

# Evaluación de competencias de cargos técnicos en una entidad de transporte

MsC. IDALMA PARERA MONFORT

*Investigadora Auxiliar*

*MsC. Desarrollo social*

*Email: idalma@cimab.transnet.cu*

MsC. ANA LIDYA GONZÁLEZ NÚÑEZ

*Investigadora Auxiliar*

*MsC. Desarrollo social*

*Email: anita@cimab.transnet.cu*

## Resumen

El artículo expone los resultados obtenidos en un Proyecto Institucional correspondiente a la valoración de las competencias laborales de los ocupantes de los cargos de especialistas y técnicos de dos direcciones clave en una entidad de transporte.

El objetivo general está dirigido a perfeccionar la organización y el desarrollo del capital humano, por lo que se trabajó para evaluar las competencias laborales de los ocupantes de cargos técnicos de las direcciones seleccionadas. Las técnicas empleadas en el estudio fueron el análisis documental, cuestionario y la entrevista.

Los principales resultados muestran la valoración de las competencias laborales de los ocupantes de cargos técnicos estudiados, así como la definición del grado de ajuste al puesto, teniendo en cuenta los comportamientos y competencias descritas para ello.

En correspondencia con los resultados del estudio se recomienda:

1. Realizar un plan de preparación en cada dirección acorde a los resultados obtenidos haciendo énfasis en las competencias de conocimientos.
2. Propiciar intercambios, debates o encuentros sistemáticos y orientados entre los inspectores, de acuerdo a los cargos que desempeñan, de manera que se disminuyan o eliminen las brechas.
3. Compartir los resultados obtenidos en cada dirección y departamento con los jefes, de manera que puedan diferenciar las acciones a desarrollar con cada evaluado.
4. Valorar el desempeño de los evaluados acorde a las competencias definidas para cada cargo.
5. Realizar una nueva valoración de las competencias una vez transcurrido un tiempo de implementación de las acciones formativas definidas para cada evaluado.

## Abstract

The article exposes the results obtained in an Institutional Project corresponding to the valuation of the labor competitions of the occupants of the positions of specialists and technicians of two addresses it nails in an entity of transport.



The general objective is directed to perfect the organization and the development of the human capital, for what one worked to evaluate the labor competitions of the occupants of technical positions of the selected addresses. The techniques employees in the study were the documental analysis, questionnaire and the interview.

The main results show the valuation of the labor competitions of the occupants of technical studied positions, as well as the definition of the adjustment grade to the position, keeping in mind the behaviors and competitions described for it.

In correspondence with the results of the study is recommended:

1. To carry out a preparation plan in each address to the obtained results making emphasis in the competitions of knowledge.
2. To propitiate exchanges, debates or systematic encounters and guided among the inspectors, according to the positions that carry out, so that they diminish or eliminate the breaches.
3. To share the results obtained in each address and department with the bosses, so that they can differentiate the actions to develop with each evaluated.
4. To value the acting of those evaluated chord to the defined competitions for each position.

5. To carry out a new valuation of the competitions once lapsed a time of implementation of the formative defined actions for each evaluated.

## Introducción

La evaluación de competencias puede entenderse como un proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio sobre el ajuste al mismo. Es decir, permite determinar y comunicar los estándares de excelencia que requieren los trabajadores para ser más exitosos y responsables, así como el establecimiento preciso de metas y objetivos organizacionales.

A partir de esto las organizaciones están en la posibilidad de establecer niveles precisos de competencia y habilidad, de reducir las brechas entre el desempeño actual y el desempeño ideal y, por ello, mejorar la calidad y la eficacia de la preparación del personal. Asimismo, permite mejorar la gama de modelos de desempeño, adecuar la conducta individual con la estrategia empresarial, establecer conductas y comportamientos esperados y crear con ello un ambiente de trabajo cambiante y dinámico, con mayor responsabilidad y desarrollo autónomo en la fuerza de trabajo.

Hoy constituye un reto para las organizaciones contratar personas competentes, porque son estas las principales protagonistas del cumplimiento de los objetivos trazados y las de llevar a las empresas al éxito. Esto trae consigo como necesidad vital, que se gestionen eficaz y eficientemente, sus recursos humanos a través de la gestión por competencias como un medio para lograr la integración, organización, factor humano y resultados.

