

GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES. PRESUPUESTOS TEÓRICOS GENERALES DE SU INVESTIGACIÓN.

M. Sc. Arlés Orihuela Gómez¹, Dr. Jorge D. Ortega Suárez², Lic. Yohanny Cabrera Hernández³.

1. Universidad de Matanzas– Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. arles.orihuela@umcc.cu
2. Centro de Capacitación del MINTUR José Smith Comas, Calle 34 y 3ª Avenida, Varadero. jorge.ortega@ehtv.mintur.tur.cu
3. Universidad de Matanzas– Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. giordanobruno021600@yahoo.es

Resumen

En la monografía se reafirma que el capital humano es el componente organizacional más competitivo y el sistema de su gestión ha evolucionado con un alto dinamismo, en correspondencia con el del desarrollo político, económico, social y tecnológico de la sociedad actual; contribuyendo a la generación de ventajas sostenidas, desarrollando aptitudes específicas de las organizaciones, produciendo complejas relaciones sociales y cambios en su entorno, relacionados directamente con la cultura de la organización y genera un conocimiento organizacional. Los nuevos cambios en la Gestión de Capital Humano (GCH) introducen el enfoque de gestión de procesos, la de competencias e identifican los aspectos de naturaleza intangible, que se establecen como factores determinantes para alcanzar los niveles de competitividad de cualquier sistema de GCH y de las entidades donde se aplique, donde el factor humano no es un gasto o costo, sino un activo fundamental de la actividad empresarial.

Palabras claves: *Gestión de Capital Humano, Competencias, Competencias Laborales, Gestión por Competencias Laborales*

Introducción.

La gestión por competencias (GC) facilita la emergencia de condiciones para realizar los cambios necesarios y suficientes, en lo que respecta a la dirección del capital humano en las organizaciones, debido a que potencia la preparación del capital humano, en general y, de los cuadros y sus reservas, en particular.

La presente monografía se concibió en apoyo a investigaciones que sobre la GC se hagan, ofreciendo el marco teórico apropiado para el desenvolvimiento eficaz de esas pesquisas y sus ulteriores aplicaciones en la práctica social de las empresas.

Desarrollo.

En este siglo XXI se plantea que el capital humano es el componente más competitivo en las organizaciones, por lo que el sistema de gestión de estas ha evolucionado con un alto dinamismo, en correspondencia con el del desarrollo político, económico, social y tecnológico de la sociedad actual. Ese capital contribuye a la generación de ventajas sostenidas, desarrollando aptitudes que son específicas de las organizaciones, produciéndose complejas relaciones sociales y cambios en su entorno, que se relacionan de forma directa con la cultura de la organización y genera un conocimiento organizacional (Velazco, 2012).

Es por ello que los nuevos cambios en la Gestión de Capital Humano (GCH) introducen el enfoque de gestión de procesos, la de competencias e identifican los aspectos de naturaleza intangible, que se establecen como factores determinantes para alcanzar los niveles de competitividad de cualquier sistema de GCH y de las entidades donde se aplique. Esos son desafíos planteados a todas las organizaciones, a escala global.

En su objeto y alcance actual, la GCH supera a la clásica administración o dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. Para la GCH, ese factor es un activo y lo considera como el fundamental de la actividad empresarial. En la nueva gestión no se define como gasto o costo sino como recurso inagotable, capaz de añadir valor y que, a partir de él, se pueden generar otras ventajas como el conocimiento, la dinámica organizacional, la capacidad de análisis y de toma de decisiones, que permiten la búsqueda constante de perdurabilidad y equilibrio con el entorno (Conocer, 1998).

La GCH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo, seguridad e higiene; planificación estratégica y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial y auditoría (Cuesta, 2005).

Debido al aumento de la competitividad entre las organizaciones, el mundo empresarial contemporáneo muestra un creciente interés en la Gestión por Competencias (GC), buscándose nuevas capacidades en los trabajadores, exigiendo ventajas competitivas en el entorno del desempeño laboral. El enfoque de competencias puede ser considerado como una herramienta capaz de proveer una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común para el desarrollo del humano (Ingram, 2014).

El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

Teniendo en cuenta la nueva concepción de la gestión de las organizaciones, las competencias laborales aparecen como referencia esencial para potenciar de forma decisiva la competitividad organizacional en el capital humano.

Es precisamente en este marco donde se desarrolla la GC, progresando su relevancia en el entorno. Su aplicación permite un nuevo estilo de dirección, donde es importante el factor humano, lo que se fundamenta en el criterio de la organización sobre el tributo que le hacen las personas que a ella aportan, marcando las diferencias competitivas.

Cuba actualmente cuenta con las Normas Cubanas; NC 3000, 3001 y 3002 del 2007; sobre el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), siendo su implementación centrada en la GC.

Con la finalidad de lograr la GC eficaz en las organizaciones cubanas, se emite la Resolución 21 de 2009, del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), derogada por el Decreto 326/2014 “Reglamento del Código de Trabajo”, de la Ley 116/2014, “Código de Trabajo”; que enfatizan la importancia de la GCH en la norma cubana y en la estrategia nacional de preparación y superación de cuadros y reservas del estado y el gobierno.

La GC es manejada por instituciones líderes para atraer, desarrollar y mantener el talento de los equipos de trabajo que se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados. Para ello, resulta imprescindible gestionar al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente los diferentes sistemas de los recursos humanos (RR. HH.) y las estrategias organizacionales de desarrollo de su capital humano con los esfuerzos de estandarizar y profesionalizar sus procesos internos, teniendo en cuenta las normas internacionales ISO.

Los perfiles de cargo por competencias son considerados una herramienta de gran utilidad para el proceso de reclutamiento y selección del personal. Quien selecciona, puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades, sino

también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el puesto de trabajo. De esta forma se predice una alta efectividad del desempeño futuro del trabajador (Fernández, 2005).

En la elaboración de los perfiles de cargo por competencias, las mismas competencias pueden estar presentes en muchísimos cargos de naturaleza diferente, pero con distintos niveles requeridos. Eso facilita comparar el perfil de cargo por competencias, observado en una persona, con el perfil de competencias requerido en un cargo distinto al suyo, logrando encontrar ajustes que, de otra manera, sería difícil de lograr.

La NC 3001/2007, establece que las organizaciones deberán contar con un procedimiento documentado, donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades; así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas.

Fundamentación teórica de la investigación sobre determinación de competencias laborales. Marco teórico-conceptual.

Competencias.

Para abordar los elementos teóricos y prácticos fundamentales de las competencias laborales, su gestión y la elaboración de sus perfiles; el capítulo se estructuró de manera que permitiera el análisis del estado del arte y la práctica sobre la temática.

Un meta-análisis lexicográfico de los autores sobre los términos de habilidad y de capacidad (que son básicos para la definición del concepto de competencia), realizado a partir de su consulta a obras actuales de referencia en el estado del arte; le facilitó definir la habilidad como toda aptitud para hacer algo, la cual constituye un sistema complejo desarrollado en la actividad humana, integrado por operaciones necesarias reguladoras de esa actividad, que implica el dominio de la forma de lo cognoscitivo, lo axiológico y lo práctico, a través de técnicas de aprendizaje, y formas de elaborar los saberes razonar, de valorar y actuar.

Las habilidades se desarrollan en la actividad a condición de que se apliquen en el desempeño del sujeto en la práctica; integrándose a las capacidades, que son los recursos que ese sujeto posee para realizar determinado cometido o tarea.

En cuanto a competencia, etimológicamente proviene del latín *competentia*; que se refiere a la pericia, aptitud, idoneidad del sujeto para hacer algo o intervenir en un asunto determinado; según la definición de más amplio espectro semántico aportada por la Real Academia Española (RAE, 2014).

Ese concepto general de competencia se enriquece y concretiza con atributos aportados por diversas autorías individuales o colectivas, entre los que sobresalen Biggs (2003); Blanco (2010); Boritz y Carnaghan (2003: 7-42); Corominas et al. (2006: 341, 301-336); Edling (1997: 179-187); Fink (2003); González y Wagenaar (2003; 2006); Gulikers (2006); Hager, Gonczi y Athanasou (1994: 3-16); Lasnier (2000); Perrenoud (2005: 26-52); Roe (2002: 192-202) Villa y Poblete (2007: 27); así como por autorías corporativas (UNESCO, 1998; Comisión Europea, 2004). Otro meta-análisis efectuado por los autores sobre tales aportes, les facilitó tanto su crítica como la configuración de un concepto básico de competencia, a partir del cual llevarán a efecto todas las inferencias de su discurso:

Competencia es un saber hacer basado en el buen desempeño del sujeto en contextos diversos y auténticos, que integra y activa lo cognoscitivo (factual, conceptual, procedimental y metacognitivo) y lo afectivo, normas, técnicas, procedimientos, habilidades y destrezas, capacidades, actitudes y valores. Es sólo identificable, definible, desarrollada y actualizada, en la acción; dentro de un contexto y para la solución creativa y eficaz de situaciones problemáticas de carácter profesional, conocidas o inéditas.

Esas acepciones del concepto de competencia valoradas por los autores en su meta-análisis, comenzaron a estamparse durante la década de 1980. Lo que en aquel momento histórico constituyó una visión emergente con un número creciente de defensores, de manera longitudinal condicionó un cambio radical en la concepción formativa del sujeto (tanto en su proceso como en su criterio de output), que transitó desde el rechazo a la tradicional transmisión unidireccional del conocimiento del profesorado al alumnado; hacia la vinculación de los saberes con sus aplicaciones, que ya le reportara utilidad práctica al desempeño del sujeto, en su etapa de formación. El eje transversal de esa concepción, fue y es la preparación de ese sujeto humano para encarar y solucionar los problemas que impactan y desafían en sus actividades existenciales, incluida la laboral.

Competencia laboral.

Diversos autores manifiestan que la evolución del concepto de competencias está estrechamente vinculada a la competitividad, esto es debido a la conformación de mercados más complejos, exigentes, abiertos y dinámicos, que demandan la posesión y aplicación de valores agregados a las organizaciones laborales y su capital humano para poder garantizar, con solvencia, su presencia en el mercado a disposición de la producción y los servicios.

Alonso et al. (2008), agrupan las definiciones de ese concepto que se reportan en el estado del arte, en tres posiciones. A continuación, los autores analizan los conceptos expuestos anteriormente y los agrupan, siguiendo ese criterio. Entonces, hay especialistas que:

1. Reducen la competencia a la habilidad o destreza: Zarifian (1999); Ingram (2014) y Díaz (2015). De esta manera son entendidas como una categoría disposicional específica, asimilable como producto o resultado, lo que obviamente reduce su impacto en la regulación personalógica del sujeto. Esta es una concepción tecnicista, en la que

- subyace un enfoque conductista.
2. Explican la competencia como conjunto de atributos: Boyatzis (1982); Gonczi, (1996); Levy (1997); Le Boterf (1998); González (2002); Cejas y Pérez (2004) y Martínez (2015).

Este enfoque se basa en una concepción de la personalidad basada en la sumatoria de rasgos y limitaciones inherentes a ella, lo que puede llevar a inferencias con errores inherentes a la fragmentación. Al respecto, apuntan Valdés y Machado (2008) que esos atributos solo enumeran los componentes que, a juicio de los autores de este segundo grupo, forman parte de las competencias. Sin embargo, no alcanzan a explicar cómo la integración sistémica de ellos en la personalidad, da lugar a la realización exitosa del sujeto que los porta, en la actividad.

3. Explican la competencia como capacidades: McClelland (1973); Spencer & Spencer (1993); Mertens (1996); Ibarra (2000); Vargas, Casanova y Montanaro (2001); Pereda, Berrocal y López (2002), Alvarado (2004) y Rubió (2015).

Esta posición no tiene en cuenta la insuficiencia que presenta el propio concepto de capacidad, si se le concibe desde una perspectiva aislada, como función superior constituida en una cualidad, que convierte al ser humano en apto para realizar con éxito algunos tipos de actividad socialmente útiles. Poseer capacidades no significa ser competente, por cuanto la competencia no reside en tenerlas como recursos, sino en movilizarlos. No es poseerlos, sino utilizarlos (Tejada, 1999).

El concepto de competencia laboral que asumen los autores como básica para todo su discurso, es un constructo que configuró (con ligeras modificaciones) a partir de la definición aportada por Morales (2006), que está respaldada por la NC 3000/2007 y mostró ser la más completa en el análisis matricial comparativo de ese concepto (Ver Anexo no. 2); enriquecida con elementos esenciales de carácter puntual, tributados por Ibarra (2000), Cuesta (2010), Morales (2012) y Mayhew (2017):

Competencia laboral. Conjunto sinérgico, complejo y dinámico de cualidades e interrelaciones integradas al saber (experiencias, conocimientos diversos, amplios y profundos), al saber hacer (habilidades, hábitos, destrezas, capacidades, aptitudes) y al saber ser (motivaciones, actitudes y características personales afectivas y ético-axiológicas); basado en la idoneidad demostrada y asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, resolutivo de problemas en correspondencia con las crecientes exigencias tecno-científicas de las actividades productivas y de servicios, en un entorno político-social y económico-empresarial. Es esencial que sea observable, medible y que contribuya, dentro de la cultura organizacional, al logro de los objetivos de la organización.

Tipos de competencias. Su clasificación.

Según Díaz (2015), un ejemplo de enfoque de competencias que se centra en los atributos personales se encuentra en el informe SCANS, que las clasificó en dos grandes grupos: básicas y transversales.

Competencias básicas:

- Habilidades básicas: lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
- Aptitudes analíticas: pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar.
- Cualidades personales: responsabilidad, autoestima, socialización, gestión personal, integridad y honestidad.

Competencias transversales:

- Gestión de recursos: de tiempo, dinero, materiales y su distribución, personales.
- Relaciones interpersonales: de trabajo en equipo, enseñanza a otros, servicio a clientes, despliegue de liderazgo, negociación y trabajo con personas diversas.
- Gestión de información: de gestión, organización, evaluación y mantenimiento de sistemas de la información; de interpretación y comunicación, de uso de medios de cómputo.
- Comprensión sistémica: de comprensión de interrelaciones complejas, de entendimiento, diseño, monitoreo y mejora de sistemas; y de corregir su desempeño.
- Dominio tecnológico: de selección de tecnologías, de aplicación de tecnologías a la tarea, de mantenimiento y reparación de equipos.

Esta clasificación dictamina, en primer lugar, que las personas generalmente consiguen reunir distintas dosis de cada una de ellas. En segundo, que deben contar con la retroalimentación suficiente para poder diagnosticarlas y desarrollarlas en sus propios desempeños.

Ludeña (2004), a su vez, expone que las competencias laborales pueden ser de diferentes clases:

Competencia técnica: identifica al trabajador que domina como experto las tareas de su ámbito de trabajo, así como los conocimientos necesarios para ello. Esta competencia contiene conocimientos, destrezas y aptitudes que trascienden y amplían los límites de la profesión.

Competencia metodológica: se atribuye al trabajador que aplica el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y encuentra soluciones a los problemas que se presenten, inéditos o no, transfiriendo adecuadamente la experiencia adquirida a las nuevas y diversas circunstancias del ámbito laboral. Esta competencia contiene la flexibilidad procedimental,

el uso creativo de procedimientos, la solución adaptada a la situación dada, la resolución original de problemas de trabajo, realización y control autónomos, así como capacidad de adaptación a situaciones nuevas.

Competencia social: La posee el trabajador cuando colabora con otras personas, se comunica fácilmente y de modo constructivo, muestra un comportamiento positivo frente al grupo, signado por adecuada relación interpersonal (disposición a la cooperación, honradez, altruismo, espíritu de equipo y respeto) y actitud ciudadana responsable. Esta competencia involucra a la sociabilidad, formas de comportamiento individual como disposición al trabajo, capacidad de adaptación y capacidad de intervención.

Competencia participativa: La del trabajador que interviene en la organización de su puesto de trabajo, es capaz de organizar y dirigir, y tiene disposición para aceptar nuevas responsabilidades. Esta competencia contiene la participación, la capacidad de coordinación y de organización; la capacidad de relación, decisión, responsabilidad y la capacidad de dirección.

La integración sistémica de estas cuatro competencias parciales forja la “Competencia de Acción”, que es indivisible.

Según Cuesta (2010), hay competencias básicas o primarias, asentadas en aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal), rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza) y actitudes (predisposición al riesgo, al buen sentido del humor). Y hay competencias secundarias, basadas en dimensiones complejas, que comprenden varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, planificación). Estas últimas son las que se asumirán al conformar los perfiles de competencias, diferenciándolas; si así se necesitara; solo en técnicas y directivas.

Esos cuatro enfoques sobre las competencias poseen un valor lógico semejante, pues convergen en reconocer los mismos atributos, necesarios y suficientes, que se manifiestan y aplican en la actividad del sujeto competente. Las diferencias entre tales enfoques, consisten en los niveles de integración de las operaciones lógicas de clasificación y división de cada uno, respecto a los atributos demandados al sujeto para que sea evaluada la competencia en su desempeño.

Enfoques y escuelas en el estudio de las competencias laborales.

Las diferentes corrientes de pensamiento para el estudio de las competencias, surgen en un lugar determinado, impulsadas por una persona o institución y van configurando escuelas, a las que se van sumando investigadores, organizaciones y gobiernos que comparten los supuestos que sustentan dichas teorías. Así surgen la escuela norteamericana, la británica y la francesa, que develan seguir los enfoques conductista, funcional y constructivista, respectivamente. En cualquier caso, independientemente de la subjetividad discursiva y capacidad del liderazgo, que dotan de originalidad e identidad a los sesgos teóricos y

metodológico-procedimentales propios de cada escuela; cada una de estas surge urgida de solucionar problemas relacionados con la definición, clasificación, desarrollo y evaluación de las competencias laborales en los sujetos.

El enfoque conductista en el ámbito laboral, enfatiza en el papel de las características del individuo, que perfilan la conducta situacional de los que triunfan o fracasan. Describen los incidentes que llevaron a la eficiencia o a la ineficiencia en sus desempeños. Luego, agrupan los elementos del comportamiento en inventarios, y elaboran los perfiles de competencias. Esos perfiles integran varias competencias que son descritas en estilo narrativo e incluyen los indicadores de conducta. Dentro de las tendencias diversas del conductismo como Segunda Fuerza de la Psicología Contemporánea (antecedida por el Psicoanálisis como Primera en el tiempo y sucedida por la Humanista como Tercera); prevalece la concepción conductista de B. F. Skinner, que defendió la existencia de leyes que rigen la conducta humana voluntaria.

El discurso de Skinner se basa en el llamado condicionamiento operante, relativamente similar al desarrollado en el condicionamiento instrumental de Edward Thorndike. El condicionamiento positivo, en todo caso, se define como un proceso de aprendizaje, en el que una acción de la persona es seguida por algo que le es gratificante, que lo estimula y posibilita la reiteración de esa acción. Esa secuencia cíclica de acción-premio, debe reforzarse de manera exógena para que su reiteración se fije en la conducta. Por ejemplo, un trabajador se esmera e nivel de excelencia en su labor porque esa actitud ya fue reforzada por estímulos precedentes, que le reportaron gran satisfacción y elevación de su autoestima (Alonso, 2008: 120-123; Tarpy, 2003).

Los seguidores del enfoque conductista plantean que se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque más sólido desde el punto de vista metodológico. Del criterio muy centrado en las competencias técnicas y poco en las genéricas, propuesto por R. Katz en 1974, el paradigma conductista en el ámbito laboral ha ido evolucionando a partir de la década de los 80 y, en la actualidad, considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, que debe estar sostenida por una cultura adecuada (Ansorena, 1996; Sarell, 2015).

Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipos, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aun cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

El enfoque funcional, tiene un carácter evidentemente pragmático. Las técnicas británicas se apoyan en el estudio del trabajo, en el análisis funcional, examinan todas las actividades y los resultados que consiguen quienes trabajan en ella. En una segunda etapa, el equipo investigador que usa entrevistas y encuestas, analiza los resultados y define la norma (criterios de rendimiento y las tablas de medición); según Zayas (2002).

La aproximación funcional se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

El desarrollo de los análisis funcionales, como elemento de ventaja, permite el perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo.

El enfoque constructivista, tiene como base el proceso de elaboración de las competencias por parte del propio investigador. Es la menos difundida y en ocasiones se presenta integrada con alguna de las dos tendencias anteriores. En el modelo constructivista no se definen a priori las competencias del personal, sino que las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. Desde esa perspectiva:

- Las competencias están ligadas a los procesos en la organización: el desarrollo de las propias competencias y la mejora de los procesos.
- No interesa identificar como competencias las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios (Cuesta, 2001).

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en las competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto autoimagen como el motor de aprendizaje en las personas, que explican su comportamiento a partir de la imagen que se forman de sí mismos.

En el caso de la corriente constructivista y, al contrario del enfoque anterior, su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por desarrollar su fuerza de trabajo.

En el discurso de Mc Clelland, los conjuntos de competencias son pequeños y manejables, y sobre todo se hace énfasis en las personas, con sus conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones, que son patrimonio individual y que no cambian o, al menos, son más consistentes que el contenido de las funciones.

En el sistema británico, sin embargo, lo que más cuenta es el trabajo en sí y su entorno. Esta posición genera dos inconvenientes:

1. Un perfil de competencias puede quedar obsoleto en cualquier momento, debido a los rápidos cambios que se producen en los contenidos de los cargos.
2. El sistema conlleva a un gran número de normas, criterios y tablas de medida, muy difícil de manejar y aplicar por los clientes finales en las organizaciones.

Cada corriente pretende, desde su perspectiva, resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el del desarrollo de las competencias laborales como una alternativa para lograr mejorar la productividad del trabajo y los resultados de la organización. Todas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

Los autores necesitaban compendiar los aspectos ventajosos de cada uno de esos enfoques sobre las competencias laborales, y así facilitar el diseño e implementación del suyo. Consecuentemente, previo análisis, asumieron el criterio integrador de Sánchez (2007), sobre los elementos más recurrentes en la historia de la teoría sobre las competencias laborales:

- Atención a las características de los trabajadores.
- Tienen en cuenta todos los niveles de la organización.
- Interdependencia de las conductas individuales de los trabajadores y la estrategia de la organización.
- Vínculo entre las competencias y los procesos de aprendizaje de la organización.
- Configuración de perfiles intermedios de competencias con mayor pertinencia y consistencia, describiendo las competencias como asociadas a la acción, las conductas o los resultados.
- Utilización de un enfoque holístico en la concepción y determinación de las competencias.

Metodologías para determinación de las competencias.

La metodología en la GC permite alinear a las personas con la estrategia organizacional, dado que las competencias laborales representan el empleo de los atributos y recursos, necesarios y suficientes, para lograrla.

Los modelos de competencias conforman un núcleo, en torno al cual se puede crear un conjunto de políticas y técnicas de capital humano lógicamente interrelacionadas. Una vez que se ha definido el modelo, este se aplica a todos los subsistemas del capital humano siendo sus tres pilares: selección, desempeño y desarrollo. Los distintos procesos vinculados esos tres pilares, deben ajustarse al modelo, que sustituye a las tradicionales listas de características requeridas (Rodríguez, 2010).

Las personas deben ser seleccionadas y evaluados sus desempeños, según las competencias del modelo de referencia. Las mejoras en ese desempeño, a partir del desarrollo que se alcance en las competencias, facilitará estratégicamente el cierre de la brecha entre el estado actual competitivo de esas personas y el estado deseado.

Según Quesada H. (2006), la clasificación de los modelos identifica fundamentalmente a tres, nombrados de acuerdo con la teoría básica a la cual cada uno de ellos se adscribe:

Modelo conductista.

Orientado a la selección de los más aptos, y portador de dificultades para la identificación de estándares y requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medir. Aunque contenga elementos en pro del trabajo colectivo, el trabajador se ve estimulado a la superación individual. En este modelo, la competencia describe fundamentalmente lo que un trabajador puede hacer y no lo que hace. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que le permiten desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se enfoca en las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Su principal exponente y pionero en su implementación fue David C. McClelland (Hoy y Miskel, 2008: 135-174). El paradigma conductista clásico de “estímulo-respuesta”, dotado de un elevado contenido biologicista, ha evolucionado en la contemporaneidad – dentro de la tendencia del constructivismo social - hacia la admisión del aprendizaje social por el individuo, en el proceso de configuración personológica de su conducta, que fortalece el papel de la relación actitudinal del individuo con la sociedad. En lo que respecta a la determinación de las competencias, acepta que los estímulos se extienden a la relación interpersonal, donde las competencias reconocidas a los sujetos más destacados, son objeto de emulación por aquellos cuya actitud se enfoca en tratar de alcanzarlas que más destacadas son influyentes. Este enfoque es defendido por Albert Bandura (2002: 269-290).

Modelo constructivista.

Es el modelo de mayor carga holística, con parámetros democráticos de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social de trabajo. Parte de la premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de los problemas, resulta crucial para la identificación de las disfunciones de la organización. Es a partir de esta discusión e intercambio general “desde abajo”, que comienza a generarse la norma o estándar, cuyo cumplimiento por el sujeto presupone que este se apropie, antes, de los atributos necesarios que se integran a competencias para su desempeño. El carácter holístico de este modelo, se asocia a la importancia que le confiere a la formación de competencias genéricas, de alcance cosmovisual y más vinculadas al saber ser del sujeto en formación; a las que se van imbricando las más específicas. Su principal exponente es el francés Bertrand Schwartz (2007; 1994).

Este modelo se inserta dentro del constructivismo educacional, en el que otros representantes suyos como Carl Rogers y colaboradores, también identificaron las competencias genéricas que deben ser cualidades del ser humano actual, que aspire a alcanzar su plenitud existencial (Rogers y Rosenberg, 1977: 215-225).

A diferencia del enfoque conductista, que toma como referencia para la configuración de las competencias, a los trabajadores y gerentes más aptos dentro de la propia organización, o a organizaciones del más elevado desempeño; la preocupación de la metodología constructivista incluye intencionadamente en su análisis, a las personas de menor nivel educacional.

Modelo funcionalista.

Basado esencialmente en la medición de los resultados, este modelo parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe los productos y no los procesos. Con este modelo, el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación con la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Su principal exponente es Richard Boyatzis, quien explicó el modelo en su obra más conocida (1982).

En su crítica a esos modelos, los autores exponen su criterio sobre el deber ser de la determinación de las competencias laborales: debe fundarse en motivos, características ético-axiológicas de la personalidad, reguladoras de su proyección actitudinal en el entorno; habilidades, aptitudes, conjunto de conocimientos y pensamiento crítico que denoten la capacidad de lo que la persona puede hacer, proporcionándole bases para el autoanálisis y consecuente implementación de estrategias de capacitación, que sean paliativas de sus deficiencias e insuficiencias competenciales, sin que el reconocimiento expreso de estas la menoscabe ante sus semejantes, concediéndose igual importancia a todos los sujetos, a partir de sus objetivos y posibilidades; enfatizando en el desempeño superior como referente de valor con el propósito de alcanzar los resultados esperados, en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones, que identifican a la cultura organizacional de la entidad laboral de que se trate.

Técnicas para la elaboración del perfil de competencias.

El perfil de competencias de los cargos de los procesos de las actividades principales de la organización, se identifica mediante el análisis de la transcripción de las entrevistas, el análisis y codificación de las conductas; las características y capacidades individuales que demuestran, tanto los trabajadores con un desempeño laboral superior, como los trabajadores con un desempeño laboral adecuado (NC 3002/2007).

Este perfil de competencias describe comportamientos que se pueden observar y se vinculan a la estrategia, estructura y cultura de la organización. Esa proyección comportamental del sujeto se valora cualitativamente, siendo la organización quien

determina cuáles son las competencias que dan lugar a un rendimiento superior en un puesto de trabajo (Alles, 2002).

Para Arias G., (2014), el perfil de cargo por competencias es un documento descriptivo del puesto, en el que se especifican las diferentes competencias y los niveles o grados de suficiencia exigidos en cada una de ellas. Cuesta A. (2010) expone una definición relativamente similar, más explícita, al plantear que la configuración del perfil de cargo por competencias, se deriva de la actividad clave de GRH que incluye el análisis, el diseño y la descripción de puestos de trabajo; parte de la determinación rigurosa de las competencias del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer, cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto).

En un sistema de GC, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto de trabajo, teniendo como referencia a las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño de ese puesto. Por eso, es fundamental la concepción de un correcto diseño de perfiles, que incluya las competencias necesarias para desarrollar cada puesto, en línea con la filosofía de la empresa.

En la actualidad, las organizaciones centran su atención en su entorno y estrategia organizacional para determinar cuáles son las competencias que desarrollan a su capital humano y, consecuentemente, a sí mismas.

Valle (2015), expresa que dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las competencias requeridas, se encuentran: El Método de Expertos, la Entrevista y la Entrevista Focalizada.

Método de Expertos: en esta técnica tienen participación un grupo de personas, a los que se le llamará expertos (se debe trabajar como mínimo con 7 expertos previamente seleccionados); quienes deben poseer un conocimiento tan profundo como plural, reconocido en las comunidades de pensamiento, sobre el objeto de estudio de que se trate. Se convocan, en este caso, para determinar cuáles son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior. Esta técnica de trabajo en grupo puede desarrollarse en diversas variantes:

1. Brainstorming (Tormenta de ideas).
2. Brainwriting (Escritura de ideas).
3. Método Delphi (Coeficiente de Kendall).

Los métodos más utilizados son el Delphi y el coeficiente de Kendall porque para su uso no es necesario que los expertos convocados y quien los convoca, sean proxémicos entre sí.

Morales A. E. (2012), a partir de su prolijo análisis al estado del arte, declara que el Método Delphi presenta tres características que lo hacen válido y fiable: anonimato, interacción y realimentación controladas, y respuesta del grupo en forma estadística. Su aplicación consiste en una serie de interrogatorios intensivos a cada experto, a través de un conjunto de preguntas, realizadas sucesivamente en relación con la pregunta primaria original, cuya finalidad es obtener el más confiable consenso de opiniones de los expertos.

El coeficiente de Kendall consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de los expertos, se unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel haya ordenado sus juicios, según el orden de importancia que cada cual entienda (Cuesta, 2000).

Los autores respaldan la pertenencia de los atributos de fiabilidad y validez a ambos métodos, aunque consideran que esos atributos se acrecientan y expresan en la objetividad de los resultados de su aplicación, cuando el investigador se autoexcluye, tanto del proceso previo de selección de los expertos como el de facilitación del desarrollo de ambos métodos; en evitación de su protagonismo en la emergencia – involuntaria o no - de sesgos de información científica.

Entrevista: esta técnica dialógica basada en el contacto entrevistador-entrevistado, en este caso, tiene como objetivo la obtención de información ofrecida por ocupantes de un cargo dado, sobre las competencias necesarias para ese puesto de trabajo. Tiene como posibles desventajas que el tiempo programado resulte insuficiente y el riesgo de que su conducción no se avenga con las características personalológicas del entrevistado y genere, en este, reacciones negativas e incomprensiones (Morales, op. cit.).

Entrevista Focalizada: se concibe como resultado de la colaboración entre McClelland y Dayley en 1972, quienes lograron combinar el Método de Incidencia Crítica de Flanagan con las pruebas del Thematic Apperception Test, que McClelland (1973) desarrollara por más de 30 años de estudios sobre motivación (Cramer, P., 2004). La fundamentación de esta herramienta se centra en la detección del nivel de desarrollo de las competencias del individuo para obtener una mejor predicción, respecto a si este posee o no las requeridas, basándose en resultados de su conducta que demuestren una aplicación anterior de dichas competencias (Hernández, 2014).

La NC 3002/2007, expone que su empleo se recomienda para identificar las competencias asociadas a un desempeño laboral superior. Consiste en entrevistar a cada uno de los trabajadores a fin de tener una descripción detallada de las ideas, acciones, interacciones y experiencias que les permiten alcanzar unos resultados concretos, en relación con el desempeño esperado en el puesto de trabajo.

Métodos para la evaluación de las competencias laborales.

Desde hace ya algún tiempo, se han incrementado las organizaciones que muestran interés en evaluar a sus miembros haciendo énfasis en el desempeño que ellos sean capaces de demostrar en sus funciones y no por el cumplimiento de las tareas.

Un ejemplo ilustrativo en este sentido lo constituye el procedimiento propuesto por Kaplan y Norton en 1996, donde se agregan indicadores de competencias a los de resultados y se halla una media ponderada para obtener un indicador final, asociado a una retribución variable que requiere de un tratamiento diferente al evaluarse. Si bien los elementos resultantes (indicador final + retribución variable) son objetivos por ser observables, también son subjetivos, pues dependen de la percepción que de ellos tenga el examinador.

A continuación, se hace referencia a algunos métodos citados por Hernández (2014), utilizados actualmente en la evaluación de las competencias:

Método de evaluación 360 grados.

El uso de esta herramienta fue mayor en la década de 1980. Su función fundamental es evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. En esencia, facilita un cuestionario de entorno profesional a los individuos, cuyo objetivo es obtener información sobre su comportamiento y después comparar los resultados obtenidos con la propia percepción.

Su aplicación puede ser de forma colectiva o a un individuo en particular. Ofrece un marco formal, que facilita al evaluado percibirse en perspectiva para valorar mejor su actuación, obteniendo experiencias, la certeza de cuáles son los ejes de su comportamiento y la visión particular de cómo se percibe el trabajo de un área en particular, grupo de trabajo o individuo. Sus resultados de aplicación, tanto a los colaboradores como a los directivos, quedan en el anonimato.

En cuanto a las experiencias de aplicación de este método en la evaluación de directivos, Hernández (2009) cita ejemplos de cómo muchas empresas españolas habían obtenido mejoras, en sólo cuatro rondas de aplicación consecutivas de 360° y destaca, además, que este método ha contribuido a que los directivos logren:

- Clarificar las expectativas que la empresa tiene sobre ellos.
- Percatarse de las habilidades y conocimientos específicos que necesitan desarrollar, posibilitando el éxito, tanto en el logro de metas empresariales como individuales.

Método del Assessment Center.

Esencialmente esta técnica se centra en la simulación y se ha aplicado fundamentalmente en la selección de directivos y talentos (head-hunting). Según Hernández (op. cit.), el origen de esta técnica se remonta a la década de 1950, cuando la empresa norteamericana AT&T la utilizó como programa de selección de directivos. Por sus excelentes resultados,

inmediatamente fue usado también por empresas como Standard Oil of New Jersey, Sears, IBM y General Electric.

Assessment Center constituye un modelo de evaluación, que se basa en la aplicación de ejercicios con la capacidad de adaptarse a un nivel jerárquico determinado, creando situaciones que simulen con eficacia, la realidad laboral en la que se desenvuelve el individuo.

Algunos de estos ejercicios son el in-try, los grupos de discusión (sin y con roles asignados), el fact-find, ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros. Puede agregarse que también se emplean test psicológicos, aunque de manera auxiliar.

Con relación a este método para la evaluación de competencias, por sus resultados positivos se le valora ubicándolo en una curva de ascenso.

El Test de Monster.

Este método se concibió como alternativa metodológica para predecir y evaluar la conducta laboral. En función de esos objetivos, plantea dos cuestiones fundamentales:

1. ¿Que medir? (determinar qué competencias son las más importantes en cada organización, en función de su cultura organizacional y sus necesidades).
2. ¿Cómo medirlo? (determinar la metodología a utilizar).

Dentro de los cuestionarios citados por Hernández (2009) que fueron analizados, pueden mencionarse el Inventario de la Personalidad de Eysenck (EPI), de 1973; el Inventario de Percepción y Preferencias de Kostick (PAPI), de 1977; el 16 PF de Cattell, de 1984, y el Cuestionario de Personalidad Laboral de Savilli y Holdsworth, de 1984, entre otros. De estos, se eligieron aquellos factores o variables que, en la literatura sobre Psicología Organizacional, aparecen como mejores predictores del rendimiento en el contexto laboral.

El resultado final de la investigación sobre las bondades de esos constructos, facilita la creación de un inventario de las competencias que se necesitan medir: las de liderazgo, las de desarrollo de negocio, las de relaciones interpersonales, las de comunicación, estilos de trabajo y personalidad.

La metodología a seguir es la siguiente: a las competencias se les dedican entre 15 y 20 preguntas, en una escala de Likert, en las que se interroga al candidato a un puesto, lo concerniente a su conducta en los dos últimos meses. El interrogado:

- Deberá escoger una opción, expresada en términos de frecuencia: siempre, casi siempre, a veces o nunca.

- Seleccionará, dentro del grupo de competencias, un máximo de 5, que valore como claves para el puesto al que aspira (Hernández, op.cit.).

El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A.

En un solo instrumento, integra la valoración de la personalidad, incluyendo tanto los valores intrapersonales como los interpersonales, manifiestos en las preferencias y objetivos que guían la conducta, presupuestos como fuerza motriz y fuente de motivación inspiradora de los comportamientos.

Es una aplicación informática constituida por 98 elementos, con capacidad de evaluar 21 competencias genéricas, abarcadoras de las cualidades de la persona que están relacionadas con su actuación de desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Se agrupan en cuatro ejes, asociados a cuatro estilos definidos de comportamiento laboral (Hernández, op. cit.).

Desde la perspectiva de Levy (1997), el diagnóstico de competencias:

- Implica también el de los medios útiles para adquirirlas.
- Debe concebirse como dinámico, pues las competencias se desarrollan en el tiempo, sea cual fuere el ritmo en que sus cambios tengan lugar.

Luego entonces, considera que deben:

- Evaluarse tres categorías de características individuales: las aptitudes, los rasgos y las competencias.
- Utilizarse tres tipos de instrumentos para esa evaluación, clasificados en tres categorías: los signos, las muestras y las referencias. Estos instrumentos se han usados por más de ocho décadas para demostrar que el proceso de evaluación se ejecuta de manera eficaz, controlados por indicadores como la independencia subjetiva del examinador, la coherencia, las claves y el soporte teórico para su interpretación.

