

# “LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS Y SU IMPACTO EN LA MEJORA CONTINUA DEL DESEMPEÑO LABORAL”

**Lic. Maily Andrea Santos Sánchez**

Universidad De Granma

[msantoss@udg.co.cu](mailto:msantoss@udg.co.cu)

[mailyasantos65@gmail.com](mailto:mailyasantos65@gmail.com)

## **RESUMEN:**

El principal recurso con que cuenta toda organización es sin dudas el hombre, con todo el conocimiento que posee, sus capacidades intelectuales y las habilidades y destrezas que emplea en su desempeño laboral para impulsar a su organización hacia el cumplimiento de las metas y el logro de eficiencia, eficacia y competitividad. En el presente trabajo efectuamos una valoración de cómo las organizaciones transitan de la Gestión de Recursos Humanos al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, poniendo en el centro del análisis las competencias profesionales y el papel que juega la evaluación del desempeño en la medición y valoración del rendimiento y la eficiencia de los miembros de la organización. Se valida la evaluación de las competencias profesionales como una etapa superior de evaluación del desempeño.

**Palabras Claves:** Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Competencias, Capital Humano, Competencias Profesionales, Evaluación del desempeño

**“Mejorar las competencias debe ir más allá de la formación tradicional, debiendo abarcar otros ámbitos del aprendizaje organizacional”**

## **INTRODUCCIÓN**

Es incuestionable que el factor principal para el desarrollo, calidad y competitividad de los productos de una organización son sus recursos humanos.

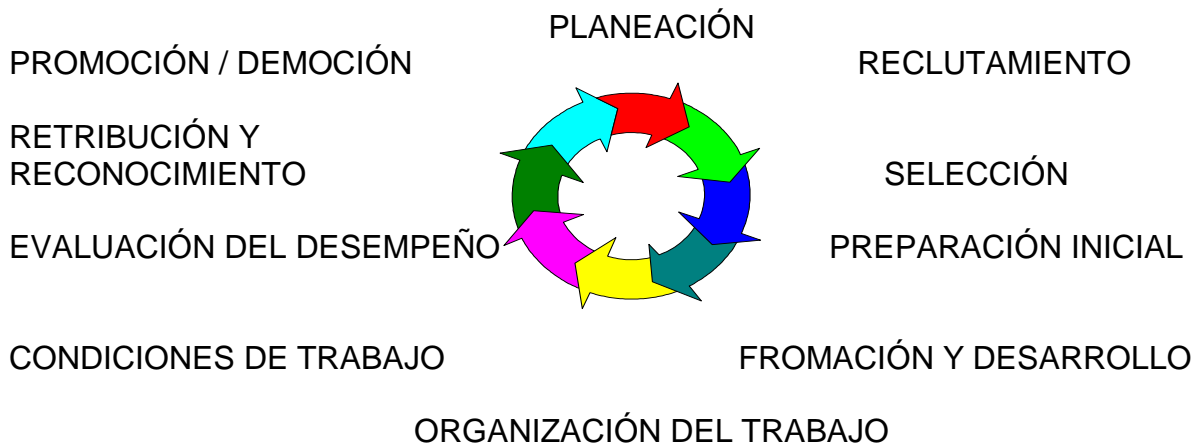
El Sistema de Gestión de Recursos Humanos define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de todos los integrantes de la organización, para alcanzar sus objetivos acordes con la misión y la visión compartida.

La tendencia más generalizada y aplicada en las organizaciones de éxito en la actualidad, es la de tratar a los Recursos Humanos de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, cuadros, capacitación, organización del trabajo, salarios, protección e higiene, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existentes en la organización.

## **DESARROLLO:**

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos está compuesto por elementos que no se corresponden necesariamente con unidades organizativas o áreas, los que representan esferas de atención que deben desarrollarse y que se encuentran estrechamente interrelacionadas.

## **SISTEMA, PROCESO O CICLO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**Fuente:** Maily A. Santos Sánchez. Seminario Taller sobre Competencias Profesionales y diseño de puestos de trabajo. Universidad de Granma. Mayo 2008.

Todos los elementos integrantes del Sistema de Gestión de Recursos Humanos deben estar orientados a garantizar el cumplimiento exitoso de la misión y los objetivos estratégicos de la organización, promoviendo la competitividad y la búsqueda constante de la excelencia.

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, han conllevado a adaptar las **estructuras** anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La **Gestión de Recursos Humanos** ha pasado a ser una **función** inminentemente **estratégica y dinámica** que proyecta en el factor humano su principal **éxito**.

