

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



TRABAJO DE DIPLOMA

Titulo: Premisas para el trabajo con enfoque centrado en competencias en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.

Autor: Abdiel Quiñones Martínez

Tutores: MSc. Marlet Pérez de Armas

Dr. Abel Quiñones Urquijo

“Año 50 de la Revolución”

2007-2008

RESUMEN

El Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en Cuba, le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico de la organización con sus recursos humanos. El modelo permite a la empresa cubana, entre ellas las universidades, fortalecer su orientación estratégica, al estimular el cumplimiento de premisas para su implantación, que serán comprobadas mediante su tecnología de diagnóstico que le posibilita conocer su nivel de integración estratégica.

En este trabajo se definen y fundamentan las premisas necesarias para abordar el enfoque centrado en competencias que exige el SGICH que se debe implementar en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Además, la revisión de documentos y la aplicación de un cuestionario permitieron realizar una primera valoración del estado actual de las mismas, para posteriormente validar las premisas al nivel de expertos mediante la aplicación del método delphi, en base a los criterios de pertinencia, coherencia y factibilidad.

En el análisis estadístico se utilizaron distribución de frecuencias, frecuencias relativas, frecuencias acumuladas y los estadísticos media y moda, que permitieron combinar el análisis cuantitativo y cualitativo en la investigación y proponer a la UCF las premisas, que a criterio del autor, son necesarias para la implementación del SGICH en la universidad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
 CAPÍTULO 1: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	
1.1 LAS COMPETENCIAS.....	12
1.1.1 Definición de competencias.....	13
1.1.2 Clasificación de competencias.....	18
1.1.3 Enfoques vinculados con las competencias.....	22
1.2 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	26
1.2.1 Definición de gestión por competencias.....	27
1.2.2 Ventajas y desventajas de un enfoque de gestión por competencias.....	29
1.3 LAS COMPETENCIAS Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CUBA.....	34
1.3.1 La aplicación de las competencias y la gestión por competencias en Cuba.....	35
1.3.2 El Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano en Cuba.....	37
1.3.3 La gestión por competencias en las universidades cubanas.....	38
1.4 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1.....	40
 CAPÍTULO 2: PREMISAS PARA EL ENFOQUE CENTRADO EN COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA UCF.	
2.1 DEFINICIÓN DE PREMISAS.....	41
2.2 MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	43
2.3 PREMISAS PARA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	45
2.4 CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.....	48
2.4.1 Colectivo laboral de la UCF.....	48
2.4.2 Matriz DAFO para el enfoque centrado en competencias en la gestión de los recursos humanos en la UCF.....	50
2.5 PREMISAS PARA EL TRABAJO CON ENFOQUE CENTRADO EN COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA UCF.....	53
2.5.1 Estrategias y acciones del Ministerio de Educación Superior para la implementación del SGICH en los CES.....	53
2.5.2 Aprobación por el Consejo de Dirección de la Universidad la implantación del SGICH.....	54
2.5.3 Preparación de los directivos de la UCF para el cambio.....	56
2.5.4 Diseño o revisión y actualización de los elementos estratégicos de la UCF.....	58
2.5.5 Aprobación de los Recursos Humanos, materiales y financieros necesarios para la implementación en la UCF del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.....	59
2.5.6 Creación de un grupo coordinador de la implementación del SGICH.....	60
2.5.7 Inventario de los trabajos existentes en la Universidad vinculados a la Gestión por Competencias.....	62
2.5.8 Preparación técnica del grupo coordinador de la implementación del SGICH....	63
2.5.9 Preparación de los Recursos Humanos.....	63
2.5.10 Sistema de comunicación interno.....	65
2.6 CONCLUSIONES DEL CAPITULO 2.....	66

CAPITULO 3. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 HERRAMIENTAS APLICADAS.....	67
3.1.1 Validez del Cuestionario.....	68
3.1.2 Fiabilidad del Cuestionario.....	68
3.1.3 Selección de los expertos.....	69
3.2 ESTADO ACTUALDE LAS PREMISAS EN LA UCF.....	70
3.2.1 Estrategias y acciones del Ministerio de Educación Superior para la implementación del SGICH en los CES.....	72
3.2.2 Aprobación por el Consejo de Dirección de la Universidad la implementación del SGICH.....	73
3.2.3 Preparación de los directivos de la UCF para el cambio en la Gestión del Capital Humano en la UCF.....	74
3.2.4 Diseño o revisión y actualización de los elementos estratégicos de la UCF.....	75
3.2.5 Creación de un grupo coordinador de la implementación del SGICH.....	77
3.2.6 Inventario de los trabajos existentes en la universidad vinculados a la gestión por competencias.....	77
3.2.7 Preparación del Grupo Coordinador de la implementación del Sistema Integrado de Capital Humano en la UCF.....	80
3.2.8 Preparación de los niveles directivos para la implementación del SGICH en la UCF.....	80
3.2.9 Establecer un sistema de comunicación interna de soporte a la implementación del sistema.....	80
3.2.10 Aprobación de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la implementación en la UCF del GICH.....	81
3.3 VALIDACIÓN DE LAS PREMISAS.....	81
3.3.1 Análisis descriptivo.....	83
3.3.1.1 Análisis del indicador pertinencia.....	85
3.3.1.2 Análisis del indicador coherencia.....	86
3.3.1.3 Análisis del indicador factibilidad.....	87
3.4 LAS PREMISAS FACILITAN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGICH EN LA UCF.....	87
3.5 PROPUESTA DE ACCIONES PARA IMPLEMENTAR LAS PREMISAS EN LA UCF.....	89
3.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 3...	90
.....	
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES.....	93
BIBLIOGRAFIA.....	94
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Lo referente a las competencias en nuestras circunstancias actuales donde la empresa cubana se encuentra en un proceso de cambio en la búsqueda de la eficiencia empresarial, inteligencia corporativa, gestión e innovación tecnológica, gestión del conocimiento y la informatización de la sociedad cubana, se hace necesario introducir nuevos enfoques, como el de la Gestión por Competencias, en métodos suficientemente operativos e integrados como para convencer a los escépticos y sustituir las viejas prácticas de Recursos Humanos.

El carácter holístico de la gestión por competencias hace que la gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento, la tecnología, los procesos y los recursos. Además la competencia integra las características personales y sociales y los conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo.

El trabajo presentado en esta tesis tiene por título **“Premisas para el trabajo con enfoque centrado en competencias en el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”**. Surge a partir del estudio de diferentes aspectos que permitieron aproximarse a un problema que en la actualidad se manifiesta en la UCF.

Los avances en el diseño y aplicación de currículos de estudios superiores basados en competencias de conjunto con las nuevas exigencias del sector empresarial de profesionales competentes capaces de enfrentar los nuevos retos que impone el mercado y el creciente número de empresas en perfeccionamiento empresarial que desarrollan un sistema basado en competencias laborales, implica un desarrollo y actualización de los planes de formación del profesional que se forman en las universidades cubanas de las cuales forma parte la UCF. Para lograr este desarrollo y actualización **se debe gestionar dentro de las universidades con un enfoque basado en competencias**.

Por otra parte, los siguientes aspectos:

1. En la universalización de la Educación Superior Cubana, la nueva universidad cubana necesita cambios y actualización en la forma en que se gestionan sus recursos humanos.

2. Desde hace algún tiempo se vienen desarrollando innovaciones dentro del sistema de gestión de los recursos humanos tendientes a aplicar las competencias.
3. Inserción en las universidades de la gestión del conocimiento, la gestión del intelecto, la gestión de la información, etc., donde el hombre se convierte en el activo principal de la organización.
4. La planeación estratégica del MES y de la UCF donde aparece una Estrategia Maestra sobre el Perfeccionamiento Institucional e Integración y un Área de Resultado Clave sobre Gestión Integral de los recursos Humanos.
5. El Sistema de Gestión Integral del Capital Humano y las NC. 3000, 3001 y 3002 del año 2007.

Hacen que sea necesario el **análisis e innovación en el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos que actualmente se aplica en las universidades cubanas y específicamente, como parte de ellas, en la UCF**, lo que conllevará a la posterior aplicación del SGICH en la UCF.

El SGICH le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico de la organización con sus recursos humanos. El modelo permite a la empresa cubana, entre ellas las universidades, **fortalecer su orientación estratégica, al estimular el cumplimiento de premisas para su implantación**, que serán comprobadas mediante su tecnología de diagnóstico que le posibilita conocer su nivel de integración estratégica.

También forma parte del modelo las tecnologías de apoyo que tienen como objetivo coadyuvar a su implantación. La empresa, tomando como base y guía las normas cubanas de gestión de los recursos humanos, que son parte integrante del modelo, podrá diseñar su propio sistema de gestión integrada de recursos humanos, en lo adelante SGICH, de acuerdo con sus peculiaridades y necesidades.

Comenzar a trabajar con el SGICH en la UCF implica conocer cuáles son las premisas necesarias para pasar a una gestión de los recursos humanos centrada en las competencias, premisas que en los momentos actuales no están definidas en la UCF, por lo que se enuncia como problema en esta investigación el siguiente:

No están definidas las premisas para el trabajo con el enfoque centrado en competencias que exige el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, para su aplicación en la UCF.

Esto llevó a formular el siguiente objetivo general: **Definir y validar las premisas para el trabajo con el enfoque centrado en competencias que exige el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano para su aplicación en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”** y varios objetivo específicos que su cumplimiento nos llevarían a cumplir el objetivo general y darle solución al problema planteado:

1. Estudiar las definiciones, clasificaciones y enfoques de las competencias así como los modelos, ventajas y desventajas de la gestión por competencias y su aplicabilidad en Cuba.
2. Analizar el enfoque centrado en competencias del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano aprobado para aplicar en el sistema empresarial cubano, entre ellas las universidades.
3. Definir y fundamentar las premisas para el trabajo con el enfoque centrado en competencias que exige el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano para su aplicación en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.
4. Valorar en la UCF, el estado en que se encuentran las premisas definidas en este trabajo y validarlas a nivel de experto, a partir de los criterios de coherencia, factibilidad y pertinencia.

Como se puede observar, el objeto de estudio es **el enfoque centrado en competencias del SGICH** y como parte de esta investigación se ha concebido la hipótesis **si se definen y validan las premisas para el trabajo con el enfoque centrado en competencias que exige el SGICH para su aplicación en la UCF entonces se facilitara su puesta en práctica**. El facilitar su puesta en práctica se argumentará a partir de la validación por expertos de las premisas en base a tres criterios: pertinencia, coherencia y factibilidad, donde los resultados de esta última definirán si las premisas facilitan el SGICH en la UCF.

El aporte del trabajo esta en **la definición de las premisas en una universidad cubana, específicamente la Universidad de Cienfuegos, para iniciar el trabajo centrado en las competencias que exige el SGICH que se esta aplicando en Cuba**. Así como la posibilidad que brinda para la **utilización práctica de estas premisas en el proceso de planeación estratégica, en la aplicación y validación del SGICH y en el Proyecto de Investigación sobre Gestión del Capital Humano que se desarrollan en la UCF**.

En la investigación se utilizarán métodos lógicos que son todos aquellos que se basan en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis, también el método hipotético – deductivo ya que se propone una hipótesis como consecuencia de inferencias de un conjunto de datos empíricos mediante procedimientos inductivos. El método analítico a través de la extracción de las partes de un todo con el objetivo de estudiarlos y examinarlos por separado para ver la relación entre las mismas y por último el método empírico que nos permitió aproximarnos al conocimiento del objeto mediante su conocimiento directo y el uso de la experiencia.

Como parte de este trabajo de diploma se utilizan las siguientes herramientas: encuesta centrada en el cuestionario, el Método Delphy y la matriz DAFO cuyos resultados son procesados a través del SPSS versión 15.

El trabajo se estructura en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo 1: En este capítulo se expresa lo importante que es la gestión por competencias a partir de la definición de competencias, su clasificación y sus enfoques, lo que lleva a comprender las ventajas y desventajas que un modelo de gestión por competencias puede tener en los Sistemas de Gestión de los Recursos Humanos. De forma muy resumida se aborda la gestión por competencias en Cuba y en la Educación Superior Cubana.

Capítulo 2: El objeto de estudio de este trabajo se aborda en este capítulo, las premisas para la implementación de la gestión por competencias en las organizaciones y su contextualización en la UCF a partir de la aplicación del nuevo SGICH. Se presenta un análisis del trabajo con las competencias y la gestión por competencias en la UCF para posteriormente presentar las premisas, que a criterio del autor, deben caracterizar este proceso en la universidad.

Capítulo 3: Caracteriza este capítulo el análisis de resultados a partir de la aplicación de un cuestionario para conocer el estado actual de las premisas en la UCF y su posterior validación al nivel de expertos y su aprobación definitiva. Se validan en base a tres criterios: coherencia, pertinencia y factibilidad.

CAPÍTULO 1: LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

En este primer capítulo de la tesis se realiza un estudio de este concepto de competencia desde diferentes enfoques, autores y países, de igual forma la clasificación de las competencias, desde las más generales hasta las más específicas.

El estudio de las competencias crea las bases para poder comprender el sistema de gestión por competencias, siendo este el otro concepto estudiado en este capítulo, sus ventajas y desventajas así como algunos de los modelos de gestión por competencias.

Las competencias y la gestión por competencias en nuestro país son abordadas en la última parte del capítulo y de forma muy general algunos trabajos realizados en nuestra universidad.

1.1 LAS COMPETENCIAS.

En el período actual ya no basta con la información y el conocimiento técnico pues nada se asegura con lo que se conoce o con lo que se domina sino que se incorporan ingredientes asociados con las capacidades, habilidades, actitudes y valores que aseguren aplicaciones adecuadas y orientadas; aflorando así, según el criterio de diversos autores, el concepto de competencia (Dao, 2000).

No es fácil acotar el concepto de competencia, cuando una detallada revisión de la literatura sobre este campo, además de evidenciar los continuos esfuerzos dedicados a esta tarea y los diferentes enfoques en su concreción desde lo psicológico, pedagógico, laboral, social, etc., indican que este término no es unívoco. Por otra parte, también es importante destacar que en cada definición existen supuestos previos o unos niveles de abstracción distintos con los que cada autor opera. Esta diferenciación inicial, que implica diferentes parámetros de referencia, provoca que el resultado conceptual, obviamente, sea diferente.

La definición de competencias y su clasificación representan el punto de partida del estudio que se presenta en este trabajo de diploma, es por ello que se le dedica un amplio espacio dentro de las consideraciones teóricas del trabajo y desde diversos enfoques y autores.

1.1.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS.

La noción de competencia, tal como es usada en relación al mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento. Una vieja definición del diccionario Larousse de 1930 decía: “en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por las cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere.” Son entonces un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica (Gallard, 1995)

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Generalmente una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación. Esto introduce al modelo de Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

Desde el punto de vista etimológico, encontramos el origen del término competencia en el verbo latino “*competere*” (ir al encuentro una cosa de otra, encontrarse) para pasar también a acepciones como “responder a, corresponder” “estar en buen estado” “ser suficiente”, dando lugar a los adjetivos “*competens-entis*” (participio presente de *competo*) en la línea de competente, conveniente, apropiado para; y los sustantivos “*competio-onis*” competición en juicio y “*competitor-oris*” competidor, concurrente, rival. La Gran Enciclopedia Larousse define competencia como disputa o contienda entre

dos o más sobre alguna cosa. Rivalidad, oposición entre dos o más personas. Incumbencia. Aptitud, Idoneidad.

En el caso de nuestro país, Cuba, se define como el 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 demostrado 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).

Más recientemente, a partir del Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano que se está aplicando en nuestro país, se definieron las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007 y específicamente en la NC 3000:2007 se definen las competencias laborales como un conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basados en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias 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 organización.

Otras definiciones dejan bien claro lo polisémico de este concepto.

“Son repertorios de conocimiento que algunos dominan mejor que otros, lo que les hace eficaces en una situación determinada, estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y se ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (Levy-Leboyer, 1997:54).

“Saber combinatorio... cada competencia es el producto de una combinación de recursos. Para construir sