

# GESTION PARA LA FORMACION DEL PERSONAL A PARTIR DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Ing. Onmys Pérez Barrenquey

[rhlaboral@turei.co.cu](mailto:rhlaboral@turei.co.cu)

Ing. Olexis Rodriguez Sabala

[rhsst@turei.co.cu](mailto:rhsst@turei.co.cu)

Lic. Ángel Ramón González Rojas

[angel@hlg.minauditoria.cu](mailto:angel@hlg.minauditoria.cu)

## Resumen.

Se abordó el papel que desempeña la formación del Capital Humano con un enfoque de competencias en la Empresa de Cigarros "Lázaro Peña" , para ello se seleccionó el cargo de Especialista "B" en Gestión Económica, perteneciente a la Dirección de Contabilidad y Finanzas. El procedimiento se basa en la evaluación de las competencias del trabajador, titular de dicho cargo, partiendo del perfil de competencias aprobado, y la determinación de las necesidades de formación teniendo en cuenta las brechas detectadas en el análisis.

**PALABRAS CLAVES: CAPITAL HUMANO, COMPETENCIAS.**

## Summary.

In fact about the primordial importance that carries out the formation of the Human Capital with a focus of competitions in the Company of Cigarettes " Lázaro Peña " it treats the present work, for it was selected it Specialist's position " B " in Economic Administration, belonging to the Address of Accounting and Finances. The procedure is based on the evaluation of the worker's competitions, regular of this position, leaving of the approved profile of competitions, and the determination of the formation necessities keeping in mind the breaches detected in the analysis.

**KEY WORDS: HUMAN CAPITAL, COMPETITIONS**

## **INTRODUCCIÓN**

El mundo contemporáneo se desarrolla en un contexto globalizado en todos los aspectos de la vida laboral, política, económica y social; así, una constante es la rapidez con que se realizan los cambios e innovaciones, aparejados a los adelantos científicos y técnicos, todos en función del aumento de la productividad del trabajo, la búsqueda de nuevos mercados, satisfacer necesidades, atraer nuevos clientes o mantenerlos, especulaciones financieras, incremento de las utilidades, privatizaciones de empresas estatales, cuidado del medio ambiente, alianzas estratégicas de grandes organizaciones, así como también quiebras de grandes empresas con la incertidumbre que lleva aparejada en todos los órdenes, no sólo el económico-financiero. Siendo el hombre su actor principal o lo que es lo mismo, el recurso humano principal, por lo que el aprovechamiento y fortalecimiento de la competencias del capital humano es el pilar fundamental de éxito de cualquier organización.

Hoy hay una tendencia cada vez más fuerte hacia la gestión del capital humano potenciando las características del personal que integra las organizaciones, en función de los puestos y tareas que deberán cubrir.

La formación se convierte en una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende, en buena medida el éxito de las estrategias organizacionales. Una vez comprendida la importancia del individuo como parte fundamental del proceso productivo se buscó una técnica que estudiara los procesos de la empresa y cómo el empleado los pudiera realizar óptimamente, con la posibilidad de que siempre a partir del resultado se puede mejorar y optimizar el desempeño del hombre en la organización.

La formación cobra hoy mayor importancia para el éxito de las organizaciones y desempeñan una función esencial en la alimentación y el refuerzo de la capacitación, por lo que se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias, además, la tecnología en rápido cambio requiere del hombre un mejoramiento continuo de sus conocimientos, aptitudes y habilidades a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

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.

La formación y el desarrollo son procesos muy relacionados con las competencias. En ellas se integran diferentes tipos de características: motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, conocimientos y habilidades. Estos conocimientos y habilidades generalmente son visibles y más fáciles de desarrollar. Precisamente la formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas

habilidades. Los aspectos más centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar. Un programa de formación tradicional no es suficiente para resolver estas necesidades.