Todo ello ha obligado a los Directores de las Organizaciones a establecer **sistemas y procesos adaptativos** a las nuevas estructuras, necesitando de **técnicas** que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometido a las Organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los **recursos humanos**.

## MODELO DE GESTIÓN INTEGRADA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La gestión integrada de recursos humanos es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

El modelo de gestión integrada de recursos humanos es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas. Es un sistema de interacciones técnico-organizativas de los módulos que lo componen

La integración del modelo se materializa mediante dos ejes, que son los siguientes:

- El vínculo con la estrategia de la empresa y;
- El vínculo entre los módulos de la gestión de recursos humanos.

La competencia laboral es el factor por excelencia para lograr esta integración interna y externa del modelo. El autor define a las competencias laborales como: **El conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad**

**demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la entidad, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad.**

El modelo de gestión integrada de los recursos humanos le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa.

El modelo permite a la empresa cubana fortalecer su orientación estratégica, al estimular el cumplimiento de premisas para su implantación, que serán comprobadas mediante su tecnología de diagnóstico que le posibilita conocer su nivel de integración estratégica. También forma parte del modelo las tecnologías de apoyo que tienen como objetivo coadyuvar a su implantación. La empresa, tomando como base y guía las normas cubanas de gestión de los recursos humanos, que son parte integrante del modelo, podrá diseñar su propio sistema de gestión integrada de recursos humanos, en lo adelante SGIRH, de acuerdo con sus peculiaridades y necesidades.

El modelo contribuye a alcanzar los **objetivos** siguientes:

- Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.
- Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de los recursos humanos.

La tecnología de diagnóstico se basa en la medición del estado de los procesos de gestión de los recursos humanos en la empresa y su nivel de integración interna y externa, cuyos resultados permiten adoptar paulatinamente medidas para la plena integración con la estrategia, la efectiva participación de los trabajadores, para así alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Las **premisas** establecidas y **que se comprobarán** son las siguientes:

- Formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos.
- La alta dirección lidera la formulación, implantación e integración de los procesos de la gestión de los recursos humanos.
- La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones.
- El clima laboral satisfactorio.
- Las competencias básicas en los dirigentes y técnicos encargados de los procesos de recursos humanos.

Calificadores de amplio perfil: La aplicación de los nuevos calificadores de cargos se inscribe entre las tecnologías del nuevo modelo.

Capacitación y desarrollo: La capacitación es la otra tecnología que ha comenzado a aplicarse, entrelazado con el proceso de idoneidad demostrada y de aplicación del calificador de amplio perfil.

Proceso de idoneidad demostrada: La aplicación del principio de la idoneidad demostrada es otra tecnología del modelo. Su importancia reside en que la idoneidad demostrada es considerada la base de las competencias laborales.

Competencias laborales: son la base de este modelo; simbolizan lo que es y lo que hace la empresa y los vínculos existentes entre sus trabajadores. La alta dirección dirige y controla la identificación de las competencias que distinguen las características peculiares de la empresa, denominadas competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales y las competencias relativas a los puestos de trabajo.

Organización del trabajo: integra los recursos humanos con los equipos y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimiento), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles adecuados de seguridad, salud y exigencias ergonómicas, para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa y satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño de procesos y puestos de trabajo, y al incremento del valor agregado.

Selección e integración de los recursos humanos: La alta dirección de la empresa establece la política de selección e integración de los recursos humanos, basada en la legislación vigente, controla la efectividad de las técnicas y procedimientos que se aplican y evalúa su contribución al cumplimiento de los objetivos y su estrategia empresarial. A través de la selección se eligen los candidatos entre los reclutados más idóneos y de mayor competencia para desempeñar tanto los cargos existentes, así como los de nueva creación, en correspondencia con el perfil de competencias de los cargos.

Capacitación y desarrollo: A partir de la determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación está en función del desarrollo de la idoneidad y la competencia laboral, para el logro de los objetivos, alineado a la estrategia empresarial. Se concibe como una inversión y no como un gasto, enfatizando en la aplicación de los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas, en la eficiencia y eficacia de las empresas.

Estimulación material y moral: se rige por el principio de distribución “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, en combinación con la estimulación moral dirigida a fortalecer la conciencia revolucionaria y la motivación para alcanzar un alto desempeño económico y social. El salario el principal estímulo material. Quien más aporta en cantidad y calidad a la sociedad debe recibir más.

Seguridad y salud en el trabajo: está orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador desarrolle su labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos y daños que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la empresa y al medio ambiente.

