

# PROCEDIMIENTO PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LOS PROCESOS CLAVES EN LA SUCURSAL CIMEX DE CIENFUEGOS

**Lic Janeisy Hernández del Sol**

*Universidad de Cienfuegos \*Carlos Rafael Rodríguez\**

*Facultad de Ciencias económicas y Empresariales*

*Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales*

[jdelsol@ucf.edu.cu](mailto:jdelsol@ucf.edu.cu)

## RESUMEN

Hoy en día para lograr el desempeño exitoso de las organizaciones se requiere acudir cada vez más al enfoque de competencias máxime en los procesos transaccionales, por lo que para las organizaciones prestadoras de servicios, esta óptica de la gestión tiene gran importancia. Sin embargo no se trabaja este enfoque como las organizaciones lo requieren, como base para el mejoramiento de los procesos de la organización. De todo lo anterior se deriva un **problema científico** a resolver que se manifiesta esencialmente en que *no existe en la Sucursal CIMEX Cienfuegos, un procedimiento para determinar las competencias básicas en los procesos en correspondencia con las competencias distintivas de la organización, que permita la mejora continua e integración de los mismos.*

El presente trabajo realizado en el mencionado objeto de estudio, tiene como objetivo *proponer un procedimiento para la determinación de las competencias básicas en un proceso clave seleccionado, en correspondencia con sus competencias distintivas, que contribuya al logro de la efectividad y eficacia del mismo.*

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo tiene como objetivo describir y explicar un procedimiento que permita determinar las competencias básicas de los procesos clave de la organización, partiendo de la definición de las competencias distintivas a nivel estratégico, general con vistas crear las condiciones requeridas para gestionarlas de manera efectiva y eficaz, posibilitando que las mismas sean sistemáticamente examinadas, evaluadas y mejoradas. Este procedimiento constituye un documento de singular importancia para encausar con objetividad un cambio en la forma de gestionar los procesos en función de la proyección estratégica de la organización, lo cual contribuirá significativamente a orientar la organización hacia los clientes e incrementar la satisfacción de los mismos, además de lograr mejores resultados en su gestión.

## **DESARROLLO**

### **Bases conceptuales del procedimiento**

Las bases conceptuales del sistema de procedimientos parten de un Modelo Conceptual concebido al efecto **(Hernández, 2007)**.

Los conceptos sobre las competencias organizacionales y las competencias de procesos en la Dirección estratégica actual, son el resultado de la integración de enfoques modernos de gestión que hacen posible la investigación en áreas del saber novedosas para los enfoques tradicionales de la investigación y la ciencia en general.

El modelo teórico que ofrece las bases conceptuales al sistema de procedimientos, asume como punto de partida los aportes de teorías precedentes acerca del Enfoque Estratégico, la Prospectiva y el Enfoque basado en competencias (EBC), correspondiéndose con ello a la respuesta requerida por la práctica administrativa actual, dadas las limitaciones que aún se presentan en esta campo, que permitan la identificación más efectiva y eficaz de las competencias básicas de los procesos clave en las entidades.

Con ese propósito, en el presente trabajo se abordan de manera general, algunos aspectos referidos al modelo mencionado. Entre dichos elementos se encuentran las Bases de Construcción y de Puesta en práctica, características, así como las entradas y salidas del Modelo.

El modelo seleccionado como base del Procedimiento General para la definición de competencias básicas de procesos clave, ha sido concebido a partir de los aportes realizado por autores que han investigado acerca del EBC y de la Gestión por

Competencias, así como también lo han hecho en el área del saber de la dirección estratégica, la prospectiva, y la GRRHH en general, (**Escrig, Ana, 2001; Cuesta, 2005; Villa, Eulalia & Pons, 2006<sup>a/b</sup>, López, 2008**).

El modelo conceptual mencionado se presenta en **Anexo # 1**

Sus bases son las siguientes:

### ***Bases de construcción del modelo***

1. *Enfoque sistémico*: Integra en su concepción de medición de la gestión de competencias de procesos, aportes de otros enfoques de la gestión moderna que le dan sentido a la propuesta metodológica y la sustentan, tales como el Enfoque Estratégico, el EBC, la Gestión por Procesos y la Mejora Continua.
2. *Carácter dialéctico*: Considera de manera permanente al cambio cualitativo, desde el diseño hasta la puesta en práctica, con el correspondiente seguimiento de los cambios, sobre la base del carácter proactivo y de mejora continua con que los mismos son gestionados.
3. *Aprendizaje continuo*: Sirviéndole de base la mejora continua, acciona en cada elemento que lo compone y en su integración, sobre la base del control permanente y del aprendizaje, de forma creativa.
4. *Orientación al futuro*: El efecto de la prospectiva y de la mejora continua sobre la base del enfoque estratégico de la gestión de las competencias, punto de partida y a la vez resultado de su mecanismo de actuación, hace posible la proactividad constante en todo su desarrollo.