Para un por ciento elevado de las Empresas cubanas hoy constituye un **problema: la necesidad de integrar las tendencias relacionadas con el enfoque de competencias, a la formación a todos los niveles de la organización.**

### **Fundamentación Teórica**

El reto de todas las organizaciones está en los procesos productivos o de comercialización, en los aspectos financieros y por supuesto en los resultados que se quieren obtener, pero todas estas acciones son posibles gracias a las personas que integran la organización. Hoy la fuerza de las organizaciones proviene de sus personas y el propósito es precisamente formar e integrar un buen equipo de trabajo, donde el éxito depende del conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas para la consecución de los objetivos que la empresa haya fijado en función de las oportunidades del entorno.

La empresa de hoy demanda fundamentalmente trabajadores calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, avance y futuro de la organización. Para lograr esto es fundamental el proceso de formación de los Recursos Humanos que se inicia en la planeación estratégica de la organización, donde se define la meta y por tanto, los recursos que se requieren para llegar allí.

“Disponer en el momento preciso de las personas con las capacidades requeridas, que permitan a las empresas producir con niveles de competencia, es uno de los retos de esta década”. (Moreno, 1991).

Todo lo anterior pone de manifiesto la necesidad de integrar las tendencias relacionadas con el enfoque de competencias, a la formación a todos los niveles incluyendo la organización que aprende, así como el carácter estratégico y continuo del proceso formativo, en la concepción e implementación del proceso de formación en las organizaciones (Marrero, 1998|c|; Marrero,1999|a|), acorde a las exigencias de los momentos actuales y el futuro que se avecina.

A partir de los estudios de David McClelland (1973), se aporta el concepto de competencias en función del cual se incorporan nuevos métodos de evaluación. Este avance refleja el nivel de universalidad que ha adquirido el concepto de competencias con la fuerza propulsora de la implementación de las normas ISO 9000:2000. En ella se expresa la necesidad de que los

directivos se aseguren el análisis de competencias de las que disponen y desarrollarlas consecuentemente con los objetivos organizacionales. La formación del capital humano basada en competencias está orientada al desempeño laboral superior en el puesto de trabajo. Permite la identificación de los puntos débiles, logrando intervenciones de mejoras que garantizan los resultados. Se facilita además la cuantificación en términos económicos de la inversión hecha en capacitación.

## **Competencias laborales**

### **1.1 Definiciones**

En la literatura se habla de competencias, competencias laborales o competencias profesionales, en muchas ocasiones indistintamente. El concepto competencia laboral, engloba el concepto competencia profesional porque lo laboral implica todo lo relacionado con el mundo del trabajo, ya sea profesión u oficio. (Cejas. E, y; Pérez. J, 2005).

La competencia profesional es un sistema de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, motivos, aptitudes y capacidades que debe poseer un individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral, comprometido con el proyecto social cubano. (Cejas. E, 2002).

### **1.2. - Las competencias según autores, y organizaciones**

Existen múltiples definiciones de competencias. Entre las que se señalan:

Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo (Boyatzis. R, 1982).

Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente. (Wordruffe. C, 1993).

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.L, 1998).

Según Resolución No. 21/1999 del MTSS, se consideran como un conjunto de conocimientos teóricos, habilidades destrezas y actitudes que son aplicados por un 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.

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencias- CONOCER de México las define como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.

Para la Organización Internacional del trabajo 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 de trabajo. 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 calificaciones requeridas para ello.

### **1.3- Modelos de competencias**

El estudio de las competencias ha permitido la aparición de diferentes modelos a nivel mundial, según el enfoque que se le quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y responsabilidades de la organización, los cuales pueden coexistir varios a la vez, sin que esto afecte negativamente la coherencia como sistema.

**Modelo conductista:** Es una metodología que se centra en la identificación de los comportamientos laborales en relación con las tareas y ocupaciones. Según el análisis conductista, que prioriza el desempeño efectivo es decir, alcanzar resultados específicos con acciones específicas en un contexto organizativo dado, la competencia es una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que puede hacer y no necesariamente lo que hace.

**Modelo funcional:** Según el análisis funcional, los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno: mercado, tecnología, relaciones sociales e institucionales.

