

# **ASPECTOS DE INTERÉS SOBRE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DEL SERVICIO.**

**Lic. Yadney O. Miranda Lorenzo<sup>1</sup>, MSc. Varna Hernández Junco<sup>2</sup>, Lic. Liubet  
Martínez Delgado<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Profesoras del Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas  
"Camilo Cienfuegos". Km 3 1/2, carretera Varadero, Matanzas, Cuba.

## **Resumen.**

En las organizaciones de hoy en día, en la medida que avanza el siglo XXI aumentan las tendencias a los grandes cambios, tales como la revolución digital, la era de la información y la gestión del conocimiento, por lo que se hace más difícil la seguridad del trabajo y la estabilidad social. El presente artículo tiene como objetivo enunciar los elementos teóricos, que se consideran de interés, para el estudio de las competencias laborales. En el se expone el valor de las competencias laborales para el desarrollo exitoso de las organizaciones y su vinculación con la calidad. Además se constata la necesidad del estudio de las competencias laborales para producir servicios con calidad en las organizaciones a partir de las definiciones y conclusiones a las que se arriban.

**Palabras claves:** Competencias Laborales, Calidad, Satisfacción del Cliente.

## **Introducción.**

En la actualidad, dentro del rol preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso y toma auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990. El estudio y aplicación de esta se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macro estructurales, a nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Según Castro Ruz en el acto de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005 “Capital Humano implica no solo conocimientos, sino también conciencia, ética, solidaridad, sentimientos, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco”.

El papel de los hombres en las organizaciones, es clave, cuando se gestionan de forma adecuada. La entidad comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo propio capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador y la calidad total.

La calidad total en el servicio al cliente, tanto interno como externo, y el trabajo en equipo en torno a procesos, conducen lo más rápido y directamente posible a valores añadidos en los clientes. Por eso, hoy no es novedad decir, que la ventaja competitiva básica de las empresas no radicará en los recursos naturales, ni en los recursos energéticos, ni en los recursos financieros, ni siquiera en la tecnología; radicará cada vez más en el nivel de preparación y gestión de sus recursos humanos; y en esa afirmación hay que reconocer que el resultado de la preparación, es decir, la competencia de las personas; es su corazón o esencia<sup>1</sup>.

Como antecedentes de necesaria y obligada mención, deben destacarse los estudios desarrollados sobre competencias laborales de los autores: Bunk, G (1994), Mertens, L (1997) y Cuesta, A. (2002), que coinciden en que las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que debe desarrollar un individuo para obtener un desempeño exitoso.

Todos los elementos expuestos nos ayudan a comprender la necesidad de que las organizaciones se preparen en los momentos vigentes con las condiciones precisas para brindar un servicio competente que satisfaga las necesidades de los cliente.

---

<sup>1</sup> Cuesta Santos, A. (2002). Gestión de competencias.

## Desarrollo.

Las organizaciones han sido estudiadas desde el pasado siglo. Los cambios acontecidos en ellas han sido indetenibles e irrevocables, debido a la revolución industrial, donde el factor humano ha jugado un papel fundamental en su diseño, los procesos fabriles, productivos y de servicio, el mundo financiero, los proyectos y modelos mentales, la conciencia ambientalista, la rapidez de las privatizaciones, las alianzas estratégicas, el avance tecnológico y el estilo de trabajar, consumir y vivir. El cómo se relacionan con el entorno, y ante todo, cómo son dirigidas o administradas, son elementos esenciales debido al medio turbulento en que se desarrollan; donde se necesitan nuevos enfoques.

Hoy en día los directivos de las empresas más competitivas son conscientes de que han de entender el cambio como una oportunidad para continuar desarrollándose en un entorno cada vez más variable y exigente<sup>2</sup>. Sin embargo, hasta bien entrada la segunda mitad del siglo XX, una organización empresarial era entendida como un ente autónomo aislado de su entorno. Todavía hoy nos encontramos empresas que permanecen impávidas e inmutables a los movimientos de este y hasta inclusive, ante los que pueden provocarse internamente en sus organizaciones. Por todos es conocido que quien queda rezagado no puede sobrevivir en un mercado de libre competencia. En un sistema tan complicado como es una organización empresarial en persistente esfuerzo de ajuste a su entorno, todo es susceptible de ser cambiado y renovado continuamente si se desea conservarse en el mercado y progresar.