### ***Bases de puesta en práctica del modelo***

1. *Clara definición e implantación* de la planeación estratégica, a todos los niveles, con el correspondiente compromiso de los implicados en la toma de decisiones, en los niveles estratégico y táctico, específicamente en este caso.
2. *Conocimiento y gestión de una Cultura organizacional* que favorezca el dominio de sus manifestaciones por parte de los grupos de interés implicados en los procesos objeto de investigación.
3. *Organización que oriente su gestión hacia los procesos*, aun bajo el funcionamiento de estructuras funcionales, que permita el conocimiento pleno de la organización para la toma de decisiones en este sentido.

4. *Flexibilidad en el rediseño estructural* con estructuras adaptables a los requerimientos de mejora de las competencias que demandan los procesos en alineamiento estratégico.

***Las características principales del modelo son las siguientes:***

1. *Pertinencia y correspondencia*, ya que ha sido seleccionado precisamente porque su diseño se ha realizado teniendo en cuenta algunos estudios sobre las características de las organizaciones de servicio y las particularidades del sector y sus condiciones **(Hernández, 2007)**.

2. *Carácter integrador y concepción sistémica*, pues la interrelación de sus elementos es el resultado del efecto general que produce la integración de aportes de enfoques modernos de gestión tales el EBC , la Dirección estratégica , la G.P. y el M.C. ; además de que todos y cada uno de los elementos componentes y aspectos que determinan la definición y gestión de las competencias, fundamentalmente a nivel de los procesos, tienen una alta incidencia en el logro del vínculo entre los niveles estratégico- táctico y operativo en organizaciones que constituyen y actúan como sistemas abiertos. Esto implica reajustes y adaptabilidad a los cambios frente a los requerimientos del entorno en la búsqueda de ventajas competitivas de la organización.

3. *Racionalidad*, basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad. Lo cual hace posible una selección más apropiada del sistema de procedimientos, herramientas e instrumentos requeridos para el logro del objetivo que se persigue con el mismo.

4. *Claridad del contexto cultural interno*, que queda por primera vez incorporado a la relación “estrategia- competencias- procesos - en la gestión del día a día”. Este requerimiento facilita el marco cultural adecuado, para que el aporte en cuanto a concepciones técnicas del modelo referido, sirva de base efectiva al sistema de procedimientos.

A su vez, el modelo, como sistema, posee un conjunto de *entradas y salidas* que responden al contexto en el que actúa.

***Entradas:***

Se encuentran vinculadas a las condicionantes que el entorno, en todas sus dimensiones, impone a la organización, y están fundamentalmente referidas a:

1. *Las condicionantes estratégicas del entorno:* Las cuales definen a la organización las prioridades a definir en su despliegue estratégico y en el accionar de sus procesos. Como resultado final a lograr ante el entorno, estos se traducen en las Ventajas Competitivas Sostenibles (VCS) que logre la organización, y hacia su interior, como medio para lograr tal resultado, en las competencias básicas a cada nivel, en sistema: estratégico, táctico y operativo.

2. *El propósito estratégico:* que en interacción directa con el entorno (objeto social de la organización), integra los elementos básicos como punto de partida para el sistema de competencias básicas o distintivas de la organización, las cuales en proceso iterativo, desarrollan la flexibilidad necesaria para facilitar el tránsito entre la misión y la visión organizacionales para un período de planeación dado.

Las **Salidas** del modelo se refieren fundamentalmente a la respuesta requerida por el sistema de gestión de competencias en función de un alineamiento estratégico, básicamente logrado a partir de los niveles estratégico y táctico de la organización de servicio, específicamente en la identificación y definición en sistema de las competencias distintivas de la organización y básicas de procesos claves de la organización. Éstas se obtienen en el ámbito de *dos* momentos básicos:

1. *El diagnóstico permanente*, dirigido en todo momento al cierre de las brechas (GAPs) existentes entre las competencias requeridas ante cada mejora y las existentes a cada nivel. Específicamente se aprecian en él, tres momentos significativos en cuanto al cierre de brechas:

- GAP 1 En nivel de correspondencia entre las *competencias distintivas* definidas en un primer momento del Propósito Estratégico y los requerimientos resultantes al respecto, del propio diagnóstico en cada momento.
- GAP 2 El existente entre las competencias básicas de procesos derivadas directamente de los requerimientos de las distintivas de la organización y las exigencias objetivas de la propia gestión de los procesos.
- GAP 3 Entre los niveles táctico y operativo bajo el enfoque de procesos, o lo que es lo mismo, entre las de los procesos y las condicionantes para las laborales / profesionales.

2. *La respuesta estratégica*, la definición iterativa de las competencias para los niveles de toda la organización y de los procesos, en alineamiento, con el correspondiente sistema de competencias básicas a nivel de organización y de procesos clave.

## **Procedimiento general y procedimientos de apoyo para el diseño de indicadores de gestión de competencias de procesos**

Sobre las bases teóricas referidas anterior, ha quedado diseñado el *Procedimiento General para la definición de competencias básicas de procesos clave de la Sucursal CIMEX, Cienfuegos*. El Procedimiento General que sirve de base a su vez, a los procedimientos de apoyo para la definición de competencias, se presenta en la **Figura 1.2.**

**Las características fundamentales del procedimiento son las siguientes:**

1. **La claridad de su objetivo final**, que es lograr la definición objetiva y compartida de cuales deben ser las competencias a gestionar como parte de la propia gestión de los procesos clave, eslabón intermedio indiscutible entre las competencias organizacionales y las profesionales, tema que ha sido escasamente mencionado en la literatura consultada.
2. **Flexibilidad**, por la adaptabilidad al contexto que se hace posible a partir del empleo de los enfoques que le sirven de base y de la integración en sistema de sus procedimientos y herramientas de apoyo.
3. **Carácter sistémico**, que permite la respuesta integral a la problemática de la definición de las competencias a nivel organizacional y de procesos, como resultado de la aplicación del conjunto de procedimientos y herramientas que interactúan entre sí.
4. **Aprendizaje continuo** mediante un proceso ininterrumpido de aprendizaje mediante la acción, dado el carácter de diagnóstico permanente que sustenta, donde cada fase y etapa, progresivamente, permiten el paso a nuevos resultados cualitativamente superiores, en relación con la gestión y al propio sistema de control.

### **Fases del procedimiento general**

El **Procedimiento General para la definición de competencias básicas de procesos clave**, se estructura en *cuatro (4) etapas* esenciales que abarcan las dos fases generales del ciclo gerencial: *Planeación* e *Implantación*. No obstante, en función del alcance de esta investigación, se abordará, y desarrollará sólo la primera fase: *el diseño del sistema*. La *implantación*,

corresponde a investigaciones que continuarán desarrollándose en este mismo sentido.

## **Fase I: DISEÑO DEL SISTEMA**

### **ETAPAS:**

**I. A.-** Expresa la relación entre las exigencias del **Propósito Estratégico** (atendiendo a la relación Misión- Visión y el desarrollo de los valores compartidos que harán posible el cambio) - **Diagnóstico Estratégico**, profundizado mediante el análisis prospectivo para el **externo** y en el caso del de carácter **interno, enfatizando en un estudio de la Cultura Organizacional (C.O) y del Clima Laboral (C.L)**. Se definen además en un primer momento, un grupo de *competencias distintivas para la organización* (C-1), mediante la aplicación de un cuestionario a expertos. En la relación existente entre los resultados del diagnóstico y la primera propuesta de competencias distintivas se produce la primera brecha a cerrar en el proceso **(1<sup>er</sup>GAP)**.

**B.-** Relación *competencia distintivas organizacionales - competencias básicas de procesos*, donde por primera vez se deben definir las competencias básicas por procesos **(C-2)**, que exigen las competencias distintivas de la organización a partir de los requerimientos específicos de la organización, así como a su vez, las dimensiones por cada competencia. Por consiguiente, en esta primera fase inciden directamente dos efectos:

1. Una primera aproximación a las competencias distintivas de la organización en relación directa a los requerimientos del entorno externo
2. Una primera propuesta de competencias básicas de procesos.

**II.-** Como resultado del cierre de un segundo momento del diagnóstico referido a la *evaluación de procesos* - Profundización del conocimiento actualizado de la C.O y C.L. **(D-2)**, debe producirse un primer ajuste de las condiciones para la definición de competencias a este nivel (resultados del diagnóstico: situaciones insatisfactorias u *oportunidades de mejora* , dado que ya en este estadio de aplicación del Procedimiento General, se ha producido la *evaluación* del desempeño de los procesos, de su gestión específicamente y se debe contar entonces, con la información necesaria para determinar con una mayor precisión, qué competencias básicas deben desarrollar los procesos como respuesta a la mejora de ellos esperada **(C-3)**.

**III.-** Luego de del diseño ( en el caso de no existir antecedentes) o de una revisión de la Respuesta Estratégica que incluye los resultados integrados de la evaluación del

proceso, la organización y el proceso en específico están en condiciones de definir la planeación de la mejora del proceso, y formando parte de ello, de las competencias básicas. De este momento del procedimiento se obtiene un nuevo ajuste de condiciones para su desarrollo y una definición definitiva, mientras las condiciones se mantengan, de las competencias básicas **(C-4)**, quedando constituido el Plan de Acción para el periodo.

Es en esta etapa en la que no solo se requiere definir qué competencias de procesos deben desarrollarse para no reincidir en la situación actual diagnosticada (2<sup>do</sup> GAP), sino qué competencias se requieren en la gestión de los procesos para desarrollar las alternativas planteadas como formas de llevar a cabo la mejora: *objetivos- estrategias* o *alternativas- acciones de mejora*.

Con toda esta información, se debe estar en condiciones de implantar el plan previsto para la gestión de las competencias definidas mediante la primera fase del procedimiento.

Es este el segundo momento del Procedimiento General, que dado el objetivo de la investigación no será desarrollado de manera experimental en el Capítulo III del presente trabajo. No obstante queda planteado a continuación como parte de la propuesta metodológica general.

## **Fase II: IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA.**

**IV.-** Ejecución del Plan de Mejoras de la gestión del proceso, en el cual se acometen acciones dirigidas específicamente al *mejoramiento continuo* de de las propias competencias del proceso seleccionado, o lo que es lo mismo, al pleno desarrollo de las competencias ya definidas para un ciclo de planeación **(C-5)** y cuya Fase se define por tres resultados integrados en sistema:

1. Puesta en práctica de las competencias distintivas de la organización de manera indirecta en el proceso
2. Puesta en práctica de las competencias básicas del proceso a partir de su integración, por el periodo de tiempo determinado, a las competencias distintivas de la organización.
3. Ejecución del Plan de Mejora del proceso, con la mejora de la gestión de sus competencias incluidas.

Una vez desarrollado el procedimiento, la organización se debe encontrar en condiciones de definir, de manera iterativa y en sistema, las competencias profesionales, a cuyo nivel se hace posible la materialización de las ya mencionadas y abordadas en la propuesta metodológica.



## ***Procedimientos de apoyo al procedimiento general***

I.- **Procedimientos del grupo I**, constituido por dos procedimientos que aportan las bases del sistema:

- Procedimiento para el análisis prospectivo (*Procedimiento 1*)
- Procedimiento para la Gestión por Procesos (*Procedimiento 2*)

II.- **Procedimientos del Grupo II**, compuesto por dos procedimientos específicos de actuación:

- Procedimiento para la definición de competencias distintivas de la organización (*Procedimiento 3*)
- Procedimiento para la definición de competencias básicas de procesos clave (*Procedimiento 4*)

Como parte del sistema concebido todos los procedimientos cumplen una función específica para contribuir a garantizar la concepción en sistema de las competencias distintivas de la organización y básicas de los procesos clave.

## **CONCLUSIONES**

1.- Las bases conceptuales del sistema de procedimientos propuesto, integradas en el modelo conceptual concebido para la determinación de competencias básicas de los niveles estratégico y de procesos de la organización, permite al sistema contar con los principales conceptos, categorías, e interrelaciones, para lograr su pertinencia y contextualización teórico-metodológica y práctica.

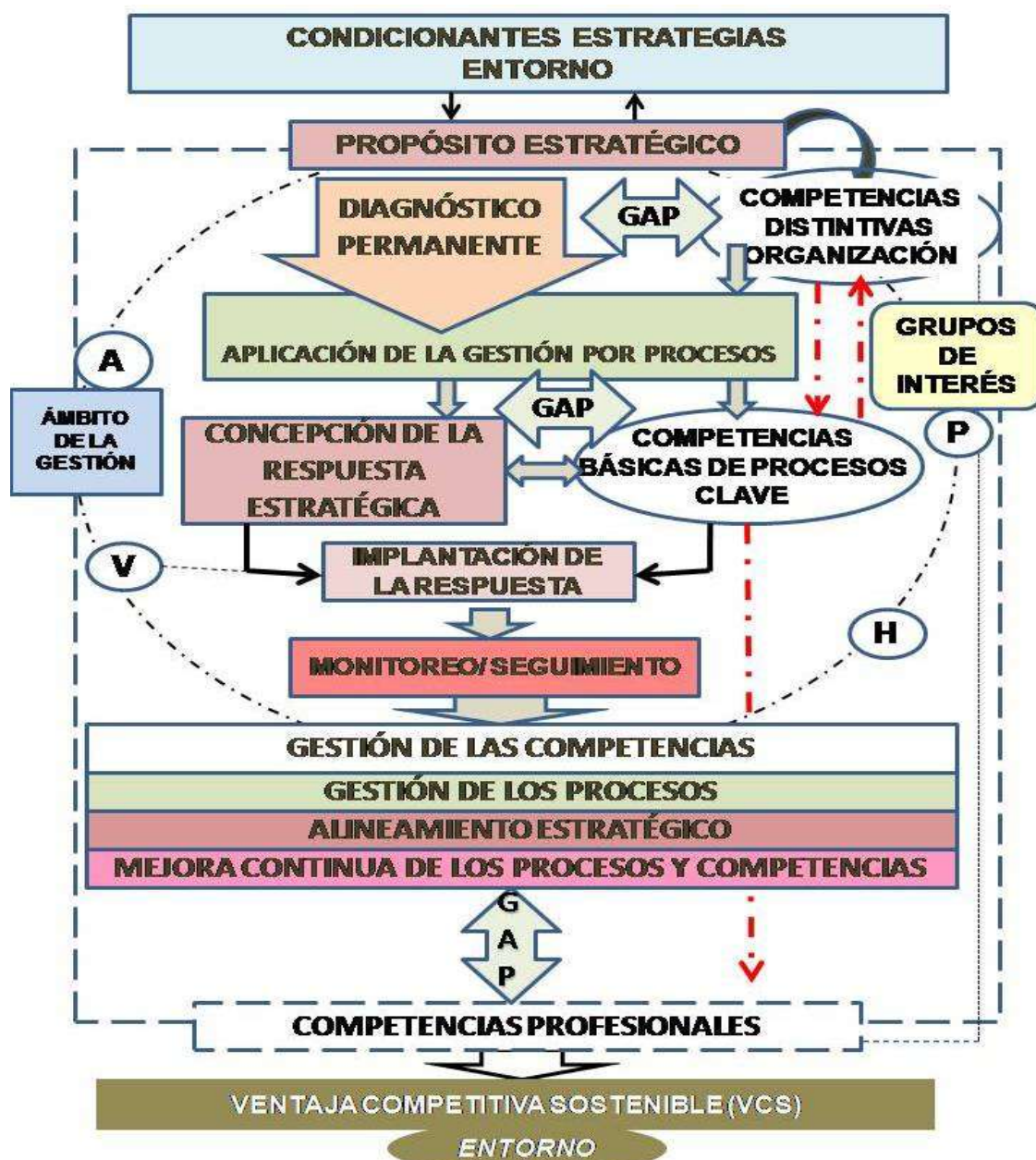
2.- El diseño e implantación del sistema de procedimientos para la definición de competencias básicas de procesos clave de organizaciones de servicio, que empleen el enfoque estratégico para su gestión en general, dirige su utilidad y validez hacia la efectividad y eficacia de la gestión de las competencias distintivas de los procesos priorizados, a través del alineamiento entre los tres niveles de competencias en un contexto más amplio, así como entre la estrategia y la gestión del día a día en general.

3.- El sistema de procedimientos y herramientas de apoyo constituye un importante recurso teórico- práctico para la definición de competencias en los niveles de organización y de procesos, permitiendo la integración de diversos aportes de enfoques modernos de gestión en manos de los directivos a los diferentes niveles de dirección, especialmente en los procesos, en un instrumento metodológico único, que facilite el logro de la integración de los niveles organizacional y del puesto de trabajo

mediante los procesos, aspecto este no encontrado en la literatura existente consultada.

4.- La creación de condiciones para integrar la definición y gestión de las competencias en los tres niveles de la organización (en este caso en el estratégico y el táctico) responde fundamentalmente a la concepción y aplicación del sistema de procedimientos, fundamentalmente por el empleo del enfoque de gestión por procesos.

Anexo # 1 Modelo conceptual



**Figura 1.1 Modelo conceptual del sistema de procedimientos para la definición de competencias básicas de procesos clave**

**Fuente: Tomado de Hernández (2007).**

Anexo # 2 Procedimiento General

El diagrama de flujo del Modelo de Mejora Continua de Competencias (M3C2) se estructura de la siguiente manera:

- PROPÓSITO ESTRATÉGICO** (encabezado principal).
- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO-1** (Prospectivo/ por procesos: Identificación-caracterización).
- COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN (C-1)** (resultado del diagnóstico estratégico-1).
- DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS BÁSICAS DE PROCESOS (C-2)** y **DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS CULTURALES / DIMENSIONES POR COMPETENCIAS** (etapas de definición).
- DIAGNÓSTICO C.O./C.L.** (diagnóstico de condiciones/competencias).
- AJUSTES DE CONDICIONES/COMPETENCIAS (C-3)** y **EVALUACIÓN DEL PROCESO (DIAGNÓSTICO -2)** (etapas de evaluación y ajuste).
- PROPUESTA ESTRATÉGICA -OBJETIVOS -ESTRATEGIAS** (resultado de la evaluación y ajuste).
- PLANEACIÓN DE LA MEJORA DEL PROCESO** (etapa de planeación).
- AJUSTES DE CONDICIONES / DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS (C-4)** y **PLAN DE ACCIÓN** (etapas de ajuste y planeación).
- AMBITO DEL PROCEDIMIENTO** (etapa de implementación).
- ESTRATÉGICO (Organización)** y **TÁCTICO (Procesos)** (etapas de implementación).
- RETROALIMENTACIÓN PERMANENTE** (etapa de retroalimentación).
- DESARROLLO DE COMPETENCIAS (C-5)**, **MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS** y **MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO** (etapas de desarrollo y mejora).
- VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE** (resultado final).

## BIBLIOGRAFIA

- CUESTA, A. *Gestión de Competencias*. La Habana: Editorial Academia; 2001.  
Disponible
- CUESTA, A. *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Ed. Academia; 2005. Disponible
- CHILE, F. *Programa competencias laborales: gestión por competencias en empresas*. In. Santiago: Fundación Chile; 2004 Disponible en:  
[http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id\\_domain=1055838&page=1065268](http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1065268)
- FOSS, N. J. *Introduction: the emerging competence perspective*. In: FOSS, N. J. y KNUDSEN, C., editors. *Towards a Competence Theory of the Firm*. Routledge, London and New York; 1996. p. 1-12. [Date]. Disponible
- FOSS, N. J. y ERIKSEN, B. *Competitive Advantage and Industry Capabilities*. In: HERNÁNDEZ, J. y OTROS. *Procedimiento para el desarrollo de competencias de procesos en la Sucursal Cimex, Cienfuegos*. In. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos; 2007 Disponible
- JURAN, J. M. y BLANTON, A. *Manual de Calidad*. Madrid: Mc Graw Hill; 2001.  
Disponible
- KNUDSEN, C. *The Competence Perspective: A Historical View*. In: FOSS, N. J. y KNUDSEN, C., editors. *Towards a Competence Theory of the Firm*. London and New York: Routledge; 1996. p. 13-37. [Date]. Disponible
- Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1984. p. 556-570. [Date]. Disponible
- SÁNCHEZ, R. y HEENE, A. *Competence-Based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research, and Practice*. In: HEENE, A. y SANCHEZ, R., editors. SÁNCHEZ, R.; HEENE, A. y THOMAS, H. *Dynamics of Competence-Based Competition. Theory and Practice in the New Strategic Management*. Oxford: Elsevier Science Ltd; 1996. Disponible
- VILLA, E. *Diseño e implantación de procedimiento para la Gestión por Procesos en proceso Docente Educativo de la Carrera de Ingeniería Industrial*. In. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos; 2003 Disponible
- VILLA, E. *Diseño e implantación de procedimiento para la Gestión por Procesos en proceso Docente Educativo de la Carrera de Ingeniería Mecánica*. In. Universidad de Cienfuegos; 2004a Disponible
- VILLA, E. *Diseño e implantación de procedimiento para la Gestión por Procesos en proceso Docente de Postgrado de la Facultad de Ingeniería Mecánica*. In. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos; 2004b Disponible