representativa fue sentido de pertenencia.

Fig. 2 Porcentajes de competencias organizacionales en el segundo lugar.

En el caso de la tercera competencia más importante, evidenciada en la figura 3, están tres que obtuvieron el mismo resultado: calidad, motivación e integralidad.

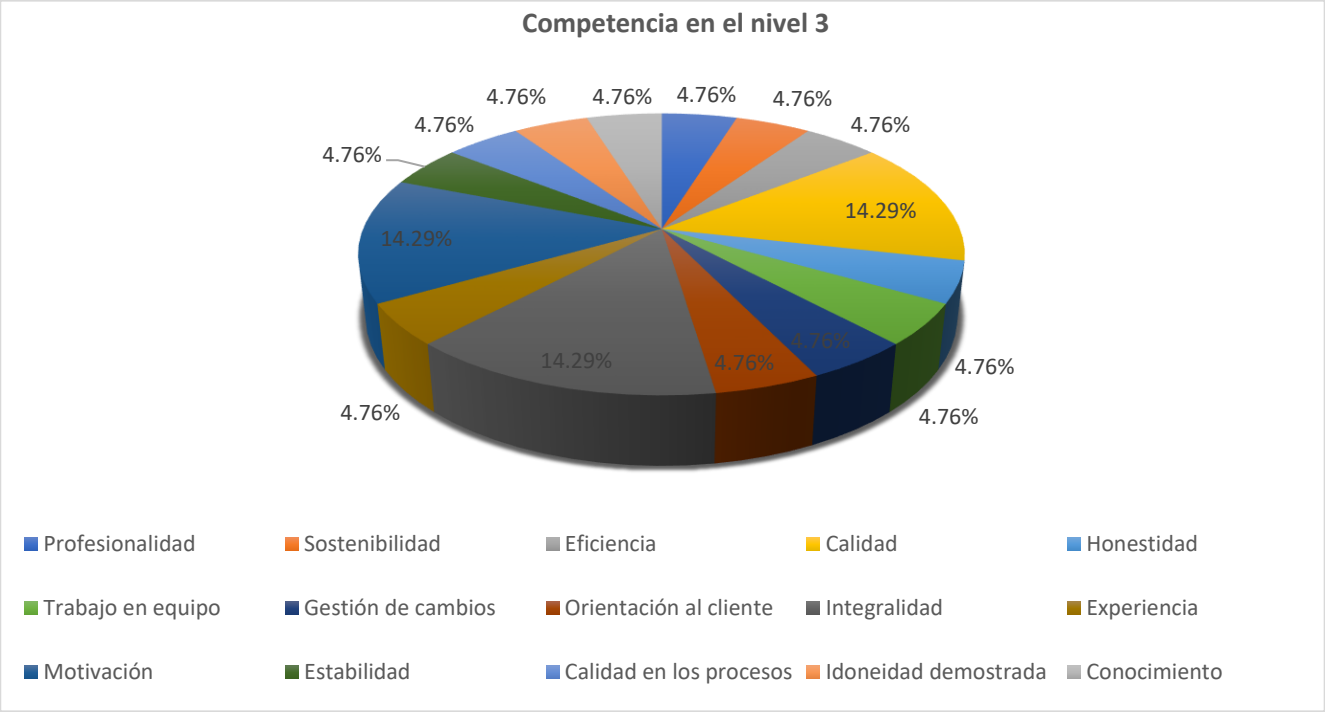

Fig. 3 Porcentajes de competencias organizacionales en el tercer lugar.

En la cuarta más importante, como se muestra en la figura 4, se mencionaron 19 competencias, de las cuales la más representativa es liderazgo (10 %).