Muchos son los componentes y acontecimientos que están pasando de un extremo a otro de forma acelerada en el entorno empresarial, de los cuales es imposible estar ajenos. En el campo de la competitividad la calidad del servicio prestado ha adquirido un lugar decisivo. Los servicios constituyen un fenómeno complicado pero presentan un grupo de características propias de ellos, los cuales los diferencian y los hacen únicos. La nueva toma de conciencia sobre la calidad, amplía este concepto incluyendo ahora el aspecto del factor humano, por cuanto es la calidad de las personas y su desempeño la que crea los productos y los servicios.

La inevitable orientación de las empresas al cliente y los propios requerimientos de estos hacen que el servicio alcance en nuestros días una nueva dimensión. En el nuevo enfoque de integrar al cliente en la organización se hace preciso extremar la relación interpersonal. Esta tiene un valor mayor cuando el cliente compra un servicio que cuando compra un bien cualquiera.

El concepto servicio surge especialmente cuando se acepta la filosofía de la empresa orientada hacia el consumidor. Una vez que el punto unión de la actividad empresarial se ha desplazado de la venta de bienes a la satisfacción de las necesidades de los clientes, se comprende que el servicio a aquellos llega a prevalecer sobre la venta misma.

Con el paso de los años varios autores como Juran, Gryna, Jutau, Klote y Schroeder según Toyos Brito (2008), teniendo en cuenta la importancia que los servicios tienen en la economía mundial y su particularidad en Cuba, han dado su opinión sobre este término en diferentes ramas de la sociedad; enunciando el servicio como *el acto por el*

---

<sup>2</sup> Stephen P, R. (1998). La administración en el mundo de hoy. México. Ed. Prentice Hall.

*cual se añade valor al producto, a partir de la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente.*

Teniendo en cuenta los conceptos brindados y respetando el criterio de todos los autores se puede decir que un servicio<sup>3</sup> *es cualquier actividad donde participan dos partes, una que llaman proveedor y la otra, la razón de ser, el cliente; son esencialmente intangibles y su mejor evaluación de la calidad la da el cliente.*

El servicio es un factor competitivo, y su calidad se traduce en el número de usuarios o compradores en la industria. Aquellas empresas que aún no lo han tomado en serio y han realizado apenas “experimentos”, han fracasado perdiendo clientes, tiempo y dinero. El servicio es una interacción social entre el productor y el cliente.

El concepto de servicio expresa una particularidad del proceso donde actividad y resultados coinciden en tiempo y espacio. Lo que se produce al mismo tiempo se consume. Schroeder (1987) lo expresa de la forma siguiente: “... *el servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. En los procesos de servicios, solamente se puede observar el resultado después del hecho*”.

El primer paso para dar un buen servicio es orientar toda la empresa al cliente. Todo el personal debe trabajar en su función, contando permanentemente con sus expectativas, necesidades, gustos y preferencias. Dar satisfacción al cliente significa conocerlo. Para eso la empresa debe trazarse estrategias y contar con el personal necesario-calificado que responda a sus intereses, teniendo en cuenta la cultura organizacional y el liderazgo. Estos componentes se ponen de manifiesto en el triángulo de los servicios.

El triángulo de los servicios es el elemento fundamental que representa la manera de describir los factores internos y externos que intervienen en el servicio como se muestra en la figura 1.1. También puede utilizarse para diagnosticar problemas en el servicio y determinar cuales son las causas de un servicio malo.

