



**Universidad de Las Tunas  
Facultad de Ciencias Técnicas  
Departamento de Ingeniería Industrial**

## **MONOGRAFÍA SOBRE CAPITAL HUMANO/ GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL CONTEXTO LOCAL.**

***Autores: Ing Yicel Romero Quevedo.<sup>1</sup>  
Ing. Alina Jiménez Abull<sup>2</sup>.  
MsC Giovanni Alejandro Pablos Solís<sup>3</sup>  
Ing. Beatriz Castañeda Remedios<sup>4</sup>***

***Julio 2009***

---

<sup>1</sup> Técnica en Recurso Humanos .Empresa Eléctrica Las Tunas

<sup>2</sup> Directora Gestión del Capital Humano .Empresa de Ingeniería y Proyecto .Las Tunas. Profesora Adjunta .Universidad de Las Tunas.

<sup>3</sup> Profesor y Jefe de Proyectos Empresariales. Universidad de Las Tunas

<sup>4</sup> Especialista en Gestión de la Calidad.. Empresa de Ingeniería y Proyecto .Las Tunas. Profesora Adjunta .Universidad de Las Tunas.

## **RESUMEN**

Los constantes avances tecnológicos, la globalización de los mercados y el aumento de la competitividad ponen de manifiesto como consecuencia, que la diferencia en el éxito de las organizaciones laborales dependa de su **capital humano**. Esto justifica la necesidad de un nuevo enfoque de los Recursos Humanos, y por tanto, una nueva manera de gestionar el personal de la organización, que posibilita y contribuye a un mejor alcance de los objetivos estratégicos de la misma. La Gestión Basada en Competencias Laborales es un modelo integral para la Gestión de Recursos Humanos, que promueve a su vez la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización laboral. La Competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los individuos y de la organización. Esta es sin dudas la finalidad de la gestión por Competencias.

El objetivo General consistió en caracterizar el Capital Humano y los elementos reales de la competencia laboral mediante una detallada revisión bibliográfica que abarcó los conceptos y fundamentos teóricos que se basa esta tecnología de dirección y su contextualización al proceso empresarial cubano actual.

**Palabras Claves:** Capital Intelectual. Capital Humano. Competencias .Perfiles de Competencias.

	<b>Página</b>
<b>1. Marco Teórico Referencial</b>	<b>4</b>
1.1.Introducción	4
1.2 Gestión del Conocimiento	4
1.2.1. El entorno actual y los aspectos generales de la Gestión del Conocimiento.	5
1.3. Capital Intelectual.	6
1.4 Capital Humano	7
1.4.1 Surgimiento del Capital Humano	8
1.4.2 Conceptos de Capital Humano.	9
1.5 Competencias laborales	11
1.5.1 Surgimiento y enfoques de las competencias laborales.	12
1.5.2 Tipologías y características de las competencias laborales.	13
1.6 La gestión basada en competencias laborales	15
1.7 Las competencias laborales en Cuba. Antecedentes, importancias, ventajas.	16
1.8 Las Normas Cubanas y las competencias laborales.	17
1.9 Metodologías para definir un perfil de competencia.	18
1.9.1 Técnicas y herramientas utilizadas.	20
<b>2. Conclusiones.</b>	<b>22</b>
<b>3. Bibliografía</b>	<b>22</b>

## **Marco Teórico Referencial.**

### **1.1 Introducción.**

El siguiente trabajo concierne con el marco teórico de la investigación realizada, y es el inicio del desempeño de un proyecto de investigación. Mediante el cual se realiza la búsqueda de información, lo que se conoce y el aporte de distintos autores sobre el tema a estudiar. Este análisis bibliográfico permite al investigador tener claridad a la hora de realizar cualquier búsqueda de las diferentes temáticas que requiera el estudio, desde el punto de vista económico, político, cultural y social.

Concerniente a la presente al mismo, el análisis bibliográfico cumple con el objetivo de estudiar y valorar los criterios de disímiles autores sobre la Gestión del Conocimiento basado en las competencias laborales y su relación con el Capital Humano, las contradicciones que nos aportan, los modelos estratégicos más reveladores y su posible aplicación al objeto de estudio y su contextualización en el sistema empresarial cubano .

### **1.2 Gestión del Conocimiento**

¿Qué es el conocimiento?

Según la definición de Marshall, Prusak y Shpiberg (1998), la gestión del conocimiento es la tarea de reconocer un activo humano enterrado en las mentes de las personas y convertido en un activo empresarial al que pueden acceder y pueda ser utilizado por un mayor número de personas, de cuyas decisiones depende la empresa.

La gestión de conocimientos es una manera de hacer negocios. En realidad, es más una práctica de negocios que un producto. Los productos (de informática) son los que facilitan la práctica de la gestión de los conocimientos (Angus, J., 1998).

Cuando nos referimos al conocimiento inconscientemente se admite como algo más amplio, más profundo y más rico que los datos o la información. Es un flujo mixto de experiencia, valores, información conceptualizada y visión experta que provee de un marco de referencia para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones aparece muchas veces no solo en documentos y almacenes de datos sino también en las rutinas, prácticas y normas. (Davenport y Prusak, 1999).

Una de las definiciones más precisas que se puede encontrar en la literatura de gestión con respecto al conocimiento está en el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). En dicho informe el conocimiento se divide en cuatro tipos de saber.

*Saber qué:* Se refiere a los hechos, a realidades conocidas. Es el punto donde el conocimiento está más cerca de la información. Los médicos y los abogados que trabajan en entornos complejos, son expertos en este tipo de conocimiento.

*Saber por qué:* Es el conocimiento científico, acerca de los principios y leyes de la naturaleza. Es la base del desarrollo tecnológico y se produce normalmente en laboratorios de investigación y/o en las universidades. Acceder a este tipo de conocimiento supone la colaboración con estas organizaciones o el reclutamiento de personal entrenado.

*Saber cómo:* Son las habilidades o las capacidades para hacer algo. Este tipo de conocimiento está disperso en las organizaciones y puede abarcar desde juzgar el posible impacto de un producto en el mercado, el reclutamiento de la persona adecuada, hasta la operación de una máquina complicada.

*Saber quién:* Supone conocer quién sabe qué y quién sabe cómo hacer qué, de importancia creciente requiere de cierto tipo de relaciones sociales que permitan el acceso a expertos y a su conocimiento. Es crucial cuando los directivos tienen que responder a cambios acelerados.

Los dos primeros saberes pueden obtenerse a través de fuentes explícitas como libros, revistas especializadas o bases de datos expertas, y tienen un alto contenido informativo.

Los dos últimos, dado que suponen un alto grado de conocimiento tácito, son más difíciles de codificar y medir (Carlos Obeso, 2000).

El conocimiento es todo lo que nosotros tenemos que nos ayuda a interpretar el entorno y, como consecuencia, a actuar. (Agustí Canals 2003)

En resumen se centra en proporcionar y precisar las actividades relacionadas con el conocimiento tales como su creación, captura, transformación, y uso). Su función consiste en planificar, poner en marcha, operar y controlar todas las actividades y programas relacionados con el conocimiento.

### **1.2.1 El entorno actual y los aspectos generales de la Gestión del Conocimiento**

Son cuantiosas las respuestas que se plantean ante las teorías que defienden el cambio del paradigma de la organización empresarial. El modelo tradicional no sirve para el nuevo siglo pues el entorno ha cambiado.