**Tabla 1. Descripción de la muestra.**

Direcciones	Cargos	Total de trabajadores	Cantidad de evaluados	Por ciento de evaluados
<b>DIRECCIÓN NO. 1</b>				
Departamento	Especialista principal	3	3	100
	Cargo «A»	43	30	70
Grupo	Cargo «B»	6	5	83
<b>Subtotal</b>		<b>52</b>	<b>38</b>	<b>73</b>
<b>DIRECCIÓN NO. 2</b>				
Departamento «A»	Especialistas	4	4	100
	Técnicos	2	2	100
Departamento «B»	Especialistas	3	3	100
	Técnicos	3	0	0
<b>Subtotal</b>		<b>12</b>	<b>9</b>	<b>75</b>
<b>TOTAL</b>		<b>64</b>	<b>47</b>	<b>73</b>

Las ideas expresadas constituyen un resumen del fundamento teórico que sustenta el desarrollo del proyecto cuyo objetivo específico consistió en:

- Evaluar las competencias laborales de los ocupantes de cargos técnicos de las direcciones seleccionadas.

## Materiales y métodos

Para obtener la información necesaria se utilizaron diferentes técnicas que se relacionan a continuación:

- *Ánálisis documental:* Revisión y análisis de las funciones por direcciones y los perfiles de competencias y la plantilla cubierta de los cargos técnicos objeto de estudio. Además de verificar las competencias definidas con anterioridad para los puestos.
- *Cuestionario:* Se diseñaron cuestionarios que recogen los comportamientos exigidos a los técnicos y especialistas por cada puesto de trabajo. Los mismos evalúan el nivel de desarrollo alcanzado a través de una escala de tres puntos (3 se posee en alto grado, 2 medio y 1 bajo). Los cuestionarios se aplicaron a los ocupantes de los cargos estudiados (autoevaluación), a los jefes inmediatos y los directores de las direcciones estudiadas.
- *Entrevista:* Dirigida a expertos con experiencia, dominio, conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo de las actividades en las diferentes direcciones. La misma permitió profundizar y corroborar los criterios emitidos y adquirir otros que pudieran resultar de importancia para el estudio.

Se trabajó con los ocupantes de los cargos de dos direcciones clave de la organización, que representa el 73 y 75 por ciento del total de trabajadores de los puestos estudiados, respectivamente. Se enumera la muestra objeto de estudio.

## Resultados

En la Dirección No. 1 fueron evaluados a los tres ocupantes del puesto de especialista, donde están definidas 12 competencias, siendo 6 de ellas autovaloradas por los especialistas principales por debajo de lo requerido, 5 son iguales y 1 se cataloga por encima.

Los tres evaluados consideran que tienen dificultades con los comportamientos referidos a los conocimientos técnicos, las habilidades y destrezas necesarias para aplicar las nociones, la comunicación, las relaciones, así como uno de los aspectos motivacionales precisos para desempeñar las funciones, tal es el caso del *profesionalismo* entendido como la disposición para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia.

Al hacer una comparación de los resultados de la autoevaluación de las competencias con los realizados por el jefe inmediato, en este caso el Director, se obtiene que las mejores valoradas son las realizadas por los ocupantes del cargo.

En el Cargo «A» de la dirección No. 1 fueron definidas 17 competencias que incluyen 62 comportamientos. Es de destacar que los evaluados se dividen en tres brigadas los cuales son dirigidos por los especialistas.

Al hacer un análisis porcentual de las competencias estudiadas en los ocupantes del cargo, según se muestra en la Figura 1, se encontró que existen diez de ellas que fueron evaluadas por debajo del promedio de lo requerido para el puesto: conocimientos y preparación técnico-profesional, habilidades técnicas, memoria, responsabilidad, presencia física,

objetivo, paciencia, confianza en sí mismo, profesionalidad y autoconfianza, mientras que cuatro están por encima, tales como comunicación, relaciones interpersonales, toma de decisiones y tenacidad y tres están evaluadas como iguales al puesto: compromiso con las políticas y valores de la organización, ética y lealtad y sentido de pertenencia.

Por otra parte, al hacer una integración de los resultados obtenidos en cada brigada de trabajadores se encontró una diferenciación entre ellos determinándose los que menor ajuste tenían al puesto, todo lo cual facilita el conocimiento acerca de las competencias desarrolladas por los evaluados y a su vez la puesta en marcha de acciones formativas.

Para el cargo «B» estudiado en esta dirección fueron definidas 12 competencias, siendo la aceptación de normas, el compromiso y valores y la responsabilidad las más ajustadas. Por su parte, los conocimientos y preparación, las habilidades técnicas, comunicación, relaciones interpersonales, ética, lealtad y pertenencia y profesionalismo están valoradas por debajo a lo requerido para el puesto.

En la Dirección No. 2 fueron estudiados los ocupantes de tres cargos pertenecientes a dos departamentos. Para el puesto de especialista fueron evaluadas 14 competencias en ambos departamentos, donde todos los evaluados tienen dificultades con los conocimientos técnicos relacionados con la actividad, las habilidades para el desempeño de las funciones, la comunicación y las relaciones interpersonales. Pero la totalidad de ellos se ajustan a las competencias ética profesional, responsabilidad, compromiso con el trabajo y la empresa y tenacidad.

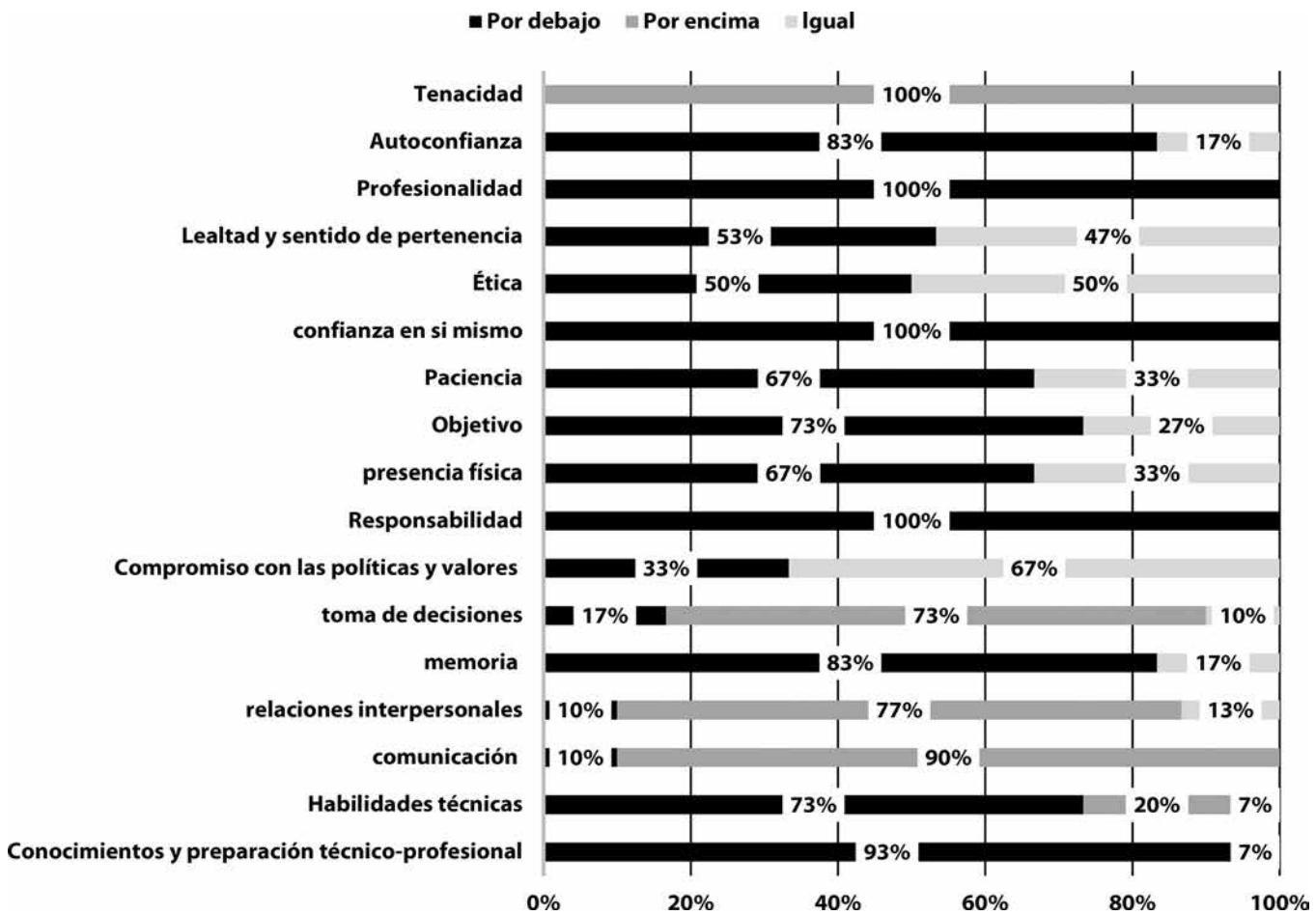


Figura 1. Evaluación de competencias según exigencias del cargo «A». (Fuente: Elaboración propia)

Por su parte, para cargo de técnico fueron analizadas 10 competencias estando las mayores dificultades en los conocimientos técnicos relacionados con la actividad y con las habilidades para el desempeño de las funciones, al igual que en los especialistas.

Vale señalar que el estudio permitió determinar para todos los evaluados las competencias con dificultades, es decir aquellos con menos ajuste a las exigencias del puesto.

## Discusión

Resulta necesario plantear que para los especialistas pertenecientes a la Dirección No. 1 la competencia *Trabajo en equipo*<sup>1</sup> está sobrevalorada con respecto a lo definido como exigencia para el puesto, lo cual puede deberse a que con los comportamientos de esta competencia tratan de suplir otras que no llegan al nivel requerido según el perfil del cargo.

