



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
CENTRO UNIVERSITARIO JOSÉ MARTÍ PÉREZ
GRUPO DE ESTUDIOS EN TÉCNICAS AVANZADAS
DE DIRECCIÓN.**

Investigación Científica.

**Título: Modelo de Gestión por Competencias para el Banco Popular
de Ahorro en Sancti Spíritus.**

Autor: Lic. Manuel E. Melián Rodríguez.

Marzo 2009

“Año del 50 Aniversario del triunfo de la Revolución Cubana”

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las organizaciones, cualquiera que sea la actividad a la que esta se dedique, no puede desligarse de la capacidad del recurso humano que posee, ya que este significa su potencial de respuesta a los cambios que el mundo productivo exige; puede tener una infraestructura y tecnología de punta; pero si esta no cuenta con directivos, técnicos, administrativos y obreros que tengan las habilidades y conocimientos para su aplicación, no podrá responder eficazmente a los retos de las exigencias de los mercados.

Los esquemas actuales de competitividad en las organizaciones exigen detallar en forma cada vez más sistemática el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que los trabajadores deben cumplir respecto a su desempeño.

Crecientemente se viene utilizando la Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias Laborales como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización.

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las áreas de selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.

El montaje de la GRH basado en las competencias pasa por la definición de las competencias claves para la organización; su puesta a punto con la participación de los trabajadores, no siempre todos; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.

Las experiencias conocidas para documentar esta respuesta se basan en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral, según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño.

El primer paso que se sigue en la integración de Modelos de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias es la determinación de las competencias críticas o claves, relacionadas con el buen suceso de la empresa de que se trate.

Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona en sus cualidades y el segundo en los

requerimientos de la ocupación. Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral.

Los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de las administraciones del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira. De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización ya sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas.

Los principales problemas que presenta la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro es que no todos los puestos de trabajo tienen definidos los conocimientos, habilidades y actitudes que deben demostrar los trabajadores para lograr un desempeño eficiente. No todos los trabajadores son capaces de responder con calidad a las exigencias de los clientes. No existe un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que integre todos los subsistemas, pues solo se cuenta con subsistemas aislados, ausencia de un manual de procedimientos para guiar la gestión que realizan en los diferentes subsistemas, insuficiente definición de las funciones de los trabajadores en sus puestos de trabajo, insuficiente sistematicidad en los asesoramientos a las sucursales y dispersión de la documentación vinculada con la estrategia del departamento. Todo lo anteriormente expuesto, constituye **la situación problémica**.

Problema Científico de la Investigación: La no existencia de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos sobre la base de competencias laborales en el Banco Popular de Ahorro de la Provincia de Sancti Spiritus; no permite el logro de niveles efectivos de desempeño organizacional e individual.

Objeto de estudio: Proceso de Gestión de Recursos Humanos en el Banco Popular de Ahorro de Sancti Spiritus.

Objetivo General: Diseñar y validar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales para el Banco Popular de Ahorro.

Realizar un estudio teórico acerca de los diferentes modelos y tendencias actuales de la Gestión de Recursos Humanos y Gestión por competencias.

Objetivos Específicos.

- ☐ Desarrollar una concepción para la GRH basada en la gestión por competencias laborales.
- ☐ Determinar las principales insuficiencias que ha tenido el proceso de GRH en la Entidad objeto de estudio.
- ☐ Conformar un procedimiento para el diseño e Implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos.
- ☐ Aplicar el procedimiento diseñado.
- ☐ Diseñar y validar a través del procedimiento el Modelo de Gestión por Competencias en la Organización.
- ☐ Realizar una amplia consulta bibliográfica actualizada que permita valorar críticamente diferentes modelos y procedimientos de diseños de puestos y determinación de competencias laborales en función de determinar su ajuste a la organización y desarrollar el marco teórico de la tesis.
- ☐ Contribuir al desarrollo conceptual y metodológico de los enfoques sobre diseño de perfiles ocupacionales y elaboración de matrices de competencia laboral.
- ☐ Elaborar las matrices de competencia laboral y profesiogramas para los cargos seleccionados.
- ☐ Facilitar la ejecución de procesos como la selección y reclutamiento de personal, capacitación y formación, estructuración de la gestión de la seguridad y salud ocupacional, diseño de sistemas evaluativos y de remuneración, enriquecimiento de los contenidos de los puestos y elevación del nivel motivacional de los trabajadores entre otros.
- ☐ Servir como referencia para otros estudios sobre el tema.
- ☐ Facilitar los futuros procesos de homologación y certificación de la competencia laboral en el Sector.

Hipótesis de la Investigación.