Evaluación del desempeño: Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

**Comunicación institucional:** La integración estratégica de la gestión de recursos humanos con la participación efectiva de los trabajadores sólo puede lograrse mediante procesos de comunicación que logren establecer consenso y unidad de acción en la empresa para materializar la estrategia, asimilar y desarrollar las competencias necesarias, la innovación y buscarle soluciones a los problemas. La dirección formula, aplica y controla la estrategia comunicativa de la empresa, en la que la comunicación hombre a hombre resulta clave.

**Autocontrol:** Los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores, y están dirigidos a comprobar los resultados del sistema de gestión integrada de recursos humanos. Asegura que el SGIRH que se diseñe tenga efectiva integración con la estrategia de la empresa, que las políticas estén bien diseñadas, que se cumplan y que no se distorsionen. Servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras entidades, el cumplimiento de los compromisos con la sociedad y con los propios trabajadores.

### **Principales términos en el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano:**

**Capital humano:** Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

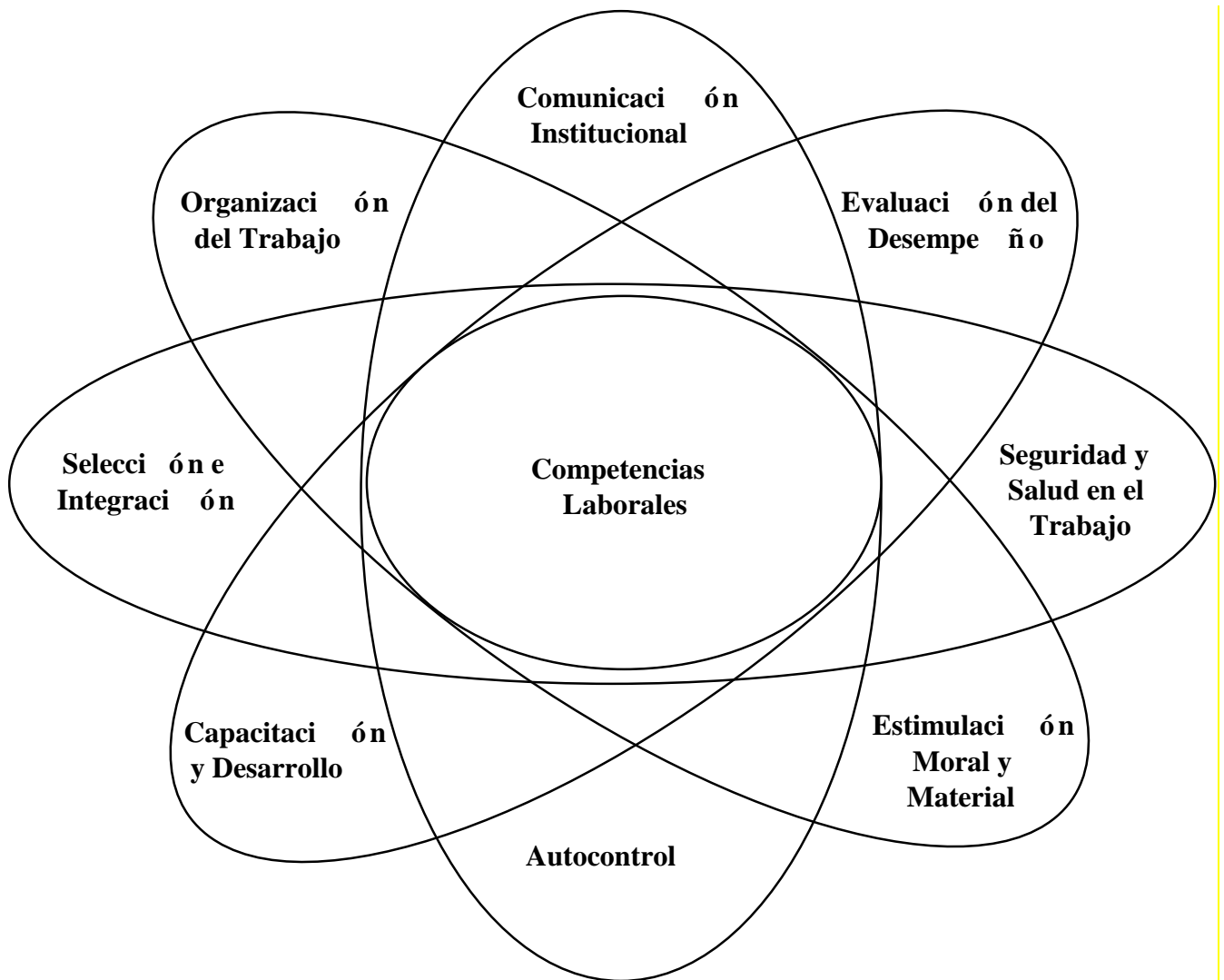
El capital humano comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral.

**Competencias organizacionales:** Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

El concepto “**capital intelectual**” es el más general, comprendiendo a los intangibles manifiestos por las individualidades y su organización laboral, en sus dos grandes vertientes de “capital humano” y “capital estructural”. En ese esquema, destacándose en perspectiva, el impulsor de valor y verdadero creador del valor es el capital humano portado por la persona.

El capital intelectual significa la posesión de conocimientos, habilidades, motivaciones y valores, comprendida en las competencias laborales de los empleados, junto a la experiencia aplicada, la tecnología organizacional, software y know how patentados, las relaciones con clientes, y documentos.

**En los términos más generales, o en sentido lato, el objeto de la Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento lo constituyen las personas que trabajan, aportando capital humano y capital estructural (capital intelectual), y su objetivo es optimizarlo**



Fuente: Los nueve módulos del Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos referidos en las NC 3000 - 3002: 2007 sobre GRH. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Cuba. Conferencia del Armando Cuesta Santos en el Encuentro de intercambio científico convocado por GECYT, La Habana, 2007

### Un acercamiento teórico al concepto de Competencias Profesionales

El término de **competencia** comienza a ser utilizado a finales de la década de los 50 en los EEUU fundamentalmente por teóricos pertenecientes a la corriente de la psicología cognitiva.

Las competencias son **“características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionados con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”** (Richard E. Boyatzis, 1982)

La Organización Internacional del Trabajo define el concepto de competencia profesional como **“la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer calificaciones requeridas para ello”** (OIT, 1993)

Bunk (1994) plantea que **“posee competencias profesionales quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está**

**capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”**

Cuesta (2001) plantea que **“las personas no sólo son competentes desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional y como un todo: biológico, psicológico y social, es competente la persona en determinadas dimensiones del desempeño laboral”**

Por su parte Ortíz Torres (2003) define que las competencias profesionales **“son aquellas cualidades de la personalidad que permiten la autorregulación de la conducta del sujeto a partir de la integración de los conocimientos científicos, las habilidades y las capacidades vinculadas con el ejercicio de una profesión, así como los motivos, sentimientos, necesidades y valores asociados a ella que permiten, facilitan y promueven un desempeño profesional eficaz y eficiente dentro de un contexto social determinado”**

En resumen podemos expresar que **“el desempeño exitoso de los Recursos Humanos, y en especial de los directivos, incluye no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer) sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer)”** Cuesta, 2001

Los perfiles de competencias de puestos superan los tradicionales perfiles de cargos o profesiogramas que comprenden funciones o tareas descritas en un plano puramente cognitivo

#### **Diseño de puesto:**

Puesto de Trabajo



- Proceso de Trabajo
- Perfil amplio – Polifuncional
- Requisitos de calidad entre proveedor y cliente

**Análisis de Puesto:**

- ¿Qué se hace?
- ¿Por qué se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Dónde se hace?
- ¿Cuándo se hace?

La configuración del perfil de competencias parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo respondiendo esencialmente a:

- ¿ Qué se hace? (**Tareas, funciones o actividades**)
- ¿ Cómo se hace? (**Recursos que se utilizan, métodos que se emplean, manera como ejecutan cada tarea**)
- ¿ Para qué lo hace? (**Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea**)