La función del trabajador debe entenderse con ese entorno y con las otras funciones. Para establecer las competencias se comparan las diversas relaciones que en las empresas existen entre los resultados y las habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, buscando detectar aquellos elementos relevantes para la solución del problema.

**Modelo constructivista:** Concibe la competencia no sólo a partir de la función sino también desde una dimensión personal. Esta metodología incluye a los individuos de bajo nivel educativo, poniendo de relieve, por ejemplo: la necesidad de generar confianza para lograr un mejor desenvolvimiento, el valor del progreso personal, la participación de cada sujeto en la capacitación y elección de tareas. La definición de la competencia ocurre al final del proceso de aprendizaje por alternancia: es una relación dialéctica entre la capacitación de los empleados y su participación progresiva y coordinada.

Los modelos descritos anteriormente son los más utilizados por especialistas en el tema.

Partiendo del análisis de estos, en el desarrollo de este trabajo se decidió tomar en cuenta, los supuestos teóricos que de los tres, contribuyeran al desarrollo del tema:

## **1.4 Perfil de competencias**

Se define el perfil de competencias como el conjunto de competencias requeridas para el desempeño de un puesto, así como determinadas actividades y comportamientos que quienes las posean obtienen un desempeño superior en el puesto de trabajo. La elaboración de dicho perfil exige un esfuerzo de conceptualización sobre el entorno que rodea al puesto de trabajo en la rutina diaria, la búsqueda de aquellos factores diferenciadores del desempeño y la concreción de las herramientas de medición de estos factores. Esta labor suele realizarse por un panel de expertos o mediante un análisis de resultados obtenidos en el puesto de trabajo. (Mertens. L, 1998).

Un perfil de competencias laborales es un conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficiencia un determinado puesto, lo que permite identificar en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la organización. Realizar con éxito un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias, permite desarrollar cada puesto en línea con la filosofía de la organización.

Constituyen categorías conductuales que impactan en el desempeño laboral del empleado, y la empresa en general.

## **1.5- Evaluación de las competencias.**

La evaluación de las competencias laborales o profesionales de un trabajador se efectúa sobre la base del perfil de competencias elaborado para el cargo que este ocupa y la valoración cualitativa y cuantitativa de cómo cumple el trabajador cada uno de los indicadores de competencias fijados en el perfil. Determinándose posteriormente los aspectos o indicadores que tiene evaluados por debajo del requerido y que constituyen la brecha sobre la cual trabajar para elevar su competencia.

## **2. Determinación de las Necesidades de Formación.**

### **2.1 ¿Cómo determinar las necesidades de formación?**

Las brechas entre los conocimientos, habilidades y capacidad demostrada por las personas que desempeñan un puesto y los requerimientos que aparecen en el perfil de competencias, brindan pistas respecto a las necesidades de formación. Asimismo el desarrollo profesional tiene que ver con la preparación de las personas para su promoción a puestos en que sus capacidades puedan aprovecharse al máximo. Los requerimientos formales de aptitudes que se establecen para puestos de alto nivel, sirve para detectar las necesidades de capacitación que requieran para escalar dichos puestos.

## **Procedimiento de gestión para la formación con enfoque de competencias**

El procedimiento lo integran 4 etapas

La empresa tiene implantado un procedimiento para efectuar la formación, a partir del diagnóstico de necesidades de formación, basado en la evaluación de las competencias como punto de partida, para lo cual establece las etapas que se exponen:

- Diagnóstico de la situación actual.
- Elaboración del plan de formación.
- Ejecución y supervisión de la formación.
- Evaluación de la efectividad de la formación.

### **Diagnóstico de la situación actual.**

El procedimiento vigente indica que para conocer los resultados del diagnóstico se aplican los pasos y técnicas siguientes:

Encuesta: Se dispone que el jefe directo del trabajador realice el cuestionario con las materias necesarias que debe dominar el trabajador y luego se le aplica a cada trabajador. Se le solicita que se autoevalúe con el conocimiento y dominio de cada una de ellas, así como su consideración de a dónde dirigir su formación.