Levy (op. cit.) define además tres tipos de test, según reconoce Escobar (2005):

Test de inteligencia general: considera que tiene valor predictivo, en función de medir las cualidades intelectuales del individuo, las cuales revisten gran importancia para la adquisición de nuevas competencias, informaciones, procedimientos y la resolución de problemas y tareas complejas.

Test de aptitudes: engloba a los test de aptitudes verbales, numéricas, de razonamiento espacial y de aptitudes motrices. Solo debe utilizarse si se ha demostrado, en el análisis de los puestos de trabajo, cuáles de las referidas aptitudes son claves para el desempeño competente de la actividad dada.

Test de personalidad: según Levy (op. cit.), este tipo de test puede resultar efectivo, siempre y cuando el instrumento esté bien construido, incluyendo como mínimo 10 ítems para evaluar cada dimensión personológica.

Gestión por Competencias.

La evolución de los modelos de GHC se han caracterizado esencialmente por el cambio de la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse un recurso, y más recientemente como capital por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones (Marrero, 2002; Velázquez, 2002), lo que supone la aparición de una nueva perspectiva que subraya la importancia estratégica de dicho capital humano como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

En la actualidad, dentro del papel preponderante que alcanza la GHC, ocupa un importante lugar la GC (Zayas, 2002). El estudio de las competencias y su necesaria gestión, se enfoca desde diferentes ángulos, a nivel de la organización como un sistema, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Si la competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos del trabajo, la finalidad de gestionarla debe dirigirse a la mejora integral del desempeño de los trabajadores y de la organización. Por la trascendencia del tema de la GC en la actualidad y para el estudio que aquí se informa, en este epígrafe se analizan los diferentes enfoques de la GC, vinculados a las respectivas corrientes de pensamiento que las sustentan, y se critican, ponderándose sus aportes y limitaciones.

Aunque se venía hablando de las competencias en los círculos pedagógicos, desde los años de la década de 1920 (Del Pino, 1997), es en 1973 que deviene básico para caracterizar y evaluar el desempeño laboral de sujetos y organizaciones, en el discurso de David Clarence McClelland, profesor de la Universidad de Harvard, en su artículo *Testing for competence rather than intelligence*, donde definió competencia como la característica esencial de la persona, que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo. Desde entonces, el interés del ámbito organizacional por el tema de las competencias, no ha hecho más que crecer incesantemente y ampliar su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personal (Sánchez, 2007).

Respecto a la definición conceptual de GC, según Martínez (2015), es el resultado de combinar o movilizar recursos internos (no visibles) de la persona, actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones; con recursos externos a su disposición, como materiales, información, con el fin de responder de la mejor forma a una demanda proveniente desde el entorno laboral.

Gestión por Competencias en Cuba.

A comienzos de la década de 1990, en el enfrentamiento a los cambios sociales, políticos y económicos que se estaban llevando a cabo, como consecuencia del desplome del bloque

socialista euro-oriental y de la URSS, que privó del 85% de sus mercados y sumió a Cuba en una crisis económica, acentuada además por el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero, impuesto por EE. UU.; era necesario un reajuste de enfoques y concepciones en materia empresarial, que colocase al país en condiciones de recuperarse económicamente e insertarse en el mercado mundial, sin renunciar al modelo socialista.

La incursión cubana en el campo de la teoría y de las buenas prácticas de la GC, es una de las respuestas que se comienzan a dar ante esos cambios. Su esencia radicaba en dotar a directivos y profesionales en general, de concepciones teórico-metodológicas y técnicas que les facilitasen aplicar criterios de selección e idoneidad para los puestos de trabajo. La finalidad era tratar de lograr un mejor funcionamiento de la empresa, a partir del desempeño competente de su capital humano.

Después de la celebración del V Congreso del PCC en 1990 y como orientación emanada de esa reunión; se declaró la necesidad de actualizar las normas y procedimientos para implementar, de forma gradual y sistemática, el perfeccionamiento empresarial en el país, las bases generales de ese perfeccionamiento, fueron puesta en vigor por el Consejo de Estado en el Decreto Ley No. 187, del 18 de agosto de 1998.

El Ministerio del Trabajo y Seguridad Social comienza entonces a proyectar su normo-regulación institucional, en aquellas organizaciones que se encontraban en perfeccionamiento empresarial, con la puesta en vigor de la Resolución no. 21/99, el 18 de agosto de 1999; la cual demandaba un uso racional y eficiente de los RR. HH., definiendo la capacitación del trabajador, en ese momento, como de extraordinaria importancia. A partir de la aprobación de la Ley 116/2014 “Código de Trabajo” y del Decreto 326/2014 “Reglamento del Código de Trabajo”, quedó sin efecto la Resolución 21/99, aunque en esas nuevas normas se mantuvo vigente lo arriba expuesto sobre la excelencia del uso de los RR. HH. y de su capacitación para que deviniesen competentes en sus desempeños.

Actualmente se ha alcanzado un alto nivel de preparación de los RR. HH., lo que, sin duda alguna, es uno de los logros incuestionables de la Revolución Cubana. Sin embargo, a pesar de que internacionalmente la GC es ciencia constituida y respaldada por una amplia experiencia institucional de aplicación, que ofrece un extenso inventario paradigmático de buenas prácticas; su implementación en Cuba aún es novedosa. La mayoría de las organizaciones solo muestran discretos avances en la adopción de un enfoque basado en la GC laborales y son pocas las que conocen todos los beneficios y ventajas que obtendrían con su puesta en práctica.

No obstante, en los procesos actuales de reordenamiento, redimensionamiento y perfeccionamiento del sector empresarial del país, lograr la competitividad de sus organizaciones y entidades constituye una condición vital para su existencia. Mantener estándares competitivos altos en ese sector depende, ante todo, de la elevada calidad y eficacia en el desempeño, de sus RR. HH.

El reordenamiento laboral cubano responde a la necesidad de implementar un modelo económico sustentable, que garantice elevar la eficiencia y la productividad garantando la mejora del nivel de vida de la población, sin menoscabo del entorno antroponatural del país.

Los aludidos procesos actuales ya comenzaron a impactar en las organizaciones, creando condiciones que contribuyan al éxito de la empresa socialista y, especialmente, a su gestión de gerencia de RR. HH., incorporándola a la transformación organizacional que posibilite la competitividad, del ámbito empresarial del modelo socialista cubano.

Aragón (2002) expresó la necesidad de establecer un modelo cubano de formación por competencias, basado en el de escuela politécnica y de egresado, que posea cultura política, económica, preparación fuerte en las ciencias básicas y una formación profesional básica. Las competencias tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades, formadoras del ser humano para la vida, no para un puesto de trabajo. No se puede formar a un trabajador que devenga desechable una vez concluido su ciclo productivo planificado, y quede desamparado en el mundo del trabajo.

Es válido resaltar que en el país existe un ordenamiento jurídico que recoge lo concerniente a la capacitación de los trabajadores, que es básica y esencial para el desarrollo de competencias necesarias para el desempeño exitoso del capital humano de las organizaciones.

En la actualidad varias organizaciones laborales en Cuba se hallan insertadas en un proceso denominado Perfeccionamiento Empresarial, amparado inicialmente por el Decreto Ley No. 252 “Sobre continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” y el Decreto No. 281 “Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”; modificados por el Decreto Ley 334/2017 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”, puesto en vigor en el mes de marzo del 2018; donde se ha incluido el enfoque de competencias en la GCH y en la elaboración de las normas cubanas NC 3000, 3001, 3002/2007, relativas al SGICH.