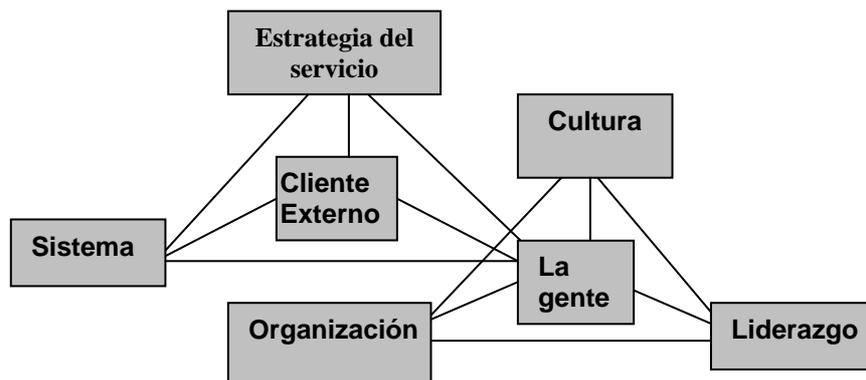


Figura 1.1 Triángulo de los Servicios. Fuente: Silverio Bernal (2002) en aproximación a Albrecht (1990)

El cliente inicia su proceso de elección entre productos o servicios similares, no sólo con base en el precio, sino en el “plus” o adicionales que más se ajuste a su conveniencia. La experiencia demuestra que los clientes perciben la calidad de una

<sup>3</sup> Parra Ferié, C. (2005). Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano. Tesis Doctoral.

forma mucho más amplia por el simple hecho de percibir la calidad en el producto adquirido. De ahí urge la necesidad de que las empresas definan la calidad de la misma manera que lo hacen los clientes.

La Calidad se ha convertido en una necesidad para permanecer en el mercado. Es uno de los conceptos actuales en las organizaciones que más importancia reviste para hablar de resultados a la hora de atender a pacientes, sus familiares y los propios prestadores de nuestro sistema. La importancia de la calidad no se cuestiona por nadie, aunque puede haber puntos de vista distintos sobre lo que se entiende realmente por calidad.

La palabra calidad ha desencadenado una larga serie de definiciones, por lo que resulta difícil elegir una sola entre ellas. Diversos autores como Juran, Edward Deming, Philip Crosby y Feigenbaum enunciados por Miranda Lorenzo (2006), muestran una serie de concepciones, todas ellas de gran significado.

En sentido general calidad puede definirse como “*el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas*”. Esta definición sugiere que la calidad debe ajustarse a los requisitos establecidos si es que ha de satisfacer las necesidades de los usuarios o de cualquiera que entre en contacto con el producto o servicio.

Estudiando el concepto de calidad que enuncian los autores antes citados, se puede llegar a la conclusión de que existen elementos comunes referidos a: necesidades, expectativas, mercado, cliente, satisfacción; tanto explícitamente como de forma implícita. La diversidad de criterios, incluso de especialistas; se justifica por la complejidad y alcance de la categoría de Calidad.

Los clientes evalúan la calidad del servicio por medio de 5 componentes o atributos:

- Fiabilidad: capacidad de producir el servicio en forma fiable y precisa.
- Capacidad de respuesta: disposición para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido y eficaz.
- Seguridad: impresión de competencia y cortesía del personal en contacto con el cliente, inspirándole confianza.
- Empatía: demostración de voluntad de comprender y satisfacer las necesidades concretas del cliente. Trato sensible y personalizado.
- Tangibilidad: aspecto de las instalaciones, equipos y personal en contacto con los clientes y materiales de comunicación.

La gestión diaria de las organizaciones debe realizarse de manera que la calidad logre satisfacer las necesidades de los clientes externos, donde la actuación técnica (competencias laborales) cobra singular importancia, entre todos los factores que influyen. Para esto las empresas deben ejecutar acciones tendentes a atacar las causas de diversos problemas y deficiencias que conllevan a una insatisfacción del cliente interno.

Las competencias laborales contribuyen a desafiar los retos del entorno y la consecución gradual de un servicio de calidad que satisfaga las necesidades del cliente con la atención priorizada, por parte de los directivos de la entidad y trabajadores.

Cada vez más para las empresas, pero también para la función pública, la cuestión de la calidad de la relación con los usuarios o con los clientes es fundamental y esta producción es también creadora de saber y de conocimientos; de ahí la importancia de manejar la cuestión de las competencias para manejar el proceso.