Evaluación del desempeño: El jefe de cada trabajador es responsable de la evaluación del desempeño de sus subordinados, identificando las dificultades del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades y capacidades, los caracteriza, constituyendo parte esencial de la base para la elaboración del plan de formación y desarrollo, acorde a las necesidades.

Evaluación de las competencias, será realizada por el Jefe inmediato superior del trabajador a través de los pasos siguientes:

- a) Aplicación de diferentes técnicas como, la observación, la entrevista, encuesta, análisis de registros y de resultados obtenidos.
- b) Evaluación inicial de los requisitos de competencia.
- c) Análisis de los resultados de la evaluación de competencia y determinación de las brechas que definen las necesidades de formación.
- d) Entrevista con el trabajador evaluado, que garantizará la necesaria retroalimentación, así como la determinación de las acciones para el logro de la competencia, el entendimiento de los resultados de la evaluación y la necesidad del cumplimiento del plan de acciones que se adoptará para elevar la misma en el período planificado.

### Frecuencia de la evaluación de competencias:

La evaluación de las competencias de un trabajador se realizará anualmente, salvo que se modifiquen las condiciones que ampararon la evaluación anterior, que pueden ser:

- a) Introducción de nuevas tecnologías.

- b) Cambios en los procesos productivos, tecnológicos, estructura e infraestructura de la unidad organizativa o área de trabajo.
- c) Modificación de los Calificadores de Cargos, que introduzcan nuevos requisitos legales relacionados con la actividad que realiza o se proyecta.
- d) Si se evidencian pérdida de la competencia en el desempeño del propio trabajador.

Categorías en la evaluación de competencias.

La calificación de la competencia se enuncia en tres rangos, atendiendo al valor del % de competencia obtenido.

% de competencia cumplidos (% C)	Evaluación
$\% C \geq 95$	Muy competente
$85 \leq \% C < 95$	Competente
$\% C < 85$	No competente

El por ciento de competencias cumplido se determina por el % de indicadores evaluados que obtienen valores iguales o superiores a los definidos en el perfil de competencia del cargo correspondiente al trabajador evaluado, con respecto al total de requisitos de competencia referidos.

- Al trabajador que resulte no competente, el jefe le realizará evaluaciones trimestrales al plan de formación confeccionado, debiendo entregar una copia de la misma al Especialista de Recursos Humanos de la Unidad Organizativa de que se trate.
- A los trabajadores cuyos requisitos de competencia incumplidos se recuperan en un término de un año fiscal a partir de la fecha de comunicación de la evaluación de la competencia se mantendrán en el cargo o actividad para la cual se evalúa la competencia.

Registro de las necesidades diagnosticadas y propuesta de acciones de formación.

Una vez aplicados los procedimientos y técnicas descritos y con el conocimiento de las proyecciones estratégicas de la empresa, cada jefe de área recogerá en el registro establecido al efecto las necesidades de formación diagnosticadas a sus subordinados, proyectando además las acciones necesarias para satisfacer dichas necesidades.

Estas necesidades y acciones proyectadas serán aprobadas por el Director de la unidad organizativa de que se trate y entregadas al Especialista de Recursos Humanos que atiende la actividad de formación.

## **Elaboración del plan de formación.**

En la elaboración del plan de formación es esencial, y requiere del mayor rigor posible el “Diagnóstico de las necesidades de formación”, con el cual se inicia el ciclo de formación.

Las preguntas que hay que responder para formular el plan de formación se especifican a continuación:

- Para qué formar: Se precisa objetivos específicos de la formación
- En qué formar: Se especifica la materia en la que se necesita formación
- Cómo Formar: De forma individual o grupal. Se determina el tipo de evento.
- Quién forma: Externa, interna o mixta.
- Con qué formar: Se relacionan los recursos necesarios para acometer la formación.
- Quién debe ser formado: Se identifica el sujeto de formación.
- Dónde formar: En el puesto de trabajo, en el aula o alternando.
- Cómo evaluar la formación:

## **Ejecución y supervisión de la formación.**

A partir de lo que se establece en el Plan de Formación, se comienza la ejecución de todas y cada una de las acciones de formación proyectadas, las cuales son supervisadas por los jefes inmediatos de los involucrados.