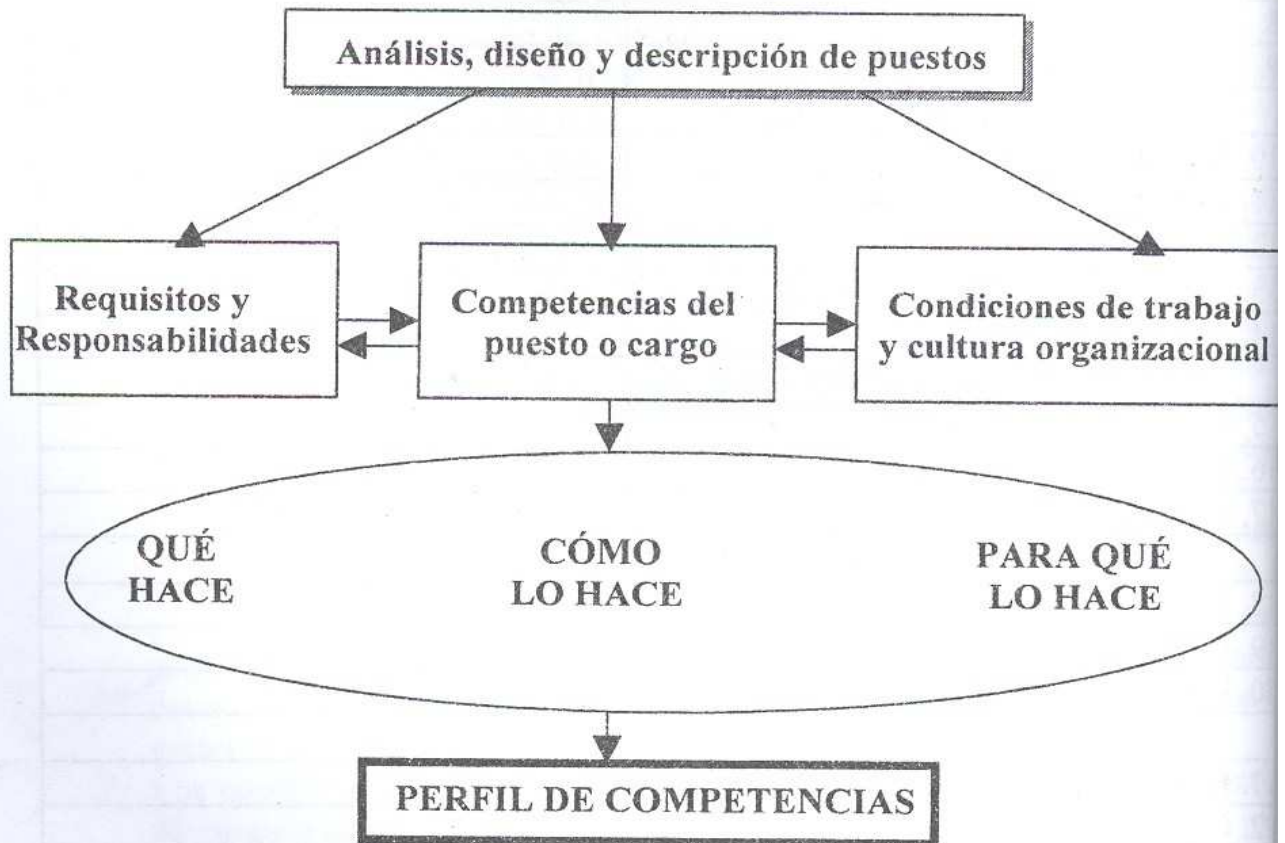


Fig. 3. Representación gráfica del perfil de competencias.

Fuente: Armando Cuesta Santos: "Gestión de Competencias", Editorial Academia, La Habana, 2001. Pág. 8

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es la actividad clave de la Gestión de Recursos Humanos. Esta consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.

Por supuesto, la evaluación de competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño

En la figura que mostraremos a continuación (Cuesta, 2001) se expresan los principales objetivos de la evaluación del desempeño, donde la **mejora de la actuación** es el objetivo primordial y determinante para los otros, significando a la vez su gran importancia en la gestión organizacional





Fig. 7. Objetivos de la evaluación del desempeño.

Fuente: Armando Cuesta Santos: "Gestión de Competencias", Editorial Academia, La Habana, 2001. Pág. 21

La evaluación del desempeño se realiza en consecuencia por lo dispuesto en el profesiograma, perfil del cargo o perfil de competencias. Se realiza atendiendo esencialmente a:

- Misión u objetivos fijados
- El trabajo desarrollado (cantidad y calidad)
- Las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo
- Y las características personales en la cultura organizacional.

Cualquiera sea el método empleado que se asuma, el sistema habrá de comprender esos elementos esenciales.

## CONCLUSIONES:

Motivar a los trabajadores para mejorar su desempeño y adoptar la superación profesional permanente como un estilo de vida, no solo es importante sino necesario para poder satisfacer el encargo social de la organización

La formación es una actividad clave de la Gestión de Recursos Humanos. Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial, es uno de los elementos que conformará a los recursos humanos en la "**ventaja básica competitiva**" de las organizaciones.

**“Profesionales competentes son aquellos que reúnen y desarrollan las capacidades, habilidades y actitudes necesarias para el éxito de nuestra organización”**

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1.- Alhama Belamaric, Rafael: Capital Humano, Concepto e instrumentación.
- 2.- Colectivo de Autores. El Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Ministerio de Educación Superior, su diseño y aplicación. La Habana, 1999
- 3.- Cuesta Santos, Armando: Gestión de Competencias. Editorial Academia La Habana, 2001
- 4.- Lezcano Herrera, Carlos y Elena Font Graupera: Algunas reflexiones acerca del llamado “Capital Humano” Desde la óptica del análisis de la gestión de la información. Economía y Desarrollo, Nro 1, Vol. 135, 2004
- 5.- Normas Cubanas, NC 3000, 30001 y 3002 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, 2007