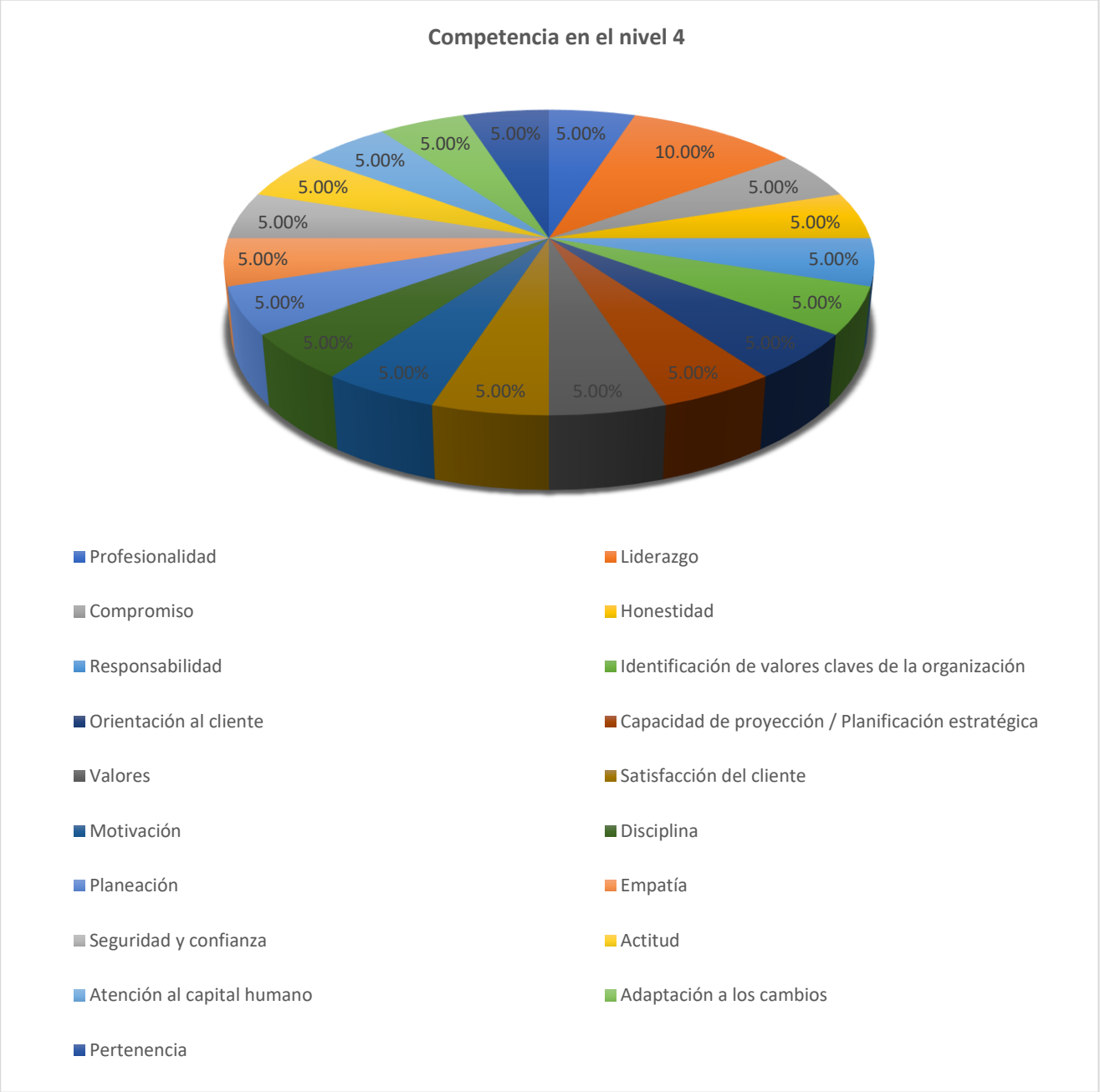

Fig. 4 Porcentajes de mención de competencias organizacionales en el cuarto lugar.

Partiendo de las más relevantes y las definiciones brindadas por los participantes, se realizó una propuesta de competencias organizacionales, con sus respectivas definiciones conceptuales. A continuación, se

expone la primera propuesta realizada por los consultores encargados del diseño del sistema de competencias de la entidad (tabla 1).