Para alcanzar el desempeño exitoso en el ámbito de los servicios se considera fundamental el estudio de las competencias laborales. Una satisfactoria calidad percibida, puede estar influenciada, entre otros elementos, por una adecuada relación entre los conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en vigor. Además conducen a la eficiencia de la organización mediante la adecuada práctica de las capacidades. La calidad permite captar las exigencias de los clientes y analizar de forma rápida e inmediata la manera de ofrecerles soluciones que respondan a sus necesidades.

Las competencias laborales asociadas a la calidad conducen a la efectividad organizacional. El papel de los hombres en ellas es vital y se obtienen altos niveles de participación, compromiso, cultura y valores organizacionales. Esto le permite a la empresa ponerse en función de los clientes, donde el trabajo en equipo y la mejora continua son elementos de gran importancia.

Aunque cercano a otros términos manejados por la psicología, el concepto de competencia aparece en los años 70 especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard, (Bolívar C, 2002)<sup>4</sup>. Como consecuencia de los trabajos de Bloom, (Vossio, 2002)<sup>5</sup> surgió, en la misma década, un movimiento llamado "Enseñanza basada en competencias", que se fundamentaba en los principios siguientes: todo aprendizaje es individual; el individuo, al igual que cualquier sistema, se orienta por las metas a lograr y el proceso de aprendizaje es más fácil cuando el individuo sabe qué es exactamente lo que se espera de él.

El concepto de competencia laboral surgió con fuerza en países industrializados, como respuesta a la urgencia de fomentar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y el productivo. El asunto que estos países visualizaron no era sólo cuantitativo, sino también cualitativo; una situación en la que los sistemas de educación-formación ya no se correspondían con los signos de los nuevos tiempos.

La competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación que desde su mismo diseño conecta el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación. *"La educación básica tiene un papel esencial e indelegable en la preparación para el trabajo"*<sup>6</sup>.

Desde siglos pasados "*competir*" significa "*contender dos o más personas entre sí, aspirando todas a la misma cosa*". Desde el punto de vista semántico, competencia, proviene del latín *competentia*. *Disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa. Rivalidad, incumbencia, aptitud, idoneidad.*

---

<sup>4</sup> Ver artículo "Un análisis de la definición de competencia laboral". Monografias\_com.htm.

<sup>5</sup> Idem al 4.

<sup>6</sup> Este planteamiento de Mertens (1996), es esencial en las instituciones de formación profesional.

En la actualidad existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Se puede definir competencia laboral como el sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, capacidades, valores, motivos que posee un individuo para la ejecución eficiente y eficaz de su actividad laboral con un resultado positivo en tiempo y con calidad. En la figura 1.2 se muestran los aspectos que más inciden en las competencias laborales.

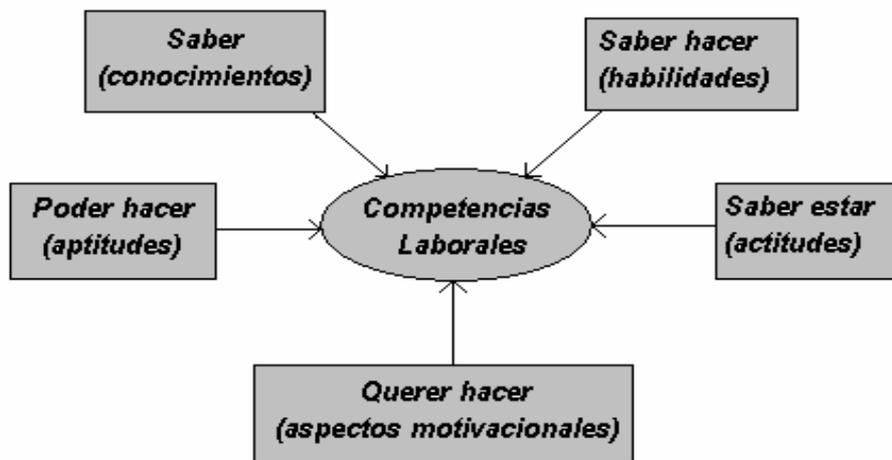


Figura 1.2 Elementos que engloban las competencias laborales. Fuente: Elaboración propia.