Si se diseña y valida un Modelo de Gestión de Recursos Humanos sobre la base de Competencias Laborales en el Banco Popular de Ahorro en Sancti Spiritus, entonces se tributará a la obtención de niveles de rendimiento organizacionales e individuales más efectivos . Un diseño *profesigráfico* de puestos de trabajo flexible, abierto y

coherente, facilita la identificación de las competencias laborales para la elaboración de las matrices de competencia laboral.

Métodos y Técnicas Empleadas.

Los métodos empleados se clasifican en teóricos y empíricos, tales como el histórico lógico, análisis y síntesis, la observación.

Técnicas como la encuesta, la revisión documental, el trabajo grupal y el análisis de datos y hechos económicos, el cuestionario, también se desarrollaron métodos y técnicas de análisis y síntesis y análisis comparativo.

Conceptualización necesaria.

Gestión de Recursos Humanos: Las decisiones y acciones estratégicas, tácticas y operativas dirigidas a dotar a la organización del capital humano necesario para ejecutar su misión y alcanzar su visión (Castellanos, 2002).

Competencias laborales: Son un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo dado, en una situación personal/social determinada. (Meterns, L. 2001)

Conceptualización necesaria.

Gestión de Recursos Humanos: Las decisiones y acciones estratégicas, tácticas y operativas dirigidas a dotar a la organización del capital humano necesario para ejecutar su misión y alcanzar su visión (Castellanos, 2002).

Competencias laborales: Son un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo dado, en una situación personal/social determinada. (Meterns, L. 2001)

La Gestión por competencias es de gran importancia dentro de la SGRH porque implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, unido a la posibilidad de un conocimiento superior de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

E. Boyatzis (1982):

“Unas características subyacentes a las personas, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

Aledo (1995):

“conjunto específico de personas de conductas observables y evaluables que pueda ser clasificado de una forma lógica: (categorías de conducta)”.

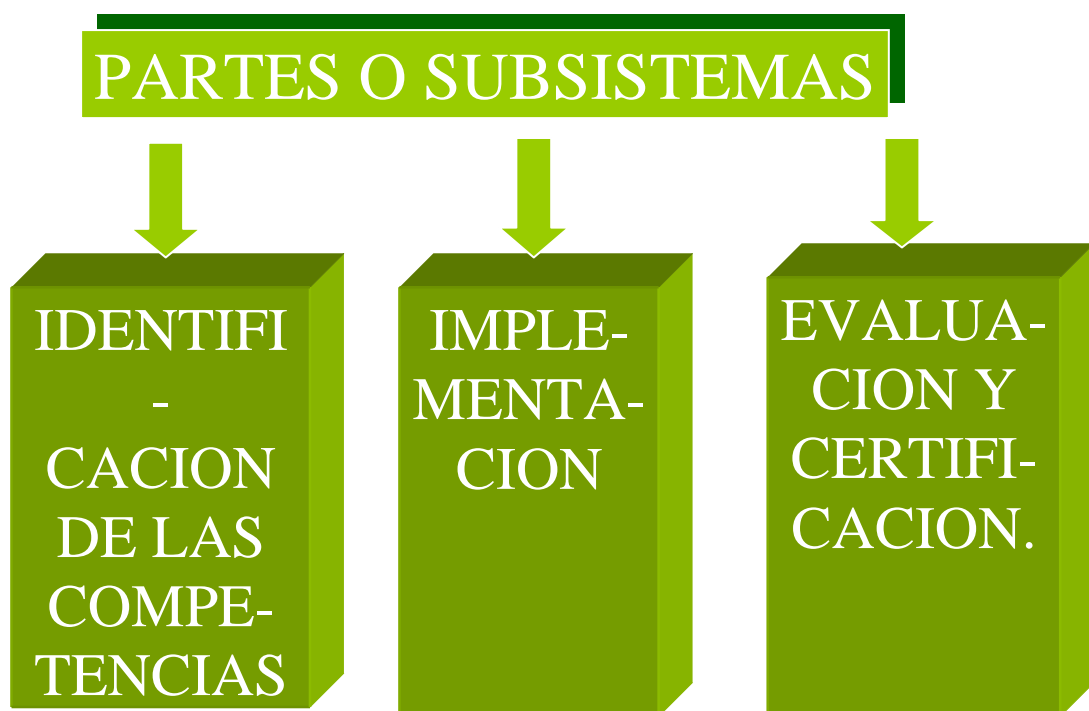
Alex, (1991) y Mertens, (1996): “capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto correspondiente a una actividad o puesto.

CONOCER: “conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”.

El desempeño exitoso de los recursos humanos tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en las competencias, al incluir no solo conocimientos y habilidades para realizar el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).

Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales)

Saber Hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (para realizarse con los demás en situaciones heterogéneas, trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debes utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones), etc.