Estas normas sirven de guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio SGICH, los requisitos que se establecen son genéricos; y, por tanto, aplicables a cualquier organización independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezca. Su aplicación dependerá, entre otros factores, de la estrategia de la organización, del nivel de desarrollo para la Gestión Integrada del Capital Humano (GICH), de la complejidad de la estructura organizativa y de los procesos de producción o servicios que realizan.

Los autores agradecen el aporte de Pérez (2013), en lo que respecta a cómo elaborar los perfiles de cargo por competencias, en las condiciones actuales de Cuba.

Conclusiones

El análisis efectuado nos permite concluir en que la GC es ideal para propiciar las condiciones que permitirán los cambios necesarios en lo relativo a la dirección del capital humano en las organizaciones, pues favorece la preparación del capital humano, particularmente de los cuadros y sus reservas; con su implementación se pueden incidir favorablemente en el desempeño exitoso de los mismos.

Bibliografía.

ALLES, MARTHA A. *The Center for Business Excellence. Perfil de puestos por competencias*, [en línea], [fecha de consulta: 13 de julio 2018], Disponible en: www.tblgroup.com

ALONSO GARCÍA, J. I. *Psicología* (3.^a edición). McGraw Hill, 2008.

ALONSO JIMÉNEZ, L.; SALMERÓN PÉREZ, H. Y AZCUY MORALES, A. B. La competencia cognoscitiva como configuración psicológica de la personalidad. Algunas distinciones conceptuales. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. México, D. F. año/vol. 13, núm. 039 pp. 1109-1137, 2008.

ALVARADO, J. Construcción y desarrollo de competencias a partir del desarrollo de los procesos del pensamiento. *Revista Dialéctica* 17, pp. 6-8, 2004.

ANSORENA, A. *15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito, Método e Instrumento*. Barcelona: Paidós, 1996.

ARAGÓN, A. *Situación actual y perspectivas sobre la formación de los profesionales en Cuba*. Conferencia magistral III Encuentro sobre Formación Tecnológica de Europa y América Latina, La Habana (Cuba), 2002.

ARIAS FIDIAS, G., (2014). *Perfil del profesor de metodología de la investigación en la educación superior* [en línea], [fecha de consulta: 13 de julio 2018]. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-competencia%20laboral.html>

ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR. Ley 116/2014. *Código de Trabajo de la República de Cuba*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, No. 29 extraordinaria del 17 junio del 2014, ISSN: 1682-7511, 2014.

ASAMBLEA NACIONAL DEL PODER POPULAR. *Ley 75 de la Defensa Nacional*. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, 2001.

BANDURA, A. Social cognitive theory in cultural context. *Journal of Applied Psychology: An International Review*, 51, 269–290, 2002.

BIGGS, J. B. *Teaching for quality learning at university* (2ª ed). Buckingham: Open University Press, 2003.

BLANCO, A. *Formación universitaria basada en competencias*. En Prieto, L. (Coord.), Blanco, A., Morales, P. y Torre, J.C. La enseñanza universitaria centrada en el aprendizaje: estrategias útiles para el profesorado. Barcelona: Octaedro-ICE de la Universidad de Barcelona, 2010.

BORITZ, J. E. y CARNAGHAN, C. A. Competency-based education and assessment for the accounting profession: a critical review. *Canadian Accounting Perspectives*, 2 (1), 7-42, 2003.

BOYATZIS, R. E. *The competent manager*. John Wiley & Sons, Londres, 1982.

CEJAS YANES, E. y PÉREZ, J. *Un concepto muy controvertido: Competencias Laborales*, [en línea], [consultado 20/09/2018], Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>, 2004.

COMISIÓN EUROPEA. *Sistema europeo de transferencia y acumulación de créditos*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 2004.

CONOCER. *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. Madrid: IBERFOP.OEI, 1998.

CONSEJO DE ESTADO. *Decreto 281/2014. Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal*. La Habana: Ministerio de Justicia, Gaceta Oficial de la República de Cuba, No. 31, del 17 de junio de 2014 (extraordinario), ISSN: 1682-7511.

CONSEJO DE ESTADO. *Decreto 326/2014. Reglamento del Código de Trabajo*. La Habana: Ministerio de Justicia, Gaceta Oficial de la República de Cuba, No. 29 (extraordinario), del 17 junio de 2014, ISSN: 1682-7511.

CONSEJO DE ESTADO. *Decreto Ley 187/1998. De las bases generales del perfeccionamiento empresarial del Estado*. La Habana: Ministerio de Justicia, Gaceta Oficial Ordinaria de la República de Cuba, No, 45 del 25 de agosto de 1998, ISSN: 1682-7511, 1998.

CONSEJO DE ESTADO. *Decreto Ley 252/2014. Sobre continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano*, La Habana: Ministerio de Justicia, Gaceta Oficial Extraordinaria de la República de Cuba, No 31 (extraordinario) del 28 de mayo del 2018, ISSN: 1682-7511.

CONSEJO DE ESTADO. *Decreto Ley 334/2017. Modificativo del Decreto-Ley No. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial*

Cubano, de 20 de noviembre de 2015 (en su Disposición final Segunda establece que el Consejo de Ministros dispone la modificación del Decreto No. 281 Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, de 16 de agosto de 2007). La Habana: Ministerio de Justicia, Gaceta Oficial Extraordinaria de la República de Cuba, No. 58 (extraordinaria) del 13 de diciembre del 2017, ISSN: 1682-7511, 2017.

COROMINAS, E. *et al.* Percepciones del profesorado ante la incorporación de las competencias genéricas en la formación universitaria. *Revista de Educación*, 341, 301-336, 2006.

CRAMER, P. *Storytelling, narrative, and the Thematic Apperception Test*. New York: Guilford Press, 2004.

CUESTA SANTOS, A. *Gestión de Competencias*. La Habana: Editorial Academia, pp. 93, 2001.

CUESTA SANTOS, A. *Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos*. La Habana: Editorial Academia, 2002.

CUESTA SANTOS, A. *Monografía Gestión por Competencias*. La Habana: Universidad Tecnológica de la Habana, ISPJAE, Facultad de Ingeniería Industrial, 2000.

CUESTA SANTOS, A. *Tecnología de Gestión Recursos Humanos*, 3ra ed. La Habana: Editorial Félix Varela, 2010.

DEL PINO MARTÍNEZ, A. *Empleabilidad y competencias: ¿Nuevas Modas?*, en: *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial. Gestión 2000, pp. 445, 1997.

DÍAZ LLANES, G. *Conceptos básicos de competencias laborales* [en línea], [fecha de consulta: 3 de marzo 2018], Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spa>

EDLING, W. Sistema integrado para el currículo educacional de los trabajadores en los EE.UU., en *Formación basada en competencia laboral*, pp. 179-187, Colombia: Editorial Cinterfor, 1997.

ESCOBAR VALENCIA, M. Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?, *Gestión*, Cali, Colombia, vol.21 No.96, 2005.

FERNÁNDEZ LÓPEZ, Á. M. *Análisis y descripción de puestos de trabajo*, [en línea], [fecha de consulta: 5 de junio 2018]. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>.

FINK, L. D. *Creating significant learning experiences: an integrated approach to designing college courses*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

GONCZI, A. *Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia*. México, D.F.: Editorial Limusa, 1996.

GONZÁLEZ SOTO, M. *Aspectos metodológicos para la incorporación del enfoque de competencias en el sector público municipal* [en línea], Venezuela: Memorias del VI Congreso Internacional del CLAD, [fecha de consulta: 25 de septiembre 2018], Disponible en: <http://www.clad.org.ve/canales>.

GONZÁLEZ, J. Y WAGENAAR, R. (eds.). *Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final – Fase I*. Bilbao: Universidad de Deusto, 2003.

GONZÁLEZ, J. Y WAGENAAR, R. (eds.). *Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final – Fase II*. Bilbao: Universidad de Deusto, 2006.

GULIKERS, J. *Authenticity in the eye of the beholder. Beliefs and perceptions of authentic assessment and the influence on student learning*. Maastricht: Open Universiteit Nederland, 2006.

HAGER, P., GONCZI, A. Y ATHANASOU, J. General issues about assessment of competence. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 19 (1), 3-16, 1994.

HERNÁNDEZ MIRABAL, R. W. *Procedimiento para determinar las Competencias laborales de los Delegados Municipales del MININT Matanzas*. Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, Mención Dirección. Universidad de Matanzas, Matanzas (Cuba). 2014.

HERNÁNDEZ RIVERO, H. R. *Propuesta de un procedimiento para determinar las Competencias laborales de los Directores de Cuadros de los Consejos de Administración Municipales*. Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, Mención Dirección. Universidad de Matanzas, Matanzas (Cuba). 2009.

HOY, K. H., y MISKEL, G. M. Structure in Schools, en: E. Barrosse, D. Patterson, & J. Eccher (eds.), *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (pp. 135-174). New York: McGraw-Hill, 2008.

IBARRA, A. *El sistema normalizado de competencias laborales*, en: SEP/CONOCER/ CONLEP, *Competencia laboral y educación basada en normas de competencias*. México, D.F.: SEP/CONOCER/ CONLEP, 2000.

INGRAM, D. *What Are Competences*, [en línea], [fecha de consulta: 28 de abril 2018]. Disponible en http://www.ehow.com/info_8053775_competencies.html, 2014.

- LASNIER, F. *Réussir la formation par compétences*. Montréal: Guérin, 2000.
- LE BOTERF, G. *La ingeniería de las competencias*. París: D'organisation, 1998.
- LEVY LEBOYER, C. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 1997.
- LUDEÑA, A. *La formación por competencias laborales. Guía Técnico-Pedagógica para docentes de formación profesional* [en línea]. Perú [fecha de consulta: 15 de abril 2018]. Disponible en: <http://www.caplab.org.pe>
- MARRERO FORNARIS, C. E. *Diseño de una tecnología integral para la Gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, La Habana (Cuba). 2002.
- MARTÍNEZ JIMÉNEZ J. *Definición de gestión por competencias* [en línea]. España. [consultado 15/07/2018], Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/28/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-johanna-martinez-jimenez>.
- MAYHEW, R. *Listing Professional Competences* [en línea]. [fecha de consulta: 20 de septiembre 2018]. Disponible en: <http://work.chron.com/listing-professional-competencies-20980.html>
- MC CLELLAND, D. C. Testing for Competencies rather than intelligence. *Revista American Psychologist*, no. 28, 1973.
- MERTENS, L. *Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Editorial Cinterfor, 1996.
- MORALES CARTAYA, A. *Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, La Habana (Cuba). 2006.
- MORALES GÓMEZ, A. E. *Procedimientos para identificar, validar y certificar competencias en la empresa cartográfica y soluciones geomáticas-GEOSI. Aplicación en la agencia GEOMIX*. Tesis en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad Central de las Villas, Villa Clara (Cuba). 2012.
- ONN, 2007. NC 3000: 2007. *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*, 1ª edición, pp. 9, 14, 18, 19 y 23. La Habana: Oficina Nacional de Normalización, 2007.

ONN, 2007. NC 3001: 2007. *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos*, 1ª edición, pp.6, 8, 10 y 11. La Habana: Oficina Nacional de Normalización, 2007.

ONN, 2007. NC 3002: 2007. *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación*, 1ª edición, pp.6, 7, 13, 14, 15 y 46. La Habana: Oficina Nacional de Normalización, 2007.

PCC. *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba* (folleto). La Habana: CC-PCC, 2011.

PEREDA, S.; BERROCAL, F, *et al.* Gestión de los recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y Organización*, no. 28, 2002.

PÉREZ MUIÑOS, D. *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el Hotel Breezes Bella Costa*. Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Universidad de Matanzas, Matanzas (Cuba), 2013.

PERRENOUD, P. La universitat entre la transmissió de coneixements i el desenvolupament de competències. En: Carreras, J. y Perrenoud, P. El debat sobre les competències en l'ensenyament universitari. *Quaderns de docència Universitària*, 5 (pp. 26-52). Barcelona: ICE Universitat de Barcelona, 2005.

QUESADA, H. *Competencias Laborales: una puesta en valor del capital humano* [en línea]. [fecha de consulta: 15 de mayo 2018]. Disponible en: <http://www.monografias.com>

RAE. *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, 24ª edición. España: Madrid, 2014.

RODRÍGUEZ BELTRÁN L. *La gestión de los Recursos Humanos por competencias*. Uruguay: Universidad de Montevideo, Facultad Ciencias Económicas y de Administración, 2010.

ROE, R. What makes a competent psychologist? *European Psychologist*, 7 (3), 192-202. [Publicado en español, en: *Papeles del Psicólogo*, 2003, 83], 2002.

RUBIÓ, T. *Management, la vanguardia* [en línea]. [fecha de consulta: 20 de septiembre 2018]. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/economia/magnement/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-po/index.html>

SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, A. *Tecnologías para el desarrollo integrado de competencias laborales aplicadas en la provincia de Holguín en entidades consultadas*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín, Holguín (Cuba). 2007.

SARELL, J. J. Competencias Técnicas del Líder Organizacional en Empresas de Seguros en la Postmodernidad. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, (4) 5. ISSN 2244-7393, 2015.

SPENCER, L. M. y SPENCER, S. M. *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons, 1993.

TARPY, ROGER M. *Aprendizaje: teoría e investigación contemporáneas*. Madrid: McGraw Hill, 2003.

TEJADA FERNÁNDEZ, J. Acerca de las competencias profesionales (II). *Revista Herramientas* no. 57 (pp. 8-14). [en línea], [consultado 27/12/2017]. Disponible en www.pangea.org/peremarques/dioe/competencias.pdf, 1999.

TEJADA FERNÁNDEZ, J. Acerca de las competencias profesionales (I). *Revista Herramientas* (I), no. 56 (pp. 20-30). [en línea], [consultado 27/12/2017]. Disponible en www.pangea.org/peremarques/dioe/competencias.pdf, 1999.

UNESCO. *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción*. Paris: UNESCO, 1998.

VALDÉS FLORAT, M. Y MACHADO RAMÍREZ, E. *Las competencias para la realización de actividades: su estructura y funcionamiento* [en línea]. [fecha de consulta: 18 de marzo 2018]. Disponible en: www.monografias.com

VALLE LEÓN, I. *Sobre competencias laborales* [en línea]. [fecha de consulta: 15 de junio 2018]. Disponible en: www.monografias.com

VARGAS, F.; CASANOVA, F. Y MONTANERO, L. *El enfoque de competencias laborales. Manual de formación*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2001.

VELAZCO, Y. *Gestión por Competencias* [en línea]. [fecha de consulta: 30 de marzo 2018]. Disponible en: www.slideshare/yajairavelazco.

VELÁZQUEZ ZALDÍVAR, R. *Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. IPSJAE. La Habana (Cuba), 2002.

VILLA, A. Y POBLETE, M. *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Bilbao: Mensajero/ICE de la Universidad de Deusto, 2007.

ZARIFIAN, P. *Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de la competencia y sus consecuencias sobre*

el trabajo y los oficios profesionales [en línea]. Uruguay: Montevideo [fecha de consulta: 30 de marzo 2018]. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public>

ZAYAS AGÜERO, P. *Concepción Técnico-Methodológica sobre la Selección de Personal*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de la Habana. La Habana (Cuba). 2002.