El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad en la solución de situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo. La competencia laboral está muy ligada a la cultura organizacional debido a que las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando dentro de las organizaciones. Las organizaciones modernas requieren un cambio de cultura hacia la calidad para el logro de un desempeño exitoso. Cantú, H (1997) enunciado por Toyos Brito (2008) señala que la cultura de calidad es *“el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas (procedimientos laborales que, aplicados al trabajo de forma continua, sistemática y repetitiva, ayudan al individuo a poner en operación los valores y hábitos de la calidad) y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión”*.

Las competencias son un producto de la actividad en la interrelación hombre-trabajo en la que juega un papel determinante la formación. A partir de ellas se desarrollan configuraciones en las que se produce la integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales; en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales de manera integrada necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones. El ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los

estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios.

Se puede concluir planteando que un trabajador competente es aquel que desarrolla su labor con el más alto nivel de desempeño en el orden cuantitativo y cualitativo. En el saber hacer de manera proporcional a las exigencias del momento en que se encuentre la organización, respondiendo a los estándares de calidad y niveles de productividad.

Las competencias laborales según Cuesta Santos, A (2002) son características subyacentes en las personas, que como tendencia están casualmente relacionadas con las actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional. Los atributos o competencias del proceso están relacionados con las condiciones que deben tener éstos y a la vez las personas que trabajan en ellos para que se desarrollen de forma exitosa.

A partir de las definiciones brindadas de competencias laborales se desprende la importancia de la identificación de dichas competencias que tributen a la mejora de los niveles definidos en una organización. Este desarrollo de habilidades en el personal está en función de los procesos empresariales y su efectividad a la hora de alinearlos con la estrategia, misión y objetivos. Así se logra que el *output* del proceso contribuya a la satisfacción del cliente externo. (Udaondo, 1992; Puchol, 1994; García Azcanio et al., 2006)<sup>7</sup>.

Parra Ferié (2005) plantea que debe partirse del análisis de los procesos, determinándose las exigencias, requerimientos o atributos que en términos de desempeño debe poseer el proceso donde se encuentra ubicado el puesto objeto de estudio, conectándose así las competencias laborales con los resultados de dicho proceso.

Ruiz, L. (2000) plantea que las competencias de una institución son producto del aprendizaje y constituyen las ventajas comparativas o cooperativas de la misma. Las competencias nucleares o centrales (core) son individuales y específicas y caracterizan a las instituciones; una competencia “única” es una ventaja comparativa. Sin embargo, el conjunto total de esas competencias nucleares o centrales, es variable; su inclusión o exclusión está influida por la infraestructura existente<sup>8</sup>.

Los autores de esta investigación coinciden con las concepciones de competencias laborales enunciadas anteriormente de que son los elementos a tener en cuenta en términos de desempeño para alcanzar los objetivos trazados en el tiempo establecido. También podemos afirmar que se demuestra que la relación de funciones, competencias y habilidades tiene un enfoque integrador. En la actualidad las competencias laborales constituyen un referente teórico de gran importancia en el proceso de trabajo y la formación para la labor es una mezcla entre educación, experiencia y formación específica adquirida a lo largo de la vida. De ahí que las competencias se definan y construyan en la práctica social y son una tarea conjunta entre empresas, trabajadores y educadores. Se debe resaltar que no existe consenso a la hora de estudiar las

---

<sup>7</sup> García Azcanio, A. (2007). Aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias en la mejora de procesos de alto grado de contacto con el cliente, en el Hotel Mercure Cuatro Palmas Coralia. Tesis de Maestría.

<sup>8</sup> De la realidad a las disciplinas: estructuración de las respuestas educacionales con base en las competencias de las instituciones y de la fuerza de trabajo. Luis Ruiz. Desarrollo de la Educación en Salud Pública: Desafíos para el Siglo XXI. XIX Conferencia de la Asociación Latinoamericana y del Caribe de Educación en Salud Pública (ALAESP). La Habana, 2- 4 de julio de 2000. Organización Panamericana de la Salud, Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud.

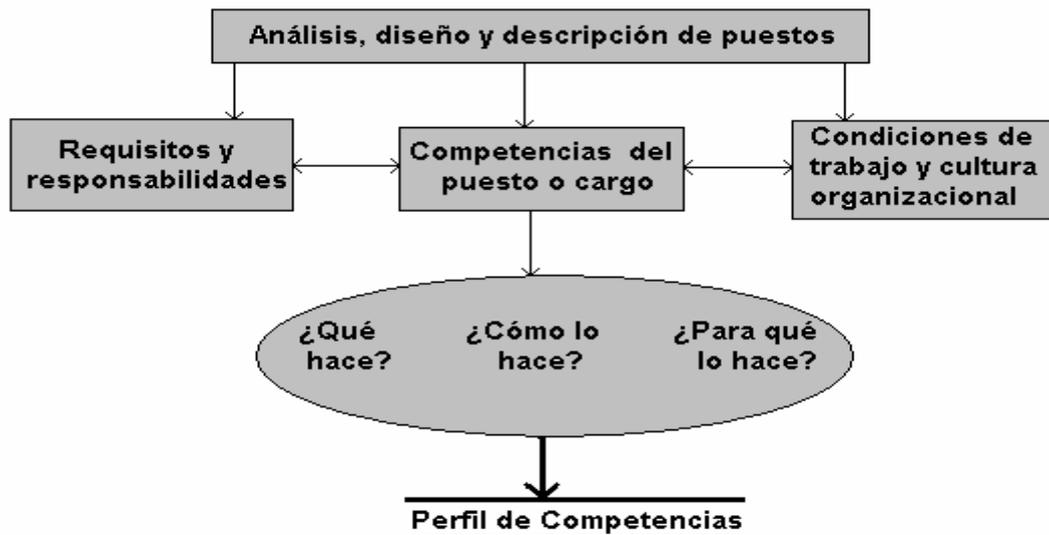
competencias laborales. Esto puede estar influenciado por su condición de intangibles, su nueva incorporación al ámbito de la gestión empresarial, la variedad y diferencia de las organizaciones-sectores en que se aplican y los diversos entornos sociopolíticos en que estas pueden tener lugar. Sin embargo, la mayoría de los autores coinciden en que para el desarrollo de las competencias laborales se requiere encaminar a las organizaciones y a sus trabajadores hacia la cultura innovadora; donde la gestión del cambio, la calidad, los conocimientos y por ende de las competencias, juegan un papel fundamental. Las organizaciones deben ser capaces de aprovechar las oportunidades del entorno y anticiparse a las expectativas de la sociedad, lo que les permite alcanzar y sostener una ventaja competitiva para apropiarse de las rentas y alcanzar grandes utilidades.

Los perfiles de competencia buscan características que deben reunir las personas, los procesos y la organización para que puedan desempeñarse eficaz y eficientemente las funciones y tareas incluidas en ellos, que les permita trabajar de forma segura y estar satisfechos. Las competencias laborales pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos. Desde la perspectiva de las competencias laborales se reconoce que las cualidades de las personas para laborar productivamente en un ambiente de trabajo, no sólo dependen de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo. Una persona presenta un perfil de competencia alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas con éxito.

Los perfiles de competencias según lo expuesto en la NC 3000: 2007 son el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.

La configuración del perfil de competencias laborales, derivado de la actividad clave de GRH, parte de la determinación rigurosa de las competencias laborales del contenido de los niveles analizados, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? Comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer como se muestra en la figura 1.3.

En ese profesiograma o perfil de competencias laborales, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos, así como con las responsabilidades a contraer. Todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y una determinada cultura organizacional que refleja las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.



**Figura 1.3 Representación gráfica del perfil de competencias. Fuente: Cuesta Santos, A. (2002).**

A nuestro juicio los perfiles de competencias deben ser elaborados en cosecuencia con el nivel jerárquico establecido. Además, se deben tener en cuenta el medio, los factores y las características en que se desarrolla la organización. Es importante resaltar que los perfiles constituyen un producto para la toma de decisiones en la organización del trabajo si se utilizan correctamente.