FASE PREPARATORIA

- ETAPA 1.Determinación y entrenamiento del personal que realizará el estudio de análisis y diseño de puestos y elaboración de matrices de competencia.
- ETAPA 2.Diagnóstico de la situación actual de los Recursos Humanos acorde al objeto de estudio
- .ETAPA 3.Definición de los objetivos de estudio de análisis y descripción de puestos y la identificación de competencias laborales
- .ETAPA 4.Determinación de los cargos y puestos de trabajo objeto de estudio
- ETAPA 5. Selección de técnicas y métodos para el registro de la información necesaria para el estudio. Diseño y reproducción de los instrumentos a aplicar
- .ETAPA 6.Información a directivos y trabajadores sobre las características, objetivos y particularidades del estudio

FASE DE EJECUCIÓN

- ETAPA 1.Aplicación de métodos, técnicas e instrumentos para la recogida de información.
- ETAPA 2.Procesamiento de la información y comparación de los resultados con los calificadores de cargos o perfiles de funciones.
- ETAPA 3.Definición del formato de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo. Redacción de la primera versión.
- ETAPA 4.Identificación de las funciones, a partir de la información que ofrecen los profesiogramas. Determinación de las competencias laborales.
- ETAPA 5. Derivación de las unidades de competencia requeridas para cada competencia laboral. Elaboración de las matrices de competencia.

FASE DE IMPLANTACION

- ETAPA 1.Prueba de los profesiogramas y matrices de competencia elaboradas.
- ETAPA 2.Elaboración y presentación de la versión final de los profesiogramas.
- ETAPA 3.Información y discusión de los resultados y aprobación de los profesiogramas elaborados.
- ETAPA 4.Implantación de los profesiogramas de puestos y cargos en la Organización objeto de estudio.
- ETAPA 5. Revisión y actualización de las matrices de competencia si los profesiogramas aprobados tienen cambios con respecto a la primera versión.
- ETAPA 6.Aprobación de las matrices de competencia e implantación.
-

FASE DESEGUIMIENTO.

- Seguimiento de los profesiogramas y matrices de competencia.
- Actualización si existen cambios en la Organización que varíen las funciones de los puestos o cargos.

Diagnóstico

Normas y regulaciones

Valores

Análisis diseño y descripción de nuestros

Gestión por competencias

Cultura

Políticas y filosofías.



IDENTIFICACION DE LA ENTIDAD PROFESIOGRAMA.

- I. DENOMINACION DEL PUESTO:
- II. GRUPO SALARIAL:
- III. REGULACION QUE LO APRUEBA:
- IV. CATEGORIA OCUPACIONAL:
- V. MISION:
- VI. FUNCIONES:
- VII. CARACTERISTICAS FISICAS:
- VIII. COMPETENCIAS:
 - a) *Formación exigida*
 - b) *Competencias genéricas.*
- IX. RIESGOS DEL PUESTO:
- X. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE SUBORDINACION Y RELACIONES.

CONCLUSIONES

- 1. La GRH Moderna está caracterizada por las nuevas tendencias que apuntan a una Gestión en función de lograr mejores niveles conductuales y de procesos caracterizados por la Gestión basada en Competencias Laborales.**
- 2. El Modelo diseñado en esta Investigación sigue las tendencias internacionales de conformar los sistemas por procesos, diseñando las formas y vías de interrelación entre ellos y asegurando que según los resultados en su aplicación puedan rediseñar los procesos y adecuarlos a las condiciones concretas de la organización.**
- 3. Se concibió un procedimiento de diseño que integra los niveles tácticos y estratégicos en la concepción de los procesos que conforman el modelo de Gestión, así como los procedimientos independientes de cada proceso los que tributan de manera efectiva al cumplimiento de las políticas de RRHH.**
- 4. Se siguió como estrategia de validación la aplicación del procedimiento de diseño, quedando diseñado el Modelo de Gestión sobre la base de competencias, todo ello tributando al logro de mejores niveles de rendimiento.**

RECOMENDACIONES

- 1. Revisar de manera periódica la aptitud del Instrumento Gerencial diseñado y hacer las correcciones correspondientes según las dificultades encontradas en su aplicación.**
- 2. Evaluar los procesos de manera independiente así como su concepción en función del Modelo de manera Integral.**
- 3. Proponer la discusión del Diseño realizado a todos los niveles del Sector para analizarlo y corregir las desviaciones que se originan de este trabajo.**
- 4. Continuar en la aplicación del modelo y determinar periódicamente fortalezas y debilidades del mismo corrigiendo sus desviaciones.**

Gracias por visitar este Libro Electrónico

Puedes leer la versión completa de este libro electrónico en diferentes formatos:

- HTML(Gratis / Disponible a todos los usuarios)
- PDF / TXT(Disponible a miembros V.I.P. Los miembros con una membresía básica pueden acceder hasta 5 libros electrónicos en formato PDF/TXT durante el mes.)
- Epub y Mobipocket (Exclusivos para miembros V.I.P.)

Para descargar este libro completo, tan solo seleccione el formato deseado, abajo:

