

**TÍTULO: LA GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.
NECESIDAD Y PROYECCIÓN DE UN ENFOQUE Y MODELO DE GESTIÓN PARA LAS
UNIVERSIDADES CUBANAS**

Rodobaldo Martínez Vivar

RESUMEN

La gestión integral del talento humano por competencias (GITHC) constituye una alternativa para el incremento del rendimiento profesional y con ello una vía para maximizar la capacidad individual y colectiva que provoque generar valor en los procesos empresariales. Este artículo presenta los actuales enfoques en el tema de gestión del talento humano (GTH) en base a competencias, las necesidades de diseñar un sistema de gestión para las Universidades cubanas, además propone un modelo para la gestión integrada del talento humano (GITH) por competencias, que integra los estudios y conceptos más actuales en este campo y los enfoques sistémicos y estratégicos organizacionales.

ABSTRACT

The integral administration of the human talent for competitions (GITHC) it constitutes an alternative for the increment of the professional yield and with it a road to maximize the individual and collective capacity that causes to generate value in the managerial processes. This article presents the current focuses in the topic of administration of the human talent (GTH) based on competitions, the necessities to design an administration system for the Cuban University, model also proposes for GITH for competitions that he integrates the

studies and more current concepts in this field and the organizational systemic and strategic focuses.

INTRODUCCIÓN

A partir de la expansión de la economía, la gestión de los recursos humanos ha estado condicionada por los cambios acelerados ocurridos en el mundo, el lograr identificar: ¿cuánto se necesita?, ¿qué competencias se necesitan? y ¿dónde se necesitan? le otorga al proceso de gestión un carácter estratégico. Hoy se habla sobre el talento humano, indistintamente como le llamen, el objetivo está en asegurar y mejorar los resultados empresariales, a través de una adecuación coherente entre la estrategia de los recursos humanos y la estrategia organizacional.

La calidad intelectual y el comportamiento de las personas que integran el sistema empresa definen en una elevada magnitud la competitividad en los mercados, donde el éxito organizacional depende en gran medida del nivel de competencia que posea cada uno de los miembros de la organización, siempre que estas estén consideradas según el entorno cambiante por el que se gestionan los procesos; entonces se puede afirmar que las características del factor humano afectan de manera directa los resultados empresariales, por lo que se debe contar con una bien diseñada estrategia de selección para escoger cada una de ellas. La planeación de las necesidades de competencias requeridas para la ejecución de las actividades, la selección de las mismas y el desarrollo de la adquisición, aseguran al proceso de gestión una futura obtención del talento individual y organizativo. Es necesario que el talento sea reconocido, comprometido y se dirija con efectividad hacia la

estrategia organizacional, la cual debe ser clara para que el talento individual se pueda aportar, dando paso al talento organizativo.

Muchos procedimientos plantean la necesidad de implementar y hacer funcionales los sistemas de gestión del talento humano (SGTH), pero la falta del como hacerlo dificulta toda acción que se realice al respecto. Basados en las orientaciones generales del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba (MES) para la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos (SGRH) se desarrolla esta investigación, con el objetivo de dotar a las universidades cubanas de un sistema de gestión integral del talento humano por competencias (SIGTHC), donde estén presente las herramientas necesarias para el logro de sus objetivos.

PENSAR EN EL TALENTO HUMANO. UNA SOLUCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN INTEGRAL DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO EN LAS UNIVERSIDADES CUBANAS.

UN PASO PARA EL DESARROLLO.

El permanente cambio de los escenarios de gestión y la valoración del conocimiento, exigen una revisión minuciosa de las acciones estratégicas y (o) operativas que se están hoy día llevando en nuestras empresas. La GITH por competencias puede ser una alternativa para enfrentar el futuro. Las definiciones que usan el término recurso, se orientan sobre el criterio de un hombre sustituible tal como un elemento más del proceso, cuando la acción debe estar encaminada a una concepción de indispensable para lograr los niveles de conocimientos necesarios para el éxito de una organización. Existen cuatro fuerzas fundamentales que condicionan la gestión del talento, una de ellas es la referida a la transformación evolutiva irreversible de la era industrial a la era de la información, otra sería la creciente demanda de conocimientos para la ejecución de los procesos, la inestabilidad laboral Espitía (2004) y por