Este se caracteriza, principalmente, por seis fenómenos. Los cuales son:

- ~ Velocidad a la que se producen los cambios.
- ~ Facilidad de acceso a la información.
- ~ Nuevos productos y servicios.
- ~ Globalización de la economía.
- ~ Nuevos mercados, nuevos competidores.
- ~ Los viejos esquemas de producción ya no sirven.

El modelo empresarial tradicional, es obsoleto. El objetivo de las organizaciones sigue siendo la búsqueda de una ventaja competitiva. En el entorno actual, la capacidad de producción ha dejado de ser una ventaja competitiva. En estas circunstancias, aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Aprender es el camino hacia las organizaciones inteligentes. Y para aprender, la clave está en la Gestión del Conocimiento.

Tal como lo dijo Nonaka, "En una economía donde la única *certeza* es incertidumbre, la única fuente segura de ventaja competitiva es el *Conocimiento*".

El conocimiento está siendo reconocido como el más importante activo organizacional y consecuentemente, las empresas conscientes de esta clave de éxito, están haciendo esfuerzos por definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo. Las empresas han visto en la Gestión del Conocimiento la vía para lograr altos niveles de competitividad. En la práctica esto conlleva a crear un sistema que admita en la organización la captura, el almacenamiento, la generación, el uso y la distribución de los activos de información de una organización.

En la actualidad la Gestión del Conocimiento ha cobrado especial auge, no obstante, se debe considerar que la forma en que los sistemas de gestión han evolucionado, ha propiciado se llegue a este nuevo enfoque gerencial. Nuestro entorno competitivo demanda cambios, la velocidad exponencial con que nacen, compiten y mueren nuestras ideas nos lleva a plantearnos la necesidad de gestionar las organizaciones de forma muy distinta a cómo lo hacíamos hace sólo 4 ó 5 años. Cada vez es más evidente que enfrentarse al presente con métodos del pasado puede representar hipotecar el futuro. La necesidad de generar nuevas ideas, de forma más rápida, ha facilitado que el valor de la información y del conocimiento cotice al alza. Consecuencia de lo anterior, es que se reconoce la necesidad de lograr que las personas acepten invertir todo su talento en la organización, con un nivel de participación e implicación mucho mayor. La ausencia de información sobre el Capital Intelectual de las empresas en la tradicional información financiera dirigida a terceros, ha dado lugar a la emergencia de algunos proyectos normativos, con cuya implementación se está tratando de reconducir hacia unas pautas comunes a aquellas empresas que venían elaborando estados o informes de Capital Intelectual, a la par que se pone a disposición de aquellas otras dispuestas a acometer esta tarea, una guía contrastada de cómo llevarlo a cabo.

El papel decisivo de las personas para crear y explotar los activos tangibles e intangibles de la organización es considerado como algo clave en el Modelo y Sistema de Evaluación de las empresas cubanas. Como parte importante de los activos intangibles, el capital humano está referido al conocimiento implícito o tácito que es útil para la empresa y poseen las personas, así como de su capacidad de aprender, y es también la base que genera otros tipos de capital intelectual.

### **1.3 Conceptos de Capital Intelectual**

El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio ( [Brooking, 1997](#) ).

Según [Brooking \(1997\)](#) el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías:

- Activos de mercado (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado).
- Activos de propiedad intelectual (know-how, secretos de fabricación, copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios).
- Activos centrados en el individuo (cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es).
- Activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

El capital intelectual se refiere a la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con clientes, proveedores, así como habilidades profesionales que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado (Edvinsson y Malone, 1997).

Drogonetti y Ross (1998) plantean un índice de Capital Intelectual que integre a los diferentes indicadores del Capital Intelectual en una única medida. Lo que se hace es ver la importancia relativa de los diferentes indicadores, y se transforman en números sin dimensión (normalmente porcentajes). Este índice proporciona a los gestores una nueva línea de partida que se centra en el rendimiento financiero del Capital Intelectual, cuando la tradicional se centraba en el financiero.

Entre las conclusiones del estudio se dice que: "un sistema de Capital Intelectual es, en sí mismo, un recurso intangible de la organización". Así, un sistema de Capital Intelectual pasa a formar parte del Capital Intelectual de la compañía y cuanto mejor lo utilice, más Capital Intelectual se creará. Crear un sistema de Capital Intelectual llega a ser una actividad semi-circular.

En definitiva, El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro ( [Euroforum, 1998](#) ).

Para [Euroforum \(1998\)](#), el Capital Intelectual se compone de:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Relacional.

El Capital Intelectual, de cualquier forma, es considerado como un concepto de stock, es decir, va a estar relacionado con la medición de los activos intangibles (es un concepto contable) que generan capacidades distintivas, o competencias esenciales, a largo plazo.

#### **Capital Estructural:**

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y

eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión... El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

#### **Capital Relacional:**

Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores...).

#### **Capital Humano:**

Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un período de tiempo.

Existe un desarrollo secuencial entre dato, información y conocimiento; los datos una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en capital intelectual. El factor primordial para lograr esto es sin dudas el personal es decir son los encargados de adquirir todos los conocimientos posibles que conformarían su talento individual y esto no es más que el Capital Humano de una empresa.

### **1.4 Capital Humano.**

#### **1.4.1 Surgimiento del Capital Humano.**

Hace mucho tiempo y desde la propia evolución que ha tenido la atención, administración o dirección y control de la fuerza de trabajo, de las personas que trabajan, de los recursos humanos, o del capital humano, ha existido y aún existe una polémica y puntos de vistas diferentes sobre el nombre que debe llevar esta actividad y hasta el de la unidad organizativa, dentro de la estructura, que la desarrolla directamente.

La atención a los recursos humanos ha evolucionado en el mundo condicionado al desarrollo y los adelantos científico-técnicos. El concepto de fuerza de trabajo surge desde la primera mitad del siglo XIX, pero es Carlos Marx en su obra "El Capital" quien la definió como una mercancía específica.

"Y, en efecto, el poseedor de dinero encuentra en el mercado esta mercancía específica: la capacidad de trabajo o la fuerza de trabajo. Entendemos por capacidad o fuerza de trabajo el conjunto de las condiciones físicas y espirituales que se dan en la corporeidad, en la personalidad viviente de un hombre y que éste pone en acción al producir valores de uso de cualquier clase" Se hablaba y escribía en aquella época de fuerza de trabajo, mercado de trabajo, de la atención a la fuerza de trabajo.

En una época posterior llamada de fabricación consistía en el control de la asistencia y puntualidad. No existía el marketing, ni una tecnología y la calidad no interesaba mucho. Después se evolucionó a la época del control de la calidad donde aparece la actividad de personal y el Departamento de Personal, y todavía no está presente el marketing.

Más tarde surge la época de las ventas en la que la demanda es igual o menor a la oferta, aparece la Dirección por Objetivo, el concepto de competitividad, el aseguramiento de la calidad y surge el marketing no estratégico. Nos encontramos ante la administración de personal primero, y la administración de los recursos humanos después.

La próxima etapa es la del marketing estratégico, con un enfoque hacia el cliente, gestión de la calidad, por valores, por competencias laborales y se desarrolla la Gestión de los Recursos Humanos. Surge desde la segunda mitad del siglo XX el concepto de Capital Humano. Posteriormente aparece la etapa del marketing ecológico y social y sigue perfeccionándose la Gestión de los Recursos Humanos, el Capital Humano.