Las competencias de mayor ajuste para los evaluados del cargo «A» están referidas a las actitudes e intereses necesarios para desempeñar las funciones incluidas en el puesto de trabajo en correspondencia con las normas y valores de la entidad, todo lo cual es una fortaleza en los ocupantes del cargo, teniendo en cuenta que constituyen una figura importante en la organización capaces de proyectar una imagen íntegra y honesta en su trato diario.

<sup>1</sup> Los comportamientos de trabajo en equipo son: ayuda y cooperación con los integrantes del departamento o la dirección, colaboración para establecer ambientes de respeto y aceptación mutua con sus compañeros y creación de una atmósfera de cooperación, cohesión y motivación.

Como ya se ha expresado, la razón por la que existen competencias evaluadas como sobredimensionadas puede deberse a que con ellas se suplen otras que resultan imprescindibles para el cargo, en este caso los conocimientos y habilidades técnico-profesionales, que están vinculadas con la razón de ser del puesto.

Los datos encontrados evidencian que los ocupantes del cargo «B» necesitan ampliar su preparación para adquirir las nociones básicas y generales sobre la actividad que ejecutan, reordenamiento del transporte y pasaje, las regulaciones vigentes, así como desarrollar habilidades para asimilar nuevas propuestas y maneras de funcionar en aras de poder dar cumplimiento a lo establecido y obtener mejores resultados.

De igual forma requieren desarrollar aún más la expresión y transmisión de las informaciones, el intercambio con personas de diferentes niveles jerárquicos, el empleo de estrategias de trabajo en tiempo y forma con el fin de que su organización no salga afectada en situaciones conflictivas o novedosas.

A pesar de ello, es válido destacar que el cumplimiento estricto de los procedimientos y reglamentaciones establecidas, responder en tiempo y con la calidad requerida las tareas pactadas y sentirse identificado con la entidad y el trabajo que realiza constituyen comportamientos que poseen los evaluados acorde al puesto por lo que deben continuar reforzándose para que se mantengan en ellos.

Al hacer un resumen de los evaluados en la Dirección No. 1 de acuerdo al grado de ajuste de las competencias a las requeridas para los puestos estudiados se obtienen los resultados que se muestran a continuación (Figura 2).

Dirección No. 1

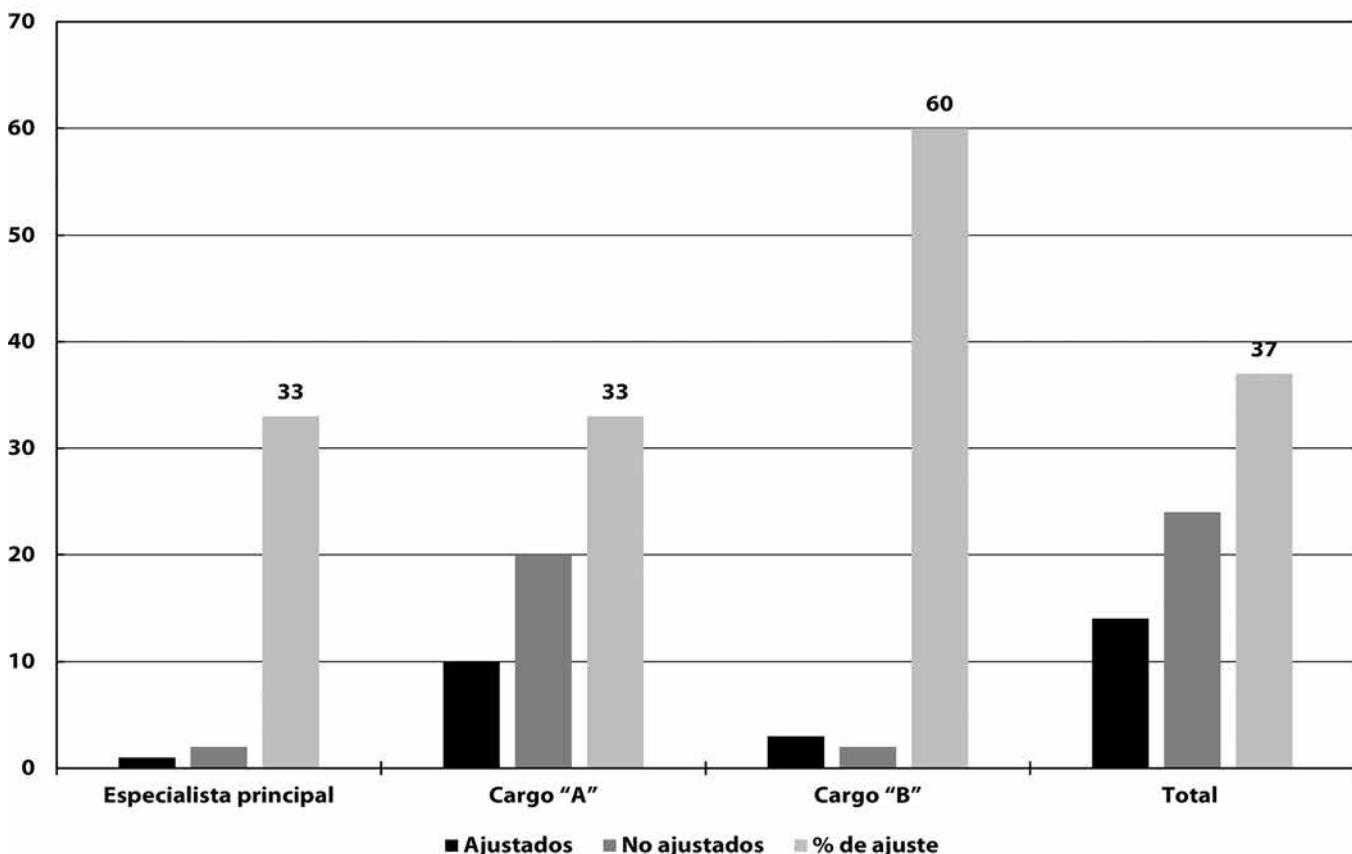


Figura 2.

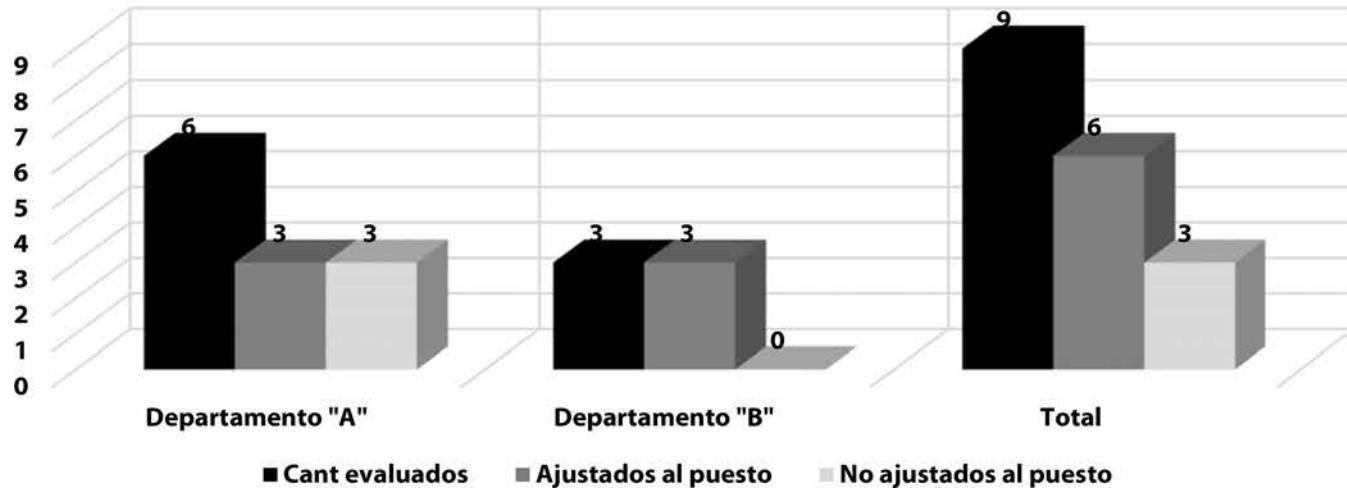
Como se aprecia la mayoría (63%) del total de evaluados en la dirección No. 1 no se ajusta a las competencias de los puestos, sólo lo cumple alrededor de un tercio (37%), todo lo cual le permite al director conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros y su potencial de desarrollo y conformar una estrategia de capacitación que permita a los mismos alcanzar el adecuado desempeño de sus actividades y responsabilidades.

En la Dirección No. 2 los resultados se resumen en la siguiente Tabla 2.

**Tabla 2. Cantidad de evaluados ajustados al cargo en la Dirección No. 2.**

Dirección No. 2	Cantidad de evaluados	Ajustados al puesto	No ajustados al puesto	% de ajuste
<b>DEPARTAMENTO «A»</b>				
Especialistas	4	2	2	50
Técnicos	2	1	1	50
<b>DEPARTAMENTO «B»</b>				
Especialistas	3	3	0	100
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>67</b>

### Dirección No.2



los comportamientos exigidos a los técnicos y especialistas por cada puesto de trabajo y la entrevista que permitió profundizar y corroborar los criterios emitidos y adquirir otros que pudieran resultar de importancia para el estudio.

- ▶ De las competencias estudiadas en los ocupantes de los cargos de la dirección No. 1, diez se encuentran por debajo del promedio de lo requerido para el puesto: conocimientos y preparación técnico-profesional, habilidades técnicas, memoria, responsabilidad, presencia física, objetivo, paciencia, confianza en sí mismo, profesionalidad y autoconfianza.
- ▶ El 63% de los ocupantes de los cargos técnicos de la dirección No. 1 no se ajustan a los requisitos del puesto, sólo lo cumple el 37% de ellos.

En sentido general, se puede plantear que de los 47 técnicos y especialistas evaluados, 27 no se ajustan a las competencias exigidas para el puesto, es decir, el 57% requiere preparación para desempeñar con mayor eficiencia las funciones asignadas.