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cinco fases que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia según la NC 3002: 2007. Se trata de la identificación de competencias, la normalización de competencias, la formación basada en competencias, la certificación de competencias y la evaluación de competencias; cada una de ellas será explicada a continuación.

Identificación de competencias: es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de varias metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método DELPHI, la tormenta de ideas, el trabajo en grupo.

Normalización de competencias: una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, en un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado.

Formación basada en competencias<sup>9</sup>: una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Evaluación de competencias: la evaluación de competencias<sup>10</sup> se centra en establecer evidencias de que el desempeño fue logrado con base en la norma. Las competencias son evaluadas con el pleno conocimiento de los trabajadores y en la mayor parte, con base en la observación de su trabajo y de los productos del mismo.

Certificación de competencias: alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada.

Existen muchos aspectos que hacen a una empresa única, sin embargo, lo que la hace realmente competitiva es el talento humano calificado, por lo que la organización debe estar en función de su desarrollo permanente<sup>11</sup>. Hoy la diferenciación productiva, la gestión del conocimiento, las capacidades de innovación, los sistemas justos de compensación, motivación y desarrollo del talento humano, la presencia en el mercado, el clima organizacional y las alianzas estratégicas; ayudan a formar personas más integrales y mejor preparadas para resolver situaciones imprevistas aprovechando mejor las oportunidades que nos da el mercado.

Rodríguez García, G. (2007) plantea que la competencia laboral tiene como atractivo para la gerencia que crea una unión entre aprendizaje y desempeño individual del trabajador, por un lado, y su vínculo con los objetivos del negocio, por el otro. Además, los trabajadores valoran que el modelo de competencia laboral genera itinerarios laborales que amplían su horizonte de desarrollo personal y sus posibilidades de trabajo, así como la obtención de reconocimiento por sus desempeños exitosos (más que por sus títulos académicos).

Se sienten muy motivados cuando se les pide que describan los resultados que obtienen en el trabajo y los comportamientos que ejercen para lograrlos. Desde la perspectiva empresarial, un sistema de competencia laboral debe brindar soluciones para la mayoría de los problemas en la gestión del talento humano rompiendo con prácticas productivas rígidas que impidan la aplicación efectiva de las competencias.

---

<sup>9</sup> Para lograr procesos de capacitación que causen un impacto en el desarrollo de las personas y en la vida laboral cotidiana, no se necesitan grandes volúmenes de objetivos ni contenidos. La significatividad puede lograrse más bien en función de que lo que se aprenda sea relevante y la persona y los equipos de personas sean capaces de aplicarlo en la realidad. GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. Conceptos básicos. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud (PFSS) pp 43 – 48 Disponible en: <http://www.minsa.gob.pe> Consultado: 26-9-08

<sup>10</sup> Esta cuando se enmarca en la evaluación del desempeño, supone una comparación entre las competencias demostradas por el individuo en su trabajo y las competencias exigidas para un desempeño exitoso en el puesto que ocupa. LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES (ASSESSMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCES) Javier Gil Flores *Universidad de Sevilla* ISSN: 1139-613X Facultad de Educación. UNED Educación XX1. 10, 2007, pp. 83-106 disponible en <http://www.competencialaboral> [consultado: 5 mayo de 2007]

<sup>11</sup> Un análisis de la definición de competencia laboral <http://www.monografias.com/trabajos22/competencia-laboral/competencia-laboral.shtml>

Un trabajador que sepa lo que se espera de él es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco de la organización según Gramigna. Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más enderezados a cumplir con sus necesidades de un mejor desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos que en cuanto a su simple cumplimiento de jornada laboral.

Los mecanismos de incentivo se pueden ligar mucho más fácilmente al logro de niveles de competencias y serán claros para trabajador y empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Aún algunas de las competencias del área de desempeño actual son totalmente transferibles a nuevos empleos, si éstas se reconocen y certifican, aceleran las decisiones de promoción y motivan a quienes lo desean a realizar acciones de capacitación que les permitan estar elegibles para esas nuevas posiciones.