Surge un nuevo concepto el de Capacidad Humana. Estas etapas no están bien delimitadas en el tiempo, en algunos lugares se superponen, los términos y definiciones son convencionales y actualmente en determinados países conviven varias de ellas.

No compartimos algunos matices de estas definiciones y las ponemos solo para ilustrar el asunto. Pero se puede llegar a la conclusión de que la gestión de los recursos humanos ha tenido una evolución en el mundo desde el concepto de fuerza de trabajo y administración de personal, hasta la gestión del conocimiento, el capital humano. Podemos afirmar que desde hace más de 40 años el modelo "Recursos Humanos" trascendió el modelo de "Personal" y siguió evolucionando.

#### **1.4.2 Conceptos de Capital Humano.**

En la actualidad se escuchan con frecuencia expresiones que seguramente ayer no se percibían. Entre esas expresiones figuran las siguientes:

"La gente es nuestro capital máspreciado";

"Nuestra estrategia está basada en el conocimiento";

"Las personas son todo lo que poseemos";

"Nuestra estrategia está basada en el manejo del capital humano";

"Hemos aprendido a manejar el capital intelectual";

"Aplicamos la inteligencia emocional en los procesos de liderazgo y gerencia".

El "Capital Humano" es hoy en día una expresión muy tratada por los economistas partiendo de los cambios organizacionales y el rol predominante que el conocimiento y talento humano juega en la Nueva Economía. El término "Capital Humano" se menciona en ocasiones como una forma de capital, indicando con ello "aprovechamiento al máximo del aporte humano", al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital.

Para los economistas clásicos, "Capital" es "riqueza utilizada en la producción de más riqueza, o riqueza en proceso de intercambio". Pero para todos los casos capital es riqueza. Para los marxistas, "Capital" es una relación social de producción, en la cual el trabajo es fuente y valor de las riquezas.

La teoría marxista argumenta además que:

En la producción y sus relaciones tecnológicas, por un lado se tiene la transformación de materias primas en productos y por otro lado la transmisión de habilidades y tipos de conocimientos de un trabajador para otro, modificando habilidades y conocimientos, con ello creando nuevas riquezas mediante el trabajo. A este aporte de valor Marx le denominó Trabajo General. Es una posición marxista muy válida en nuestros días.

Los economistas de la época, se refieren al Capital Humano y lo tratan de la siguiente forma:

"Capital Humano el stock de conocimientos y habilidades humanas más bien referidas a la educación, formación y escolaridad adquirida. El stock de Capital Humano de un país tiene que ver más con la calidad que con la cantidad de la mano de obra. Un mayor Capital Humano aumenta la productividad de la mano de obra. Cuanto más rápido y equitativo sea el proceso de acumulación de Capital Humano, se tenderá alcanzar procesos de crecimiento económico sostenido, resolver el problema de la cantidad y calidad de empleo, resolver el desequilibrio externo y disminuir el grado de la pobreza y la desigualdad en la distribución de ingresos"



Becker a mediados del siglo pasado en, “La Inversión en Talento como valor de futuro”, define Capital Humano.

El Capital Humano se entiende como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas.

Para Pablo L. Belly, reconocido como uno de los máximos exponentes del capital intelectual en Hispanoamérica, el capital humano es el conocimiento que posee cada individuo y a medida que el individuo incrementa sus conocimientos crecerá su capital humano. Sigue exponiendo que el futuro depende de la fuerza mental y no de la fuerza muscular. Este autor, como muchos otros, constriñe el capital humano sólo al conocimiento, a la educación y formación.

“El Capital Humano de la empresa ocupa el cuadrante superior derecho, encarnado en las personas cuyo talento y experiencia crean productos y servicios por los cuales los clientes acuden a ella en lugar de la competencia. Es un capital.” (Stewart, Thomas A 1997).

Y para reafirmarlo aún más cito a (Johan Roos)

“Creemos que el valor del Capital Humano surge de la competencia, de la actitud y de la agilidad intelectual”.

En nuestro país se ha creado una Red de Capital Humano como idea del GECIT por tal motivo se realizó el 27 y 28 de marzo del 2008 un evento en la Habana donde hubo una participación de todas las provincias del país y se expusieron diferentes trabajos de Capital Humano a en este trabajo se hace referencia a algunos de ellos.

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. (Fidel Castro 2005). Este concepto fue asumido por la familia de Normas Cubanas 3000.

En Cuba hoy se habla de Sistema Integral de Capital Humano el cual definen como conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión interna de Capital Humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. (Decreto No 281. República de Cuba. 2007).

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. (Feitas Triana.2008)

El capital humano, para nosotros el más importante y decisivo, se define por muchos autores como el stock de conocimiento individual de una organización, representado por sus empleados. Nosotros, para partir de un criterio definitivo estamos convencidos y quizás así lo hemos hecho saber con el análisis de diferentes citas de este trabajo, que el Capital Humano es lo que poseen las personas, sin dejar de tener muy presente que no podemos separarlo de la persona cuando nos referimos a ello.

La necesidad de dinamizar la capacidad de generación de activos intangibles en una empresa constituye el factor estratégico como fuente de ventaja competitiva.

### **1.5 Competencias laborales.**

La competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados. Es decir, son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del

ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.

Existen diferentes definiciones de competencias:

Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones, (según la resolución ministerial 21/99 del CETSS)

Las siguientes definiciones son extraídas de la página Web "Las 40 preguntas más frecuentes sobre formación por competencias"

*CONOCER (México)*: Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente

*INEM (España)*: "Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. 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, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

*POLFORM/OIT*: La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida – mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de competencia profesional como "la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello". En este caso, los conceptos competencia y calificación se asocian fuertemente, dado que ésta se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

*ALEMANIA*: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

National Council for Vocational Qualifications (NCVQ): En el sistema inglés, más que encontrar una definición de competencia laboral, el concepto se encuentra latente en la estructura del sistema normalizado. La competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos. En este sistema se han definido cinco niveles de competencia que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro.

Hasta aquí tenemos diferentes puntos de vistas sobre la definición, continuemos con el estudio.

Las definiciones siguientes se extrajeron de la página Web "La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad",

"Atributo que el empresario de alto rendimiento de hoy busca en los empleados de mañana."

"Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional"

El concepto de competencia que se está manejando especialmente a nivel de las comisiones de diseño curricular es el que deriva de las siguientes definiciones:

Competencia se refiere al "conocimiento, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una tarea ocupacional dada" (Prof. Robert Norton del Centro de Educación y Capacitación para el Empleo, Universidad del Estado de Ohio, Columbus, USA).

Para Thomas Gilbert es una función de desempeño valioso, el verdadero valor de la competencia humana. Para este autor, se deriva de logros reales más que de comportamientos o conductas. Estos logros o resultados pueden ser un producto, servicio o decisión derivado de ese desempeño.

Globalmente considerada para cualquier tipo de profesional incluiría "las capacidades para transferir destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro de un área de ocupación laboral; abarca la organización y la planificación del trabajo, la innovación y la capacidad para abordar actividades no rutinarias; incluye las cualidades de eficacia personal que se necesitan en el puesto de trabajo para relacionarse con los compañeros, los directivos y los clientes" (Tejada, 1998).

Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer (Mertens, 2000)

Competencias: Operaciones mentales, cognitivas, socioafectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional (Brum V. J y M. R Samarcos Júnior, 2001).