### Conclusiones

- ▶ Las competencias laborales de los ocupantes de los cargos estudiados fueron evaluadas por diferentes técnicas, tales como: el análisis documental, cuestionarios que recogen

- ▶ En la dirección No. 2 todos poseen ajuste a las competencias relacionadas con las actitudes e intereses necesarios para hacer las funciones en correspondencia con las normas y valores de la empresa, así como con los aspectos motivacionales que deben estar presente en los ocupantes del puesto para llevar a cabo con satisfacción las actividades.
- ▶ El 67% de los evaluados en la dirección No. 2 tienen ajuste a las competencias del puesto. Destacan los especialistas del Departamento «B» como los de mayor grado de adecuación al puesto.
- ▶ De los 47 técnicos y especialistas evaluados en las dos direcciones estudiadas, 27 no se ajustan a los requisitos del cargo demandando preparación para el ejercicio de la labor.

- ▶ Todos los evaluados presentan dificultades en las competencias referidas a los conocimientos y habilidades técnicas profesionales necesarias para aplicar las nociiones, siendo más significativo en los técnicos que en los especialistas.

## Recomendaciones

En correspondencia con los resultados del estudio se realizaron las siguientes recomendaciones:

- ▶ Realizar un plan de preparación en cada dirección acorde a los resultados obtenidos haciendo énfasis en las competencias de conocimientos.
- ▶ Propiciar intercambios, debates o encuentros sistemáticos y orientados entre los inspectores, de acuerdo a los cargos que desempeñan, de manera que se disminuyan o eliminen las brechas.
- ▶ Compartir los resultados obtenidos en cada dirección y departamento con los jefes, de manera que puedan diferenciar las acciones formativas a desarrollar con cada evaluado.
- ▶ Valorar el desempeño de los evaluados acorde a las competencias definidas para cada cargo.
- ▶ Realizar una nueva valoración de las competencias una vez transcurrido un tiempo de implementación de las acciones formativas definidas para cada evaluado.

## Bibliografía

Adecuación persona-puesto.htm, sitio Til Ques. Recursos humanos. Consultado en julio 2018.

CASTILLO, REYNA; NYDIA ICAZA, ET AL. *Gestión de Recursos Humanos: Manual de Procedimientos de Clasificación de Puesto*. 2010. Nicaragua.

CINTERFOR/OIT: *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral: conceptos básicos de competencias laborales*. 2004. [www.http://cinterfor.org](http://cinterfor.org).

*Competencias laborales*. [www.th.usm.cl/wp-content/files\\_flutter/1253215645rrhh.pdf](http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf)

CUESTA SANTOS. A. *Tecnología de gestión de recursos humanos*. 2da edición. 2005. Editorial Academia. Cuba.

ESTRADA DANNI. *Análisis de Puestos* (página 2) - Monografias.com.htm



*Propiciar intercambios, debates o encuentros sistemáticos y orientados entre los inspectores, de acuerdo a los cargos que desempeñan, de manera que se disminuyan o eliminen las brechas.*

GIL FLORES, JAVIER. *La evaluación de competencias laborales*. Educación XXI, núm. 10, 2007, pp. 83-106. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España. Educación XXI. ISSN: 1139-613X.

GORDILLO HÉCTOR. *Evaluación de competencias laborales*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-competencias-laborales/>. 2004, abril 14.

GRADOS, J. A.; BEUTELSPACHER, O. y CASTRO M. A.: *Evaluación de competencias laborales*. Sevilla: Trillas-Eduforma. 2006.

MITRANI, A. y OTROS. *Las competencias: claves para una gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Deusto. 1992.

*Medición y evaluación de competencias laborales - GestioPolis.htm*. consultado en mayo 2018.

SOLTURA LASERIA, ARIEL; CUESTA SANTOS, ARMANDO. (2007). *Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional*. Revista «Ingeniería Industrial», Vol. XXIX/No. 1/2008. <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/21>.

TAILLACQ BLANCO, D., CURBELO HERNÁNDEZ, M., & URQUIOLA SÁNCHEZ, O. (2015). *Identificación y normalización de las competencias laborales de cargos académicos claves en la Universidad de Cienfuegos (UCF)*. Revista «Universidad y Sociedad» [seriada en línea], 7 (2). pp. 13-22. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>