Tabla 1. Competencias organizacionales de la organización laboral (propuesta 1)

Ponderación	Nomenclatura	Definición conceptual
1	Profesionalidad	Actuar en el trabajo cotidiano, conforme a los estándares de calidad exigidos en los servicios que ofrecemos, la ética, la disciplina y el respeto por los clientes, sostenidos en la elevada calificación técnica y moral del capital humano de la organización laboral.
2	Calidad en los servicios integrales	Ofrecer servicios integrales de excelencia en la realización de eventos y ferias, servicios de alojamiento e inmobiliarios y transitarios, en la administración de campamentos y suministro de fuerza de trabajo especializada, desde todos los roles de la organización laboral.
3	Sentido de pertenencia	Desempeñarse en todas las actividades laborales en función de las expectativas de la empresa en cada servicio que ofrece, basado en la identificación con las competencias, principios y valores de la organización laboral.
4	Orientación al cliente	Atender la satisfacción y exigencias de los clientes de la organización laboral en toda la cadena de servicios (desde el diseño del servicio hasta posventa), considerando sus características, estatus y cultura.

A pesar de que en la cuarta opción había destacado «Liderazgo» en las menciones de los participantes, se considera que «Orientación al cliente» es más relevante, partiendo del objeto social de la entidad a la que se está realizando el servicio científico-técnico. Además, se considera que la competencia liderazgo es más idónea para el perfil del proceso estratégico de dirección y los perfiles de los cargos directivos.

Es importante destacar en este punto la idea de Bravo, Vélez, Murillo y Rojas (2020), quienes exponen que «[…] las competencias organizacionales son el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización» (p. 5). Otros autores ven la importancia y relación mencionada, por ejemplo, el autor Soltura-Laseria (2008) postula que:

> Las competencias organizacionales guardan un estrecho vínculo con el proceso de dirección estratégica, fundamentalmente en su etapa de formulación, aportando a esta un claro énfasis en la implantación de la estrategia, más que a la única concepción de objetivos, así como su capacidad para

relacionar el análisis interno de la empresa y la evaluación de su potencialidad para responder a los estímulos del entorno y hacerlos corresponder (p. 32).

De esa cita se considera importante remarcar lo concerniente a la estrategia y la necesidad de analizar internamente la empresa con la evaluación de su respuesta al entorno. Son idóneas entonces las competencias organizacionales identificadas, pues las cuatro van orientadas a un propósito común. Por ejemplo, la competencia organizacional «Calidad en los servicios integrales» implica un adecuado funcionamiento de la organización, mientras que «Orientación al cliente» demuestra la versatilidad y los cambios que debe realizar la organización para satisfacer las expectativas y demandas de estos. En el caso de «Profesionalidad» también se orienta seguir los estándares de calidad, mientras que «Sentido de pertenencia» responde al desempeño comprometido con los objetivos organizacionales. Las cuatro competencias van orientadas al cumplimiento de la misión y visión de la organización, y consideran las políticas, las normas y los valores éticos que caracterizan a la entidad.

Las competencias, de forma general, responden a los objetivos y la planeación estratégica de la organización. Por ello, las competencias organizacionales no se deben considerar como inconexas, unas tienen influencia en las otras y todas son necesarias para alcanzar un adecuado funcionamiento de la organización. Por tanto, todo el personal de la organización debe ser portador, en mayor o menor medida en dependencia de su rol, de las competencias organizacionales que garantizan el cumplimiento exitoso de la misión organizacional y el desarrollo hacia la visión futura de esta.

Ronda 2

En la segunda ronda participaron 14 sujetos y se continúa con la aplicación del método Delphi de consulta a expertos, para definir las competencias organizacionales de la entidad. Se les hizo llegar la propuesta número 1 de las competencias organizacionales, donde los participantes debían ofrecer su valoración sobre la ponderación, nomenclatura y definición conceptual de las competencias brindadas, realizando propuestas de perfeccionamiento.

En cuanto a la selección y el nombre de las competencias organizacionales clave, la mayoría de los participantes consideran adecuadas las propuestas brindadas (tabla 2).