## **Evaluación de la efectividad de la formación.**

Periódicamente se mide la efectividad de la formación de manera cuantitativa y cualitativa sobre la base de la medición del resultado del trabajo antes de recibir la formación y después de la misma parametrizando aquellas variables que pueden considerarse su comportamiento estable.

## **Aplicación del Procedimiento para la Formación con enfoque de competencias.**

- 4.1.1 Encuesta: Se realizó la encuesta por el jefe directo del trabajador con el cuestionario que incluye los elementos necesarios que debe dominar el trabajador y luego se le aplicó al trabajador, titular del cargo Especialista “B” en Ciencias Económicas.
- 4.1.2 Evaluación del desempeño: El jefe del trabajador evaluó el desempeño del mismo al cierre del mes de febrero del 2010.
- 4.4.3 Elaboración del plan de formación

Para la elaboración del plan de formación se procede según lo aprobado en 4.3. Implementación seguimiento y evaluación de la efectividad de la formación.

## **CONCLUSIONES**

1. La determinación de las competencias laborales y su integración a las exigencias del cargo o puesto, en la conformación del Perfil de Competencias ayuda a incrementar la eficacia en la formación y desarrollo del personal.
2. Con un enfoque de competencias, la formación adquiere un mayor rigor técnico con respecto a los procedimientos utilizados anteriormente, lo que se evidencia en los resultados alcanzados en las evaluaciones del desempeño que se realizan anualmente.
3. Se evidencian insuficiencias en la implementación práctica del enfoque de gestión por competencias, debido, fundamentalmente a la falta de preparación de los directivos que no poseen todos los conocimientos para hacer una evaluación objetiva de las competencias laborales de sus subordinados.

## **RECOMENDACIONES**

- 1- Desplegar acciones de capacitación para el personal que tiene la función de implementar el procedimiento, donde se propicie el aprendizaje de nuevos conocimientos que permitan perfeccionarlo y mejorarlo.
- 2- Evaluar periódicamente el procedimiento con vistas a garantizar su necesario perfeccionamiento, en correspondencia con la estrategia y objetivos de la organización.
- 3- Extender el enfoque de competencias al resto de los subsistemas que conforman el Sistema de Gestión de Capital Humano.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, L. (1999). La Formación de los Recursos Humanos en la Villa “El Bosque”. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial. Ed. UHo. Holguín, 83 p.
2. Boyatzis, R. The competent manager.-- New York : Editorial wiley Sons, 1982.-- [ s. p ]
3. Cejas Yanes, Enrique. La formación por competencias laborales: proyecto de diseño macrocurricular por competencias laborales para Técnicos Medios de Farmacia Industrial. Ciudad de La Habana, 2002.\_ s.p.
4. Cuesta Santos, Armando. Gestión de Competencias. Ed. Academia, La Habana: 2001, 90p.
5. Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.-- La Habana: Editorial Academia,2005.-- 307 p. (Documento en formato electrónico).
6. De Miguel, M. (1996). Procedimiento metodológico para la planeación de los Recursos Humanos. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Dirección. UCLV, Las Villas.
7. Marrero Fornaris, Clara Elena. Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región Oriental de Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Oscar Lucero Moya, 2002
8. Mertens, L. Competencia laboral. Sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: CINTERFOR/OIT,1996. --120p. (versión digital)
9. Mertens, L. La Gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Programa de cooperación Iberoamericana para el diseño de la de la Formación Profesional. Madrid: [s.e.], 1998.
10. NC: 3000: sistema de gestión integrada de Capital Humano, Cuba.
11. Vargas, F. Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. Revista Iberoamericana de Educación (México): Abril, 2001. p. 6-13
12. Zayas Agüero, Pedro (2002). ¿Cómo seleccionar al personal por competencias. Editorial Academia. Ciudad Habana, Cuba.