También en nuestro país algunos autores han dado su definición:

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. (Cuesta Santos. 2005)

Competencia laboral, significa una especificidad del Capital humano de los cubanos, en tanto ese referido "Conjunto" responde a exigencias propias de determinado cargo, así como de la estrategia al comprender "conductas estratégicas" ligadas al "desempeño superior".

Son habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad, son estilos de dirección, formas de relaciones interpersonales, de experiencias que se adquieren durante toda la vida, tanto personal como laboral. (Haddad Berthelemy. 2008)

Competencias es el nuevo para-digma del empleo. Los atributos que debe disponer un trabajador para ocupar un determinado puesto. En las actuales condiciones de competitividad y productividad el concepto de competencias se impone en lo que se refiere a la formación y desarrollo de capital humano. El concepto de competencia busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en situación de trabajo. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. (Donna, s/f)

### **1.5.1 Surgimiento y enfoques de las competencias laborales.**

Las competencias laborales son el punto común entre las secciones educativa y productiva, por tanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. "El **surgimiento** de la gestión por competencia laboral

en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo”. El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general. La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido en 1986; posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía. En otros países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surgen por iniciativa de empresarios y trabajadores para propiciar la competitividad de algunos sectores económicos. La competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

Existen seis tipos de **enfoques** ellos son: Conductista, Funcionalista, Cognitiva, Constructivista, Hermenéutico-Reflexiva (Crítico) y Humanista. Brevemente veamos la especificidad de cada uno de ellos:

• **Enfoque Conductista:** las competencias se conciben como habilidades que reflejan la capacidad del individuo y describen lo que éste puede hacer y no lo que necesariamente hace. Este enfoque prepondera la conducta de los individuos en el desempeño de la tarea y va a observar resultados específicos en un contexto determinado. Justamente la limitación crucial de este enfoque está en preponderar la observación de la conducta de las personas en el enfrentamiento a la tarea a partir de la descripción de lo que puede hacer y no lo que realmente hace, sin tener en cuenta otras dimensiones personales. Ha sido desarrollado fundamentalmente en los Estados Unidos.

• **Enfoque Funcionalista:** las competencias se establecen a partir de las funciones esenciales del individuo que contribuyen significativamente en los resultados deseados. La función del trabajador debe entenderse en relación con el entorno y con las otras funciones. Para establecer las competencias se comparan las diversas relaciones que se producen en la organización laboral, entre los resultados de los trabajadores y sus habilidades, conocimientos y actitudes. Se busca identificar los elementos relevantes para la solución de los problemas, el hecho de analizar dichas funciones y no las competencias humanas, es una limitación del enfoque. Se desarrolla en Gran Bretaña.

• **Enfoque Constructivista:** las competencias constituyen una relación dialéctica entre la capacitación de los trabajadores y su participación progresiva y coordinada en la actividad que realiza. En este enfoque se trata de dar solución a las disfunciones y problemas que presenta una organización para lograr el cumplimiento de sus objetivos. Concibe las competencias no solo a partir de la función sino también desde una dimensión personal por lo que enfatiza en la capacitación de las personas y en la organización de la actividad laboral. Se pone de relieve la necesidad de generar confianza en los individuos, para lograr un mejor desenvolvimiento, el valor del progreso personal, la participación de cada sujeto en la capacitación y la elección de tareas. Los individuos son los protagonistas de su propia formación y adquieren las competencias en la medida en que participan activamente en este proceso. Se desarrolla en Austria y Francia.

Estos enfoques se han expuesto se refieren a las competencias humanas como laborales. En la esfera educativa se debate acerca del enfoque cognitivo. Rómulo Gallego Badillo (1999)

**Enfoque Cognitivo:** las competencias son atribuidas a la actividad cognoscitiva tomando el concepto de N. Chomsky en el campo de la lingüística quien la define como “capacidad y disposición para la actuación y la interpretación”. Por otro lado al identificar las competencias y sus indicadores se basa en la taxonomía de N. Bloom (1986), realizada por el autor para categorizar el conocimiento.

**Enfoque Hermenéutico reflexivo (Crítico):** En este enfoque se desarrolla el Modelo del profesional reflexivo”. La competencia es vista como “una habilidad relacionada con el conocimiento puesto en práctica en condiciones de reflexión conjunta. La formación de la persona crítica y reflexiva, el aprendizaje significativo e innovador en condiciones de colaboración, el coprotagonismo del que aprende y enseña, el desarrollo de competencias fundamentales, transferibles y transversales, entre otros, son aspectos esenciales de este significativo enfoque. Surgió en los Estados Unidos y es desarrollado también en España y otros países.

**Enfoque Humanista:** Aquí se habla del desarrollo integral humano y se refiere a la formación de la persona reflexiva, creativa e íntegra. La competencia es concebida como habilidades humanas generales que se forman a partir del potencial que tiene la persona en su relación con el entorno. Surge a partir de la necesidad de la acción y la experiencia en el mundo globalizado, defiende el currículum integrado y se extiende hoy por todo el hemisferio como una vía de dar solución a las exigencias de formación que impone el desarrollo. Este enfoque se integra y armoniza con los postulados del constructivismo y el enfoque Hermenéutico reflexivo (Crítico) en una alianza que favorece el desarrollo de la persona en una dimensión más holística. EU., España, Puerto Rico, Reino Unido, por citar algunos, son fuertes exponentes.

### 1.5.2 Tipología y característica de las de competencias laborales

En cuanto a la **clasificación de las competencias**, Mertens, L., (1996) las clasifica en generales y específicas; mínimas y efectivas. No obstante, esta es insuficiente ya que el espectro de clasificación de las competencias es mayor; así se pueden identificar: competencias simples y complejas según su estructura; competencias actuales y potenciales, esta clasificación condiciona los métodos, la concepción y la organización de los procesos de selección. Por otra parte algunos autores clasifican las competencias en poseídas y desarrollables según la polémica entre lo heredado y lo adquirido. Existe otra clasificación de competencias (Delgado, 2000) de acuerdo al nivel funcional dentro de la estructura de la empresa con el que estarán relacionadas dichas competencias: las competencias organizacionales, que suponen un rasgo diferencial en el mercado; las competencias corporativas, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes; las competencias técnicas (Angulo, 2002), que se referirán a los comportamientos precisos en cada unidad funcional, para conseguir sus objetivos, en base a su misión y metas dentro de la estrategia organizacional y relacionadas con los aspectos técnicos de la misma; las competencias de rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes; las competencias de posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico.

Diferentes autores han trabajado en la identificación de los **principales tipos de competencias**, Boyatzis, R. (1982) realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión

de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico.

En una investigación realizada en Estados Unidos por el Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) sobre las competencias transversales entre sectores y ramas de la actividad, se determinaron las competencias de: gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominación tecnológica.

En esta dirección, Figueredo, R. (1995) en un artículo titulado: "El perfil del ingeniero requerido por la empresa", formula las principales competencias que debe poseer un profesional de la rama de las ciencias técnicas, entre las cuales plantea las siguientes: flexibilidad que permita adaptarse a un entorno exigente, cada vez más dinámico y cambiante; predisposición para aprender, estudiar, formularse preguntas, investigar; capacidad de trabajo, de "ensuciarse las manos", de automotivación; actitud favorable para "trabajar con otros", conformar equipos, relacionarse sin perder su individualidad y potencialidad para liderar, formar y conducir equipos.