Tabla 2. Identificación de las competencias organizacionales clave de la organización laboral (segunda ronda)

Competencia	**Sí**		**No**	
	Frecuencia	**%**	**Frecuencia**	**%**

Profesionalidad	13	92,9	1	7.1
Calidad en los servicios integrales	13	92,9	1	7.1
Sentido de pertenencia	14	100	-	-
Orientación al cliente	14	100	-	-

La definición conceptual de las competencias organizacionales se vio sujeta a cambios, a partir de las propuestas realizadas por los participantes (tabla 3). Se realizan correcciones en cuanto a la amplitud de servicios que brinda la organización laboral.

Tabla 3. Definición conceptual de las competencias organizacionales clave de la organización laboral (segunda ronda).

Competencia	**Definición conceptual propuesta**	**% de acuerdo**	**Propuestas de cambio**	**Redefinición**
Profesionalidad	Actuar en el trabajo cotidiano, conforme a los estándares de calidad exigidos en los servicios que ofrecemos, la ética, la disciplina y el respeto por los clientes, sostenidos en la elevada calificación técnica y moral del capital humano de la organización laboral.	92,3	Actuar en el trabajo cotidiano, conforme a los estándares de calidad exigidos en los servicios que ofrecemos, la ética, la disciplina y el respeto por los clientes.	Actuar en el trabajo cotidiano, conforme a los estándares de calidad exigidos en los servicios que ofrecemos, la ética, la disciplina y el respeto por los clientes y por el medio ambiente, sostenidos en la elevada calificación técnica y moral del capital humano de la organización laboral.

Calidad en los servicios integrales	Ofrecer servicios integrales de excelencia en la realización de eventos y ferias, servicios de alojamiento e inmobiliarios y transitarios, en la administración de campamentos y suministro de fuerza de trabajo especializada, desde todos los roles de la organización laboral.	69,2	Ofrecer servicios integrales de excelencia en la realización de las diversas actividades que brinda la organización laboral y sus diez empresas en el cumplimiento de su misión. Ofrecer servicios integrales de excelencia en la realización de las distintas actividades que realiza la organización laboral, a través de sus diez empresas para dar cumplimiento a su misión. A estos se suman otros servicios, como transporte, constructivos, impresión, etc. (en total son 12). Asimismo, la integralidad debe ir no solo por calidad individual en cada rubro, sino por la concatenación dentro de la organización laboral.	Ofrecer servicios integrales de excelencia, en función de la satisfacción de los clientes y los cambios del entorno y, articulando las actividades especializadas de las diferentes empresas de la organización laboral.
Orientación al cliente	Atender la satisfacción y exigencias de los	85,7	Atender y dar respuesta a las exigencias de los clientes de la	Satisfacer las expectativas de los clientes de la

	clientes de la organización laboral en toda la cadena de servicios (desde el diseño del servicio hasta la postventa), considerando sus características, estatus y cultura.		organización laboral en toda la cadena de servicios (desde el diseño hasta posventa), considerando sus características, estatus y cultura, para así lograr su satisfacción. Satisfacer las experiencias de los clientes, considerando sus características, estatus y cultura.	organización laboral en toda la cadena de servicios (desde el diseño del servicio hasta la postventa), considerando sus características, estatus y cultura.
Sentido de pertenencia	Desempeñarse en todas las actividades laborales en función de las expectativas de la empresa en cada servicio que ofrece, basado en la identificación con las competencias, principios y valores de la organización laboral.	92,9	Identificar y sentir como propio los objetivos comunes y proponer mejoras para su funcionamiento. Hacerlo bien desde la primera vez.	Desempeñarse en todas las actividades laborales en función de las expectativas de la empresa en cada servicio que ofrece, basado en la identificación con las competencias, principios y valores de la organización laboral.

La ponderación de las competencias organizacionales también tuvo modificaciones a partir de las respuestas que dieron los sujetos (tabla 4).

Tabla 4. Ponderación de las competencias organizacionales clave de la organización laboral (segunda ronda)

Competencia	1er lugar		2° lugar		3er lugar		4° lugar		Media	N°
	F	%	F	%	F	%	F	%		
Profesionalidad	6	50	4	33,3	2	16,7	-	-	1,67	1
Calidad en los servicios integrales	1	9,1	5	45,5	4	36,4	1	9,1	2,45	2
Sentido de pertenencia	2	16,7	3	25	2	16,7	5	41,7	2,83	3
Orientación al cliente	3	25	1	8,3	4	33,3	4	33,3	2,91	4

A partir de esos resultados, se puede referir que la ponderación queda de la siguiente forma:

1. Profesionalidad
2. Calidad en los servicios integrales
3. Sentido de pertenencia
4. Orientación al cliente

Es preciso destacar que organizar las competencias de mayor a menor importancia es necesario, ya que al priorizar y comprender las más relevantes, la organización laboral puede enfocar sus esfuerzos y recursos en la selección y el desarrollo del talento humano, así como en alcanzar un desempeño superior exitoso.

Ronda 3

En la tercera ronda se realizó la validación de la nomenclatura de las competencias organizacionales de la entidad (tabla 5) y de la definición conceptual de las mismas (tabla 6), teniendo en cuenta su misión y visión. También se termina de validar la ponderación de las competencias (tabla 7). En esta ronda participaron seis sujetos. Se les presentó a los participantes la propuesta número 2 con las modificaciones pertinentes, donde estuvieron de acuerdo en su totalidad con las competencias organizacionales propuestas y sus respectivas definiciones.

Tabla 5. Validación de la nomenclatura de las competencias organizacionales clave de la organización laboral (tercera ronda)

Competencia	Sí	No

	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Profesionalidad	6	100	-	-
Calidad en los servicios integrales	6	100	-	-
Sentido de pertenencia	6	100	-	-
Orientación al cliente	6	100	-	-

Tabla 6. Validación de la definición conceptual de las competencias organizacionales clave de la organización laboral (tercera ronda)

Competencia	Definición conceptual propuesta	Sí		No	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Profesionalidad	Actuar en el trabajo cotidiano conforme a los estándares de calidad exigidos en los servicios que ofrecemos, la ética, la disciplina y el respeto por los clientes y por el medio ambiente, sostenidos en la elevada calificación técnica y moral del capital humano de la organización laboral.	6	100	-	-
Calidad en los servicios integrales	Ofrecer servicios integrales de excelencia, en función de la satisfacción de los clientes y los cambios del entorno, articulando las actividades especializadas de las diferentes empresas de la organización laboral.	6	100	-	-
Sentido de pertenencia	Desempeñarse en todas las actividades laborales en función de las expectativas de la empresa en cada servicio que ofrece, basado en la identificación con las competencias, principios y valores de la organización laboral.	6	100	-	-

Orientación al cliente	Satisfacer las expectativas de los clientes de la organización laboral en toda la cadena de servicios (desde el diseño del servicio hasta la postventa), considerando sus características, estatus y cultura.	6	100	-	-

En el caso de la ponderación, sí hubo diferencias en los porcentajes. Por tanto, la ponderación se ve sujeta a modificaciones.

Tabla 7. Validación de la ponderación de las competencias organizacionales clave de la organización laboral (tercera ronda)

Competencia	**1er lugar**		**2do lugar**		**3er lugar**		**4to lugar**		**Media**	**No.**
	F	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**		
Profesionalidad	5	83,3	-	-	1	16,7	-	-	1,33	1
Calidad en los servicios integrales	-	-	6	100	-	-	-	-	2,00	2
Sentido de pertenencia	-	-	-	-	1	16,7	5	83,3	3,83	4
Orientación al cliente	1	16,7	-	-	4	66,7	1	16,7	2,83	3

Es preciso mencionar que posterior a esta tercera ronda, se realizó una sesión grupal para validar la propuesta final del diseño de competencias organizacionales de le entidad en cuestión. Todos los participantes estuvieron de acuerdo con la propuesta presentada y quedaron validadas las competencias organizacionales, que constituyen la primera fase del diseño del sistema de competencias. A continuación, se expone cómo quedó conformado el diseño mencionado (tabla 8).