último muy vinculada a las anteriores la necesidad de solidificar la imagen (competitividad) empresarial, en una observación directa del entorno se puede afirmar que estas fuerzas estructurales muestran cada día una tendencia más creciente por lo que es necesario enfocar el talento como un proceso de gestión necesario para el éxito y existencia empresarial, en otras palabras, el talento que se logre gestionar a cualquier nivel de nuestras empresas será el sello distintivo que garantizará el impacto social que se requiere para la supervivencia . ¿QUÉ ES LA GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS?. Para una mejor comprensión del análisis que se realiza es necesario definir términos como.

Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos

Diversos criterios abordan el tema de talento según las tendencias innatistas, estos se refieren principalmente a cualidades especiales en los individuos que marcan diferencias en el desempeño del comportamiento, otros persisten en argumentar que se trata de una capacidad que se adquiere con el desarrollo bajo la influencia del medio y en alguna medida lo relacionan a la inteligencia o capacidad. Conceptos como el que expresa la Lic. Yoany Rodríguez Cruz enfocan al talento como; la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados en una organización y entorno determinado.

Para el desarrollo de esta investigación se parte de la concepción innatista o sea; de la naturaleza genética del individuo que caracteriza su comportamiento ante diversas situaciones y define su capacidad para adquirir niveles cognitivos y de creatividad, donde este comportamiento y capacidades son influenciadas por el medio para su adquisición, materialización y desarrollo, por tanto se define para el análisis que se pretende.

Talento (Elaboración propia): aptitud (s) genética en el ser humano que permite adquirir y relacionar niveles de conocimientos, habilidades, donde su desarrollo es influenciado por el medio y su sistematización permite determinados niveles de competencia, que aporta a los procesos organizacionales desarrollo y sostenibilidad.

Como se refiere en la conceptualización, el talento es una característica innata en el sujeto influenciada por numerables variables que definen en gran medida los patrones de comportamiento personales y en su conjunto los organizacionales. Cuando se usa para la gestión la definición de talento, se está trabajando principalmente en las aptitudes que se tienen, que pueden devenir en actitudes y su desarrollo en capacidades, las que generan niveles motivacionales y mejoran el clima organizacional, lográndose una satisfacción determinada con las funciones que se realizan, activándose la necesidad de crear, de hacer con calidad, permitiendo el desarrollo factores humanos eficientes, posibles para que la organización logre sus objetivos.

Humano: relativo al hombre o propio de él.

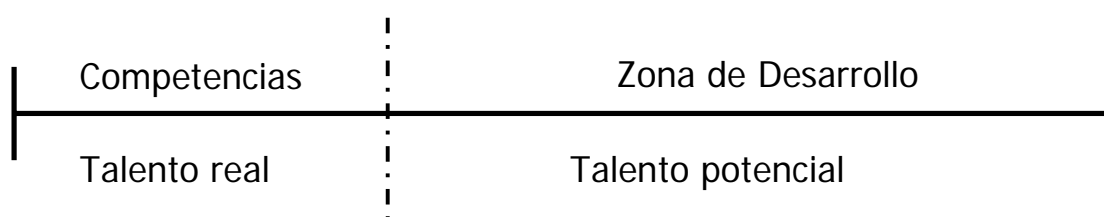
La gestión por competencias comienza a resultar indispensable a partir de 1990 (Levy-Leboyer, 1997; Martínez-Abelda y Castillo, 1998; Herranz y de la Vega, 1999). La gestión por competencias constituye un eslabón necesario para la actual GTH, esta busca su explicación científica en la psicología organizacional, se basa en el estudio del desempeño laboral, de las capacidades de las personas en el desarrollo de sus funciones, el ambiente en el cual se desarrollan las actividades y como ente necesario la cultura organizacional; existen múltiples definiciones de competencias: R. Boyatzis, las define como: “características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto”; Abud, I. y otros (1999) citando como fuente la revista Conocer, plantea: “Una competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos,

habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y, al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo” y agrega, “es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral. Refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad”, Cowling, A. y James, P. (1997): “Las competencias abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y conductuales”. O sea, que las competencias constituyen una categoría que expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo. En la legislación laboral cubana, en la Resolución No. 21/ 99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, se contempla como competencia laboral al “conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes 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.