Por otra parte, Velando, E. (1997) cita entre los principales tipos de competencias: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias directivas, competencias de solución de problemas y competencias de eficacia personal

Levy-Levoyer (1997), enumera asimismo las que llama supracompetencias o competencias genéricas para mandos medios: Intelectuales (perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización); Interpersonales (dirección de colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral); Adaptabilidad (al medio); y Orientación a resultados (energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios). Según Jiménez (1997) las características personales al margen de los conocimientos, pueden ser agrupadas en cuatro bloques, en función de su naturaleza: psicomotrices, personales, intelectuales y de relación interpersonal.

- Las características perceptivas y motrices, de acuerdo con los estudios taxonómicos de Fleishman.
- Las características de la personalidad, que hace referencia a rasgos en línea con la citada teoría de la personalidad resistente de Kobassa y Maddi.
- Las características intelectuales en línea con las teorías de la inteligencia triarquica de Sternberg y los estudios y teorías del psicólogo industrial Fleishman, distinguiendo tres tipos de capacidades: de razonamiento, verbales y generales.
- Las características de relación interpersonal que encuentran buenos referentes en las nuevas teorías de la inteligencia y de la personalidad. Estas características han ido sustituyendo a conceptos clásicos en la investigación psicológica y se muestran principalmente en las situaciones de interacción con otras personas. De hecho los nuevos autores relacionan las capacidades anteriores relativas a la personalidad y la inteligencia con este último grupo de características. La inteligencia emocional y la inteligencia social son conceptos que surgen de esta línea de pensamiento.

Otra autora francesa, Nadine Jolis (1998), divide las competencias en *Teóricas*, por ejemplo, conectar saberes adquiridos, *Prácticas*, por ejemplo, traducir la información y conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad, *Sociales*, por ejemplo, capacidad para que trabaje un equipo y por último del *Conocimiento*, por ejemplo, combinar y resolver, buscar nuevas soluciones.

Al elaborar los inventarios de competencias se recomienda (Cuesta, 2001; Jiménez, 1997; Delgado, 2000; Sánchez, 2002) llegar a un nivel "manejable", es decir, si se llega a un nivel muy genérico aparecerá la dificultad de que previsiblemente todos (trabajadores y cargos) deban poseer dicha competencia, lo que no permite gestionar la psicodiversidad organizativa. Sin embargo, si se llega a un alto nivel de análisis y se utilizan taxonomías de

competencias muy extensas aparecerá entonces la dificultad de las herramientas y los procesos analíticos posteriores. Además, el modelo será complejo y, por tanto, más difícilmente aplicable y “explicable” y, por supuesto, más costoso tanto en el diseño como en su posterior mantenimiento.

De esta forma es frecuente que se llegue a una consideración de las competencias como algo intermedio entre lo que podrían ser “cualidades o conocimientos genéricos”, a lo que podrían ser “cualidades o conocimientos muy específicos”.

Las principales competencias profesionales se derivan fundamentalmente de los indicadores funcionales, en correspondencia con las exigencias del cargo, aunque la cultura organizacional de la entidad, las características de las organizaciones y las nuevas concepciones sobre el trabajo, al ser organizaciones que tienden a asumir estructuras planas, formadas fundamentalmente por especialistas sobre las bases de la variedad de habilidades, no son sustanciales las diferencias, entre las exigencias para el desarrollo exitoso del trabajo en cargos de diferentes niveles, acortándose cada día más las diferencias en cuanto a las exigencias generales, así la capacidad de trabajar en equipo, la creatividad, la independencia son tan necesarias para un trabajador de funciones elementales, como para el desarrollo de actividades más complejas en las condiciones actuales de las organizaciones.

### **1.6 La Gestión Basada en Competencias Laborales**

Como consecuencia del desarrollo científico-tecnológico, el nuevo siglo se caracteriza por diversos canjes que incluyen transformaciones en las esferas sociales. En esto cobra relevancia la Gestión Basada en Competencias, para satisfacer la necesidad de educación permanente para mejorar la calidad y pertinencia de la formación de las personas que son el sujeto y objeto fundamental del cambio. Para el avance sostenible de las organizaciones laborales la exigencia esencial está en asumir la gestión basada en competencias de sus recursos humanos por lo que enfrentan nuevos retos, entre los que se encuentran: la conversión de dichas organizaciones laborales en Centros de Formación Permanentes, la gestión del cambio de cultura laboral, la que tiene lugar al mismo tiempo en que se producen los cambios en la organización, así como la obligación de desarrollar tanto a la institución como a las personas.

Esto constituye un gran reto: “desarrollar una gran capacidad para enfrentar el cambio y ser partícipes del mismo. Ese reto implica a su vez, un proceso de aprendizaje permanente, individual y colectivo para aprender cosas nuevas y desaprender aquellas que ya no funcionan” (CONOCER, 1996). Es un aprendizaje que “contribuye a la efectividad de las organizaciones a través de intervenciones que potencien su capacidad para cambiar de manera reactiva, frente a los retos que enfrentan. Nuestras acciones buscan destacar el potencial de los individuos en la generación de relaciones que fomenten la creatividad y contribuyan a concretar procesos de transformación fundamentados en las competencias humanas y el aprendizaje en grupo”. [E. More y A. López(a), 2002]. En tal sentido es importante concebir como eje central del cambio institucional la implementación del proceso de gestión de la formación basada en competencias de los recursos humanos.

### **1.7 Competencias laborales en Cuba. Antecedentes, importancia, ventajas.**

Nuestro país no está ajeno a todos los cambios que se han sucedido en el transcurso de los años en nuestras empresas también se han tratado y estudiado las competencias laborales viendo el Capital Humano y la Gestión del Conocimiento como principales fuentes de ventaja competitiva. A partir de la década de los sesenta del siglo XX, en cuantiosos países desarrollados se iniciaron acciones orientadas al progreso del desempeño laboral de sus recursos humanos, suministrándose prioridad a los procesos de formación y desarrollo apoyados en la utilización del enfoque de competencias. En Cuba, la introducción del enfoque

de competencias se produce a fines de la década del noventa como resultado de la creación de asociaciones económicas con firmas extranjeras canadienses, la inserción de algunas empresas importantes en el mercado internacional y de las relaciones entre algunos Centros de Capacitación Nacionales con sus homólogos de Canadá, Inglaterra y España. Intervinieron también en la propagación del enfoque de competencias, las relaciones estrechas que mantiene el MTSS y otras instituciones del mundo laboral con los Órganos Ejecutivos de la OIT y en particular, con su Centro Regional para América Latina y el Caribe, CINTERFOR. Así como los intercambios académicos de las instituciones universitarias cubanas con sus homologas de Iberoamerica, Canadá, Francia e Inglaterra. En marzo de 1999, el MTSS adopta la Resolución 21/99, donde se regula y norma los procesos Capacitación Profesional de los Trabajadores en la empresas inmersas en el perfeccionamiento empresarial, introduciéndole de esta forma, de manera oficial en el país, el enfoque de competencias en los procesos de capacitación profesional de los recursos humanos. En el cual se define como competencia laboral, al conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.(Gaceta laboral 2005).

Los calificadores han representado un elemento en la organización de las entidades ya que los contenidos de trabajo y los requisitos de calificación que lo conforman han representado un soporte necesario para

1. Fijar los niveles de calificación y educacionales necesarios en cada cargo.
2. Elaborar los planes de capacitación consecuentes que permitiera preparar a los trabajadores para cumplir las exigencias de los puestos.
3. Planificar la parte fija del fondo de salario en base a las calificaciones de los puestos de trabajo y los trabajadores ocupados en los mismos.

El mecanismo de la evaluación de la idoneidad de los trabajadores para ocupar los cargos se garantizó mediante un funcionamiento eficiente e ininterrumpido de comisiones de evaluación a nivel de los centros de trabajo. Estas evaluaciones aunque se refieren a competencia, difieren de los planteamientos teóricos y prácticos que caracterizan a las competencias laborales en la actualidad.

Dada la necesidad de continuar elevando la productividad de las empresas y el **papel que juega** la Gestión de Recursos Humanos en este empeño, las competencias laborales tienen gran importancia en Cuba debido a que

1. Nuestro modelo a diferencia de otros países no puede ser un modelo de exclusión diferenciándose de los cursos de capacitación. Por tanto las competencias laborales se convierten en herramientas para el desarrollo del Capital Humano y en la base de los procesos de capacitación-entrenamiento-experiencia necesaria.
2. Lleva implícito un desarrollo de los valores de las personas, que van más allá de los intereses individuales y de la organización, para estar en función de los valores de nuestra sociedad.
3. Aunque el nivel de escolaridad general alcanzado es notablemente alto, las habilidades personales para enfrentar los trabajos específicos pueden ser insuficientes, por lo que se debe aprovechar mejor la inversión en educación que el país ha realizado durante muchos años.
4. Permite educar más fácilmente la diferencia entre las demandas de las organizaciones y las graduaciones de los distintos niveles de enseñanza, centrando la educación en aspectos de carácter más general.



5. Se necesita complementar los calificadoros que serán puestos en vigor, a partir de los puestos de trabajo y las organizaciones.

6. Se requiere de una organización empresarial en la cual, áreas específicas dentro de las organizaciones, como la contabilidad, la auditoria, los recursos humanos, la informatización etc. Requieren en muchos casos un rediseño de los puestos de trabajo.

7. Se debe garantizar la inclusión de las competencias laborales para lograr la certificación de las normas de calidad ISO 9001 2000.

8. Existe la necesidad de incorporarse a este mecanismo para no ser objeto de las barreras no fiscales con las que los países desarrollados discriminan al margen de la pretendida liberación del comercio mundial.(Gaceta laboral 2005)

Las competencias laborales oficialmente y normalizadas para un puesto de trabajo área ocupacional ó ámbito de trabajo, **garantizan que:**

- \* Los trabajadores conocen con anterioridad el desempeño que se espera de ellos.

- \*Contar con trabajadores más eficientes y motivados para actuar en el marco de sus funciones y en el de la organización.

- \*La formación estará enfocada hacia el mejoramiento del desempeño.

- \*Las evaluaciones del desempeño serán más objetivas y relacionadas con el aporte al los objetivos de la organización.

- \*Mayor facilidad para vincular los mecanismos de estimulación al logro de niveles de competencia. Mayor claridad para los empleadoras y trabajadores.

- \*Mayor flexibilidad en la movilidad laboral de los trabajadores.

- \*Se pueden acelerar decisiones de promoción.

- \*Mayor motivación de los trabajadores que lo deseen para realizar acciones de capacitación que les permitan estar preparados para asumir nuevas funciones o cargos. (Gaceta laboral 2005)

### **1.8 Las Normas Cubanas y las competencias laborales.**

Las competencias en la actualidad constituyen un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos, admitiendo una mejor articulación entre el trabajo y la educación, las competencias han podido expresarse como un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países del mundo inclusive en países de América Latina, las competencias puede ser calificado como una herramienta capaz de proporcionar una conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje común.

Se considera una norma de competencia laboral como "un documento en el que se registran las especificaciones con base en las cuales se espera que sea desempeñada una función productiva y está constituida por unidades de competencia y elementos de competencia, criterios de desempeño, campos de aplicación y evidencias por desempeño y de conocimiento", asimismo, expresará el área y nivel de competencia correspondiente. De manera que una norma estará conformada por lo que debe entenderse como competencia laboral determinada, sin importar la forma en que tal competencia se adquirió, la forma y condiciones en que puede demostrarse que la competencia ha sido adquirida. (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral 1996).

Desde hace unos años rige en nuestro país el reglamento general de las relaciones laborales (Resolución No. 8/2005 del MTSS), que no es una norma legal cotidiana, sino que marca la política a fin de fortalecer el control y la disciplina en esta materia, por lo cual se introdujeron cambios fundamentales.

En el año 2005, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, llevaba a cabo la visita a 2 178 empresas del país, que representan el 87% de las 2 508 existentes en ese momento y que agrupan a 1 millón 531 trabajadores, con los objetivos de constatar el nivel de la alineación

de las actividades claves de los procesos de la gestión de recursos humanos y su vinculación con la estrategia de la empresa y el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

El análisis de la información recopilada y el resultado de la caracterización de una gestión de recursos humanos no estratégica, sirvieron de base para que el Consejo de Dirección en pleno, con el Ministro de Trabajo y Seguridad Social, al frente, elaboraran un modelo de gestión que permitiera a la empresa, tomando como guía las normas cubanas de un sistema de gestión integrada de los recursos humanos, que son parte integrante del modelo, diseñar su propio sistema, de acuerdo con sus especificidades.

A esos efectos se constituyó el Comité Técnico de Normalización<sup>110</sup> mediante la Resolución No. 65 de fecha 28 de abril, de la Directora General de la Oficina Nacional de Normalización (ONN), integrado por 27 miembros: un Presidente, Vicepresidente, Secretario y por la mayoría de los OACE, entidades nacionales, la Central de Trabajadores de Cuba y otras instituciones (24), que contó y cuenta con el apoyo, atención y participación de la ONN.

En ese empeño valoramos el pensamiento del Comandante en Jefe sobre el capital humano en el socialismo y como se desarrolló su visión de la importancia de los recursos humanos y su transformación en capital humano como principal riqueza de nuestro país.

Después de un arduo proceso de creación y elaboración se aprobó la familia de normas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que la conforman tres normas:

- **NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario.**
- **NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos.**
- **NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación.**

Estas normas cubanas son de buenas prácticas, no tienen un carácter jurídico y sirven de guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, están dirigidas fundamentalmente a la mejora continua y una de ella es además certificable para aquellas entidades laborales con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de capital humano.

Los requisitos que se establecen son genéricos y, por tanto, aplicables a cualquier entidad laboral, independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezcan.

Las normas son compatibles con las NC ISO 9000 Gestión de Calidad, NC ISO 14000 Gestión Medioambiental, NC 18000 Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y la legislación laboral vigente en materia de gestión de capital humano.

Las tres normas ya fueron aprobadas por la Comisión de Normalización (CONOR) y la ONN.

El lanzamiento oficial de esta familia de normas se llevó a cabo el 22 de mayo de 2007, en el salón de actos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, presidido por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social y la Directora General de la Oficina Nacional de Normalización y en presencia de los miembros del Comité Técnico de Normalización 110 y otros invitados de organismos, instituciones y la CTC.

En la familia de NC-3000,3001,3002 conocidas como Sistema de Gestión Integral de Capital Humano el punto 4.2 se refiere a las competencias laborales donde se establece, que debe existir un grupo encargado de identificar y proponer a la alta dirección las competencias distintivas tanto de la organización como de las diferentes actividades que en esta se realicen. La certificación del proceso se realiza por la propia organización la que mediante documentos establecidos debe dejar plasmado el cumplimiento de las competencias establecidas.

El modelo del sistema de gestión integrada de los recursos humanos propuesto en la Norma Cubana esta basado en las competencias laborales y esta compuesto por 9 módulos que conforman el Sistema. El modelo de referencia se presenta en (**Ver Anexo#1**)

## **1.9 Metodologías para definir un perfil de competencia.**

En el mundo se han desarrollado varias metodologías con el objetivo de determinar en un área o puesto de trabajo las funciones y tareas es decir las competencias laborales. Las metodologías más conocidas para la determinación de estas son:

1. Técnica del análisis funcional.
2. Metodología DACUM.
3. Metodología SCID.
4. Metodología AMOD.

Pero en Cuba también se han estudiado y desarrollado metodologías para la determinación de los perfiles de Competencia dentro de ellas podemos enfatizar en la Conformación de perfiles de competencia por el Método Delphi (Cuesta Santos, 1999). Según la propuesta de Cuesta Santos (2001) en la aplicación del Método Delphi, se hizo imposible la definición de la prelación en importancia de las competencias que conformaban el perfil por no lograrse el consenso de los expertos; entonces, a propuesta del facilitador, se definieron las importantes y las menos importantes, por lo que se simplificaron las competencias que se debían de organizar por su importancia. Pero aún así todavía no se lograba el objetivo de organización por su importancia, ni el consenso del 60 % o más de los expertos. Por ello, dentro de las competencias importantes se realizó otra subdivisión, clasificándose las claves, posibilitándose con este mínimo de competencias y con un trabajo en grupo lograr el consenso de los expertos y organizar el perfil por su importancia.

Dentro de las características del método Delphi podemos mencionar:

- Se trabaja con Grupo de Expertos
- Este grupo lo conformarán trabajadores siempre hasta una cifra impar, por ejemplo, 5 7,9, etc., para facilitar el cálculo del % de coincidencia. El cual debe de ser igual o mayor que 60 %.

### **Conformación del perfil de competencia por el Método Delphi.**

#### **Primer paso: Creación del Grupo de Expertos.**

Cargo que ocupa	Edad	Nivel profesional	Años de experiencia

Aprobado por la dirección de la entidad.

Siendo seleccionados, aquellos que guardan relación con el puesto analizado.

Deben de ser personas capaces, con criterio propio.

Deben ser personas a la vanguardia en los resultados, en el puesto de trabajo.

#### **Segundo paso: Entrenamiento del grupo de Expertos.**

Con tiempo de antelación se les entrega al grupo de expertos un MATERIAL SINTÉTICO donde se les explica algunas particularidades sobre el trabajo con las competencias, sus características, en que consiste el Método Delphi, motivándolos a la realización de un trabajo en grupo que garantice las expectativas de la organización, escogiéndose un día para debatir sobre esos aspectos. Es importante señalar que con el material de estudio se les entrega un BANCO DE COMPETENCIAS.

#### **Tercer paso**

**Primera ronda: Listar todas las competencias posibles para el puesto a la vista en la pizarra.**

En este paso se listan a la vista de los expertos todas las competencias posibles del puesto a criterio de los expertos, este procedimiento da la posibilidad de poder observar las similares, las compuestas con vistas a no repetir las primeras y desagregar las segundas. Se les hace la siguiente pregunta:

*¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto X?*

**Segunda ronda: Eliminación de competencias por el Método Delphi.**

Se les entrega a los expertos una hoja con todas las competencias listadas del puesto por los expertos, realizándoseles la siguiente pregunta:

*¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con N.*

- Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$$

donde,

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

**Cuarto paso:** Definición del Perfil de Competencias del puesto.

**Quinto paso**

**Primera ronda: selección de competencias por su importancia por el Método Delphi.**

Se les entrega una hoja de papel con las competencias definidas en el paso anterior y la siguiente pregunta:

*¿Qué ponderación o peso Ud. daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?*

Aquí le es orientado a los E que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n, que será la de menos importancia. Se insiste en que no deben ocurrir "ligas" o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.

- Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia. No debe dejarse de advertir que este ordenamiento a nivel de puesto contribuye, o es consecuente, con el presupuesto teórico metodológico relativo al **core competences**.

Cuando alguna competencia no alcanza  $Cc \geq 60\%$  hay que acudir a otra ronda.

**Segunda ronda: Selección de las competencias esenciales y ordenamiento por su importancia.**

Se les entrega una hoja de papel a los expertos con las competencias importantes definidas en el paso anterior y la siguiente pregunta:

*¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones.*

- Después se procede a realizar los cálculos de idéntico modo que en la ronda anterior.

**Sexto paso:** Pesos específicos y terminación del perfil final de competencias.

Esta propuesta está orientada a obtener, formar, orientar, retribuir y desarrollar el Capital Humano que la organización necesita para cumplir su misión y alcanzar los nuevos proyectos es decir un personal competente. Se desarrolla esta metodología porque garantiza un eficiente y eficaz desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo, además da la posibilidad de enfocarse hacia el cumplimiento de las misiones, objetivos, metas y estrategias de los puestos y la organización.

**1.9.1 Técnicas y herramientas utilizadas.**

Dentro de las técnicas que suelen ser mayormente utilizadas para determinar las "competencias requeridas" se encuentran:

**Panel de expertos:** el cual tiene como transformar los retos y estrategias a las que se

enfrenta la organización en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo. En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto. Estos individuos tienen la tarea de determinar -atendiendo a estos factores- cuales son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

**Diagrama Causa-Efecto:** Es una técnica muy utilizada y muy efectiva pues se le hace a un grupo de trabajadores con representación de la administración y trabajadores de las diferentes áreas donde mediante la opinión de todos queda conformado.

**La entrevista:** Es una de las técnicas más usadas para obtener información, ésta presenta dos direcciones: una en que se informa, se explica, se interroga al usuario y otra en la que se recibe la información correspondiente.

La entrevista es una de las técnicas más versátiles, puede ser utilizada en el diagnóstico de las necesidades de capacitación en cualquier nivel de la empresa; de ahí que jefes y subordinados mediante estas, permitan conocer las necesidades de capacitación de un puesto determinado.

**La encuesta:**

Para obtener información acerca de los motivos, intereses y preferencias de las personas, que son la base de su conducta, de sus planes de vida, acerca de la estructura de las relaciones en los colectivos, vida familiar; así como de la actividad cotidiana, puede utilizarse la encuesta.

La encuesta se basa en un conjunto de preguntas que se le formulan al que es encuestado cuyas respuestas constituyen la información necesaria para el investigador.

En cualquiera de sus variantes, la encuesta es una de las formas más complejas de comunicación socio psicológica. El vínculo entre sus principales participantes se garantiza mediante distintos eslabones intermedios, los cuales influyen sobre la calidad de los datos obtenidos.

El objetivo del investigador es obtener una información auténtica y que sea capaz de mostrar una idea general sobre el fenómeno objeto de estudio, como vía de penetración en las principales deficiencias.

Para realizar la encuesta el investigador debe tener presente una serie de **requisitos**, entre ellos:

- \* Garantizar el anonimato del encuestado.
- \* El establecimiento de las principales etapas de la encuesta.
- \* El equilibrio de las alternativas.
- \* Crear la motivación de los encuestados.
- \* Suprimir las palabras con cargas emocionales en la formulación de las preguntas y las respuestas.

**Ventajas:**

Permite obtener información de forma económica y simultánea.

**Desventajas:**

- Pueden haber interpretaciones diferentes de las preguntas.
- Si la respuesta es ambigua no hay posibilidad de procesarla.

Como puede observarse, existen a disposición de cualquier investigador una serie de métodos y/o instrumentos que pueden ser utilizados para diagnosticar competencias. Algunos responden a concepciones tradicionales y otros, a partir de éstas han ido evolucionando y enriqueciéndose, hasta convertirse en sendos cuerpos teóricos con una metodología propia. Sin dudas, todo esto tiene la ventaja de poder aplicar un método u otro, e incluso de combinarlos, en función de obtener la mayor cantidad de información posible y con toda la objetividad posible.

En los términos más generales, o en sentido lato, el objeto de la Gestión de Recursos Humanos o Capital Humano y de la Gestión del Conocimiento lo constituyen las personas que trabajan, aportando capital humano es decir adquiriendo todo el talento posible para así lograr una ventaja competitiva que esta va a ser la única diferencia entre las empresas. Podemos afirmar que el conocimiento es el componente cognitivo que sustenta a una competencia laboral y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva y el principal impulsor de esto son las personas.

## **2. CONCLUSIONES.**

- 1 En la actualidad el conocimiento es la principal fuente de diferenciación para las organizaciones.
- 2 La gestión del Capital Intelectual, es una gestión de los activos intelectuales desde un punto de vista gerencial o estratégico.
- 3 Las Competencias laborales reafirman su importancia como una eficaz herramienta que potencia la perdurabilidad del Capital Humano en las organizaciones.
- 4 Las empresas cubanas adolecen de herramientas e indicadores que le permitan valorizar sus activos intangibles.

## **3. BIBLIOGRAFÍA:**

- 5 Activos Intangibles. Utilización de enfoques para su medición. CECOFIS (Centro de estudios contables, financieros y de seguros).
- 6 Antón,R.JM. "El capital intelectual como diferencia entre los activos y los pasivos intangibles". Revista Madri+d Número 28, marzo 2005. consultado 13 de abril del 2006.
- 7 Bettendorff, M .E y Oberti,L "Capital intelectual y mercado de trabajo". X Jornadas de Reflexión Académica Febrero 2002. Facultad de diseño y comunicación de la Universidad de Palermo. Consultado 17 de abril del 2006.
- 8 Casado, C.L El Economista de Cuba Online. La Habana. Cuba. "Gestión del Conocimiento". <http://www.eleconomista.cubaweb.cu/>. Consultado 15 de abril del 2006.
- 9 Castañedo, F.M y Toirac, L.R. (2000) "El Cuadro de Mando Integral". Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Cuba. Consultado 12 de marzo del 2006. <http://www.gestiopolis.com/>
1. Cataño, F.L y Garnica, H.C "Medición del valor del capital intelectual". Revista Contaduría y Administración, No 203, octubre-diciembre 2001. Consultado 15 de marzo del 2006.
2. Centro virtual Cervantes. Anuario 2001. España, yacimiento de capital intelectual.
3. De Pablos, O.P. "Gestión de Empresas". Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones. <http://www.injef.com/php/>. Consultado 17 de abril del 2006.
4. Discurso del Comandante en Jefe Fidel Castro el 1ro. De Mayo del 2006.
5. Edvinson Leif and Malone Michael S. (1997). Intellectual Capital, Harper Business, New York, PP.189-197.
6. Escribá, S.E "Capital intelectual y generación de valor". Monografías.com. Gestiopolis.com. Coaching y Capital Intelectual. Consultado 25 de marzo del 2006.
7. Fariñas, R.R (2000) "Introducción al Turismo". Centro de Estudios Turísticos de la Universidad de La Habana. Consultado 15 de marzo del 2006.
8. Gómez, L.JC. El Capital Intelectual. Consultado 10 de abril del 2006. <http://www.gestiopolis.com/recursosdocumentosfulldocsgercapintel.htm>

9. Gómez, L.JC. Fundación Iberoamericana del Conocimiento – Barcelona – España. “El Capital Intelectual” –“Modelo Intelcto – Medición del Capital Intelectual”, Euroforum 1998. [www.Gestiondelconocimiento.com](http://www.Gestiondelconocimiento.com) Consultado 18 de febrero de 2006.
10. Lafita, C “Los Pérez somos millones”. Periódico Trabajadores. 02 de enero del 2006.consultado 15 de abril del 2006.
11. Master Internacional. Facultad de C Empresariales Universidad de Zaragoza (España). <http://ciberconta.unizar.es/alfa>. Subportal de Capital Intelectual.
12. Manzano, S.P. “Conocimiento-Información-Conocimiento, un ciclo imprescindible para el mejoramiento de la calidad de la educación”. Centro de Información para la Información. Consultado 15 de abril del 2006.
13. Maroto, J.C “Capital Intelectual” (Drogonetti y Roos, 1998) [www.Gestiondelconocimiento.com](http://www.Gestiondelconocimiento.com) Consultado 18 de abril del 2006.
14. Ordoñez, P. (2000): La dinámica del capital intelectual como fuente de valor organizativo. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oviedo, Oviedo.Consultado 17 de abril del 2006.
15. Páez, C. Medición del Capital Intelectual Humano. Revista Inter-Forum. <http://www.revistainterforum.com/>. Consultado 5 de abril del 2006.
16. Pereira, J. E “Cuadro de Mando Integral”, CMI.. 2003. <http://www.mercadeo.com/>. Consultado 17 de marzo del 2006.
17. Pomada, R.J “Gestión del conocimiento y capital intelectual”. Revista Madri+d...Consultada 25 de marzo del 2006.
18. Revista Capital Humano No 134 – 2000 “La medición de las prácticas de Recursos Humanos” – Carlos Sánchez – Runde. [www.capitalhumano.com.es](http://www.capitalhumano.com.es) Consultado 3 de abril de 2006.
19. Revista Gestión – Marzo – Abril 2000 – [www.gestion.com.ar](http://www.gestion.com.ar) “El valor del valor del conocimiento” – Kart E. Sveiby.
20. Rodríguez, M.A Monografías.com. “Metodología para la [gestión](#) del [capital intelectual](#) en [organizaciones](#) de [ciencia](#) y técnica”. Indicadores de [medición](#). <http://www.monografias.com/>. Consultado 15 de marzo del 2006.
21. Terrero, A. “Cambios en la economía cubana”. (enero de 2006) Revista Bohemia. Nacionales. Consultado 12 de marzo del 2006.
22. Universidad de Zaragoza – España -. [www.5campus.com](http://www.5campus.com) “El Capital Intelectual”- Carlos Serrano y Fernando Chaparro.
23. Viedma, J.M. (1998) “Gestión del Capital Intelectual” artículo: La Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual. <http://www.gestiondelcapitalintelectual.com> Consultado 15 de abril del 2006.
24. Viedma, J.M. (2001), “ICBS Innovation Capability Benchmarking System”, in World congress on Intellectual readings, Butterworth Heinemann, pp.243 – 265. Consultado el 10 de marzo de 2006.
25. Viedma, J.M. (2001), “Intellectual Capital Benchmarking System”, Journal of Intellectual Capital, MCB University Press, England, pp.148 – 164. Consultado 10 de marzo de 2006.

## Anexo#1 Modelos basados en competencia laboral.