Tabla 8. Competencias organizacionales de la organización laboral (última versión)

Ponderación	**Nomenclatura**	**Definición conceptual**
1	Profesionalidad	Actuar en el trabajo cotidiano, conforme a los estándares de calidad exigidos en los servicios que ofrecemos, la ética, la disciplina y el respeto por los clientes y por el medio ambiente,

		sostenidos en la elevada calificación técnica y moral del capital humano de la organización laboral.
2	Calidad en los servicios integrales	Ofrecer servicios integrales de excelencia, en función de la satisfacción de los clientes y los cambios del entorno y, articulando las actividades especializadas de las diferentes empresas de la organización laboral.
3	Orientación al cliente	Satisfacer las expectativas de los clientes de la organización laboral en toda la cadena de servicios (desde el diseño del servicio hasta la posventa), considerando sus características, estatus y cultura.
4	Sentido de pertenencia	Desempeñarse en todas las actividades laborales en función de las expectativas de la empresa en cada servicio que ofrece, basado en la identificación con las competencias, principios y valores de la organización laboral.

CONCLUSIONES

Se diseñaron cuatro competencias organizacionales: profesionalidad, calidad en los servicios integrales, orientación al cliente y sentido de pertenencia, las cuales orientan el comportamiento organizacional hacia el cumplimiento de la misión y el logro de la visión futura de la empresa de servicios integrales. De estas se expone ponderación, nomenclatura y definición conceptual.

El diseño de las competencias organizacionales permite estructurar sinérgicamente las partes de la organización, al propiciar ventajas competitivas y mejorar el compromiso de los colaboradores y los resultados empresariales: es esencial para promover la eficiencia empresarial, mejorar la comunicación interna, coordinación y colaboración, optimizar la toma de decisiones, impulsar la adaptabilidad y aumentar la productividad.

Las competencias organizacionales son fundamentales para alinear los talentos con los objetivos empresariales, identificar las capacidades necesarias en cada puesto y mejorar el rendimiento laboral, por tanto, aportan al diseño de los perfiles de cargo por competencias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bravo Macías C C, Vélez Ganchozo J, Murillo Cedeño S, & Rojas Delgado J (2020). Determinación de competencias organizacionales en las agroproductivas avícolas de la zona norte de Manaví. Uniandes Episteme, 8(1), 3-17. https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/iindex.php/EPISTEME/article/view/1741

Cuesta Santos A R (2011). Metodología de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital Humano. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 13(40), 300-311. https://doi.org/10.7819/rbgn.v13i40.720

Fonseca Mendoza A L, Monterrosa López N J, & López Juvinao D D (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. Económicas CUC, 41(1), Versión postprint. https://doi.org/https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6

García Dousat Y, Reyes Jardinez L, & Javier Carballo C (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? Ciencias Holguín, 15(2), 1-9. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517990005

Lora Guzmán H S, Castilla Paternina S, & Góez Flórez M C (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. Revista Saber, Ciencia y Libertad, 15(1), 83-94. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291

Medina Macías A, & Valdés Gonzáles A (2022). Metodología para evaluar programas de formación de competencias en el contexto organizacional. PSIDIAL: Psicología y Diálogo de Saberes, 1(1), 19-38. https://doi.org/10.5281/zenodo.5852587

Oficina Nacional de Normalización (2007). NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. Cuba.

Oliva Suárez D, Crespo Martell Y, & Medina Macías A (2023). Desarrollo de competencias laborales en la Empresa Laboratorios AICA. Propuesta para la evaluación del desempeño. Ingeniería Industrial, 44(2), 1-19. https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/1222

Rodríguez González I J, González González A, Noy Viamontes P, & Pérez Sotolongo S (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. Ingienería Industrial, 33(2), 188-199. Retrieved 21 de Septiembre de 2023, from https:rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/449

Soltura Laseria A (2008). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización (Tesis doctoral). Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría-CUJAE, Facultad de Ingienería Industrial, La Habana, Cuba.