Competencias: Reis, O. (1994); es la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto.

La separación de estos términos, brindan una idea clara de su utilización para la gestión de los procesos empresariales; su interrelación nos acerca a perfeccionar los modos de actuación y de concepción que actualmente se vienen desarrollando. Son varios los conceptos que se emiten para definir la GTH, la Consultoría Hay Group, España (2001), plantea; que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo final es obtener la máxima creación de valor para los accionistas, clientes, profesionales y sociedad; Savater Fernando (2003), invita a asumir la acción del hombre vinculada a la previsión, pero en igual forma, a lo

imprevisto: “es intentar prever jugando con lo imprevisible y contando con su incertidumbre”; la Lic. Yoany Rodríguez Cruz se basa en: un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. Los autores tratados coinciden que la GTH constituye una reserva de elevada prioridad para garantizar la efectividad organizacional, el punto no común radica en donde gestionarlo (si dentro de la empresa o desde su entorno), (si en un área determinada de la empresa o vista la empresa como un todo), si realizar la evaluación por competencias o basarse en los análisis del potencial humano para poner en funcionamiento el sistema, además me pregunto: ¿ Cómo es posible gestionar el potencial sin medirlo?, ¿No será necesario?. La contribución desde la gestión de talentos pasa por la identificación de las aptitudes en el individuo que posibilita la combinación de conocimientos, imaginaciones que determinan niveles de decisión y acción, expresados estos en competencias, una muestra gráfica de lo anterior planteado determina lo siguiente:



Se reconoce para el desarrollo de este gráfico como competencias, al nivel ocupado de talento que es medible (talento real), en tanto se puede entender como el talento real el empleado en la adquisición de un determinado grado de competencias que determinan las

capacidades de acción del individuo. El talento potencial se maneja como la aptitud que es propia del ser y que se emplea para adquirir nuevos niveles de competencias y (o) desarrollar las ya adquiridas. Llegado este punto es necesario realizar algunas preguntas. ¿Cómo enfocar la zona de desarrollo en función del talento potencial?, ¿Cuáles son los elementos a tener en cuenta para gestionar el talento potencial?, ¿Cómo medir si existe o no el talento potencial?; estas interrogantes desde el punto de vista empresarial son el punto principal de conflicto en el tema objeto de estudio.

¿Qué se entiende por GITH por competencias? El criterio que se utiliza se basa precisamente en la planeación de las necesidades de competencias, la selección y el desarrollo, para alcanzar un nivel de resultados en el desempeño organizacional basado en el talento humano orientado a las necesidades de los procesos, teniendo como premisa, asegurar el talento individual y organizativo, logrado por un modelo de gerencia que permita evaluar las competencias por procesos específicas para cada tipo de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento del talento real del individuo y de la organización. Tomando como criterio este enfoque es evidente que dicha gestión es necesaria en los centros de enseñanza superior y en especial en las sedes universitarias municipales donde el claustro docente está constituido en su mayoría por profesores a tiempo parcial vinculados más directamente a sus entornos empresariales.

La universalización constituye un proceso de elevada pertinencia y actualidad que se desarrolla en Cuba, es una novedosa estrategia para extender los procesos docentes universitarios a cada posición geográfica del país. Cada municipio cuenta con más de una sede universitaria, en las que se emplea el poder cognitivo existente en el territorio para llevar a vías de hecho diferentes tareas de orden educacional en la enseñanza superior.

El 6 de febrero de 2004, en el acto clausura del 4to Congreso de Educación Superior en el teatro Carlos Marx, el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba expresaba, el significado de la idea teórica conceptual y práctica de la universalización; enfatizando en el desempeño de la sociedad como principal parte gestora en el proceso. La actualidad (2008) muestra cifras de matrículas en las sedes municipales (Provincia; Holguín) ascendentes a 11 446 estudiantes en las 10 carreras abiertas y en las 27 fuentes de ingresos de diferentes organismos, instituciones y organizaciones, estas superan en gran medida las matrículas de la universidad, y como consecuencia un aumento de las contrataciones a: 1012 profesores a tiempo parcial, 15 docentes a tiempo completo de la sede y cerca de 67 profesores de la sede central (Universidad de Holguín; Oscar Lucero Moya), para lograr el desarrollo de los procesos sustantivos en estas instituciones. Un análisis de la tendencia por cursos docentes en las SUM (Fig.1), muestra el vertiginoso crecimiento en matrícula que ha tenido lugar desde su surgimiento hasta la actualidad, incluyendo las diversas vías de ingreso.

El antecedente demuestra una necesidad de actuación sobre los procesos que en estas universidades externas se llevan a cabo, un vertiginoso aumento en la contratación, la inexistencia de herramientas que permitan determinar el número idóneo con las competencias requeridas por cada cargo y ocupación, las acciones de desarrollo necesarias para el buen desempeño de los procesos inherentes a las sedes; son temas de alta pertinencia que invitan y despiertan el interés de esta investigación, es por ello necesario el diseño de un modelo teórico para la GITHC (**anexo 1**), el cual permita trazar políticas de gestión del talento en base a competencias que se sostienen sobre la proyección de

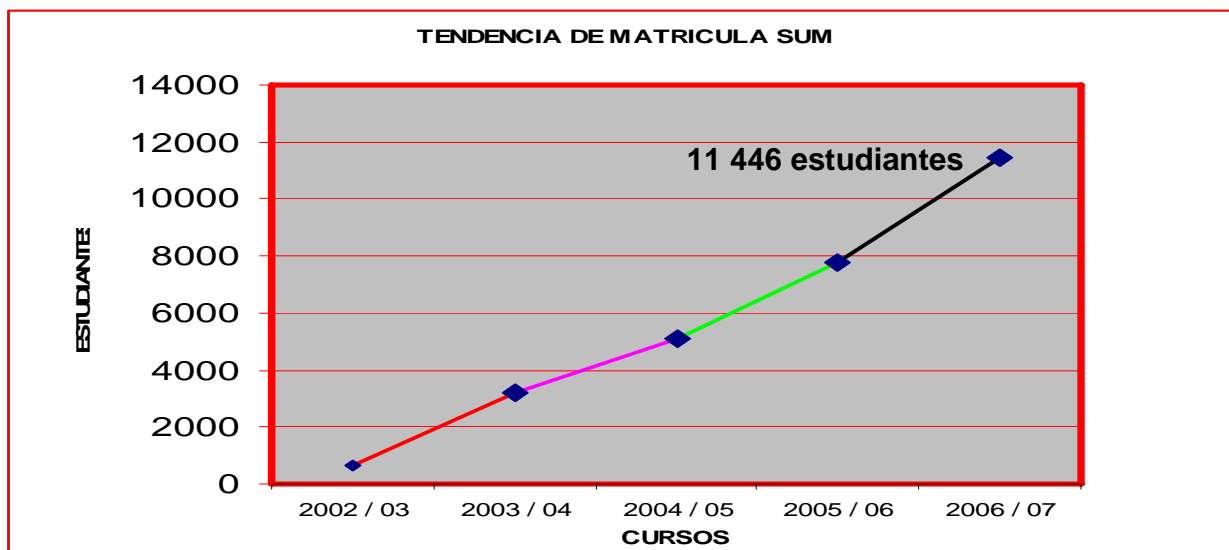


Fig. 1: Evolución de la matrícula de estudiantes en la Sede Universitaria Municipal (SUM) (Provincia; Holguín) hasta el 2007

estrategias operativas, integrándose como elemento de control la auditoría de gestión, pronosticándose resultados sobre; la organización del personal , la identificación y el desarrollo del potencial del claustro docente, un aumento del talento real tanto del personal como de la organización permitiendo la solidificación de la imagen de las sedes en los territorios, una atención debida y necesaria sobre los empleados, se potencia una cultura de innovación y desafíos, un aumento de la intelectualidad desarrollando los mejores talentos en el marco de la diversidad, se generan redes globales de conocimientos, se logra la coherencia entre los mensajes y acciones; y esto tributa directamente al desarrollo del talento individual y como consecuencia el aporte al talento organizativo.

El carácter sistémico de la GITHC, vincula el entorno externo en el que se analizan tres factores esenciales: la oferta y demanda de empleo; el gobierno, para el cumplimiento de la reglamentación establecida y el análisis de hasta donde esa legislación favorece el desempeño del sistema; la sociedad representada por los clientes externos. Además interactúa con el entorno interno al estar estrechamente relacionados con la estrategia

empresarial, elemento futurista que ofrece el carácter estratégico para que el sistema de GITHC se vincule y proyecte políticas que contribuyan al cumplimiento de la estrategia general; la tecnología, como elemento principal para el desempeño de las actividades; la cultura organizacional como factor que facilite el sentimiento de identidad, el compromiso, la identificación de los valores compartidos que permitan niveles de motivación y cooperación; un análisis de los principales indicadores económicos-financieros, donde se evidencie la salud económica con que se cuenta para enfrentar los cambios de escenarios y que permita determinar las relaciones necesarias donde se involucran las inversiones en el factor humano. El cuerpo del modelo se limita a plantear como variables fundamentales para su gestión: la planeación, selección y desarrollo del talento humano en base a competencias. Cada una de estas variables está compuesta para su análisis por procedimientos específicos que integran los elementos necesarios para el desempeño del sistema de gestión que es necesario para el funcionamiento efectivo de los procesos sustantivos en las SUM. La planeación incluye para su gestión la vertiente cualitativa donde se prevé el diseño de los perfiles de competencias por procesos y como elemento novedoso las necesidades cuantitativas de competencias por actividades con un enfoque hacia los sistemas de trabajo que permita determinar no solo la cantidad sino además las necesidades por categorías docentes. La selección de competencias pretende sobre la base de las necesidades planeadas cualitativa y cuantitativamente, incorporar a los procesos las cantidades idóneas de talentos competentes para la ejecución de las distintas actividades que involucra la actual gestión docente universitaria. El desarrollo incluye varias funciones en su procedimiento específico que garantizan solidificar las competencias actuales, desarrollarlas y adquirir las necesarias que permitan asumir los escenarios de actuación por los que se transite, además se incluye como elemento fundamental para la determinación de las necesidades de

competencias la evaluación del desempeño integrando los modelos y matrices necesarios a tal efecto, este procedimiento debe tributar a la retención del factor humano, pues además de gestionarse las competencias necesarias por procesos se tienen presente las aspiraciones de desarrollo del factor humano, que permita desarrollar los mejores talentos en el marco de lo necesario para los procesos y lo indispensable para el sujeto. Para obtener los elementos de salida se pretende realizar un análisis DAFO con sus correspondientes elementos como herramienta estratégica y de definición de las prioridades actuales. De este análisis se derivarán políticas para la gestión de las variables trabajadas, las que además serán sometidas a un análisis de expertos que permita establecer prioridades de actuación. Se pretenden estrategias que soporten el cumplimiento de las políticas, ligadas estas a planes de acción, donde se determinen las fechas de cumplimiento, las necesidades, los responsables y los estados deseados en cada caso. Como elemento de control de gestión, se utiliza la auditoría, donde esta cuenta con un procedimiento que permite evaluar mediante indicadores, los diferentes estados del sistema de gestión del talento, el talento potencial individual y organizacional asociado a las necesidades a largo plazo de las SUM, las competencias indispensables a mediano y largo plazo, las modificaciones de procesos y los estados de gastos del sistema; observándose de esta manera un modelo de gestión integral para el talento humano por competencias de ciclo cerrado que se adapta a las necesidades de las SUM que permite la retroalimentación de las acciones necesarias a ejecutar, acorde a las expectativas actuales y estratégicas de la organización, contándose para esto con el talento individual y organizativo, el que permite niveles de competencias reales que distinguen la organización.

Anexo 1. Modelo para la gestión integral del talento humano por competencias.
(GITHC)