## **Conclusiones.**

El análisis de los aspectos teóricos desplegados en este artículo permite sustentar científicamente la necesidad del estudio de las competencias laborales en todas las organizaciones. Entre los aspectos de mayor significación valorados se puede concluir que no se producen servicios con calidad si el personal que interviene no es competente, pues el carácter intangible de los servicios fortifica la necesidad de conservar con el cliente una relación que deberá ser lo más personalizada posible y con el máximo nivel de calidad que se pueda lograr. Las competencias laborales como características subyacentes están causalmente relacionadas con el éxito de la organización, pero además en vínculo con determinada cultura organizacional y constituyen una alternativa estratégica para mejorar el rendimiento de los individuos y de la organización, por lo que se hace necesaria la identificación, clasificación y evaluación de las mismas para enfrentar los retos del entorno, por parte de los directivos de la entidad y trabajadores.

## **Bibliografía.**

1. Gramigna MR. Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. Disponible en: <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm> [Consultado: 12 de febrero del 2006].
2. Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales (assessment of professional competences) *Universidad de Sevilla* ISSN: 1139-613X Facultad de Educación. UNED Educación pp. 83-106. Disponible en <http://www.competencialaboral> [consultado: 5 mayo de 2007]
3. Un análisis de la definición de competencia laboral <http://www.monografias.com/trabajos22/competencia-laboral/competencia-laboral.shtml>
4. Rodríguez García, G. (2007). “¿Qué son las competencias laborales?” en *Contribuciones a la Economía*. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/> [consultado: 5 mayo de 2007]
5. Gestión de la capacitación en las organizaciones. Conceptos básicos. Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud (PFSS) pp 43 – 48 Disponible en: <http://www.minsa.gob.pe> Consultado: 26-9-08

6. Tomado del artículo Trabajo, Capital Humano y Conciencia donde se hace una selección de fragmentos de intervenciones del Comandante en Jefe Fidel Castro sobre el decisivo papel de la educación, el trabajo, la moral y la conciencia en la construcción socialista. Publicado en la Gaceta Laboral, Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social No. 11 del 2005.
7. Bunk, G. P. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*, Revista CEDEFOP N°1, 1998.
8. García Azcanio, A. (2007). Aplicación parcial del procedimiento de gestión por competencias en la mejora de procesos de alto grado de contacto con el cliente, en el Hotel Mercure Cuatro Palmas Coralia. Tesis de Maestría.
9. Cuesta Santos, A. (2002). "Gestión por competencias". La Habana, Cuba. Ed. Academia.
10. Ruiz, L. (2000). De la realidad a las disciplinas: estructuración de las respuestas educacionales con base en las competencias de las instituciones y de la fuerza de trabajo. Desarrollo de la Educación en Salud Pública: Desafíos para el Siglo XXI. XIX Conferencia de la Asociación Latinoamericana y del Caribe de Educación en Salud Pública (ALAESPP). La Habana, 2- 4 de julio de 2000. Organización Panamericana de la Salud, Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud.
11. Mertens, L. (1997). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos, CINTERFOR/OIT, Montevideo. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public> Consultado: 26-9-08
12. Miranda Lorenzo, Yadney O. (2006). Análisis de las competencias laborales en los procesos clínicos y quirúrgicos. Tesis de Diploma. Cuba.
13. NC 3000: 2007. Norma Cubana NC 3000: 2007: "Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario", 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC).
14. NC 3002: 2007. Norma Cubana NC 3002: 2007: "Sistema de gestión integrada de capital humano – Implementación", 2007, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC).
15. Stephen P, R. (1998). La administración en el mundo de hoy. México. Ed. Prentice Hall.
16. Toyos Brito, A. (2008). Estudio de la cultura organizacional en los procesos clínicos y quirúrgicos del Hospital Militar "Mario Muñoz Monroy". Tesis de maestría. Cuba.
17. Parra Ferié, C. (2005). Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano. Tesis Doctoral. Cuba.
18. Schroeder, R. (1987) "Administración de operaciones".
19. Un análisis de la definición de competencia laboral. Disponible en: [http://www.monografías\\_com.htm](http://www.monografías_com.htm). Consultado: 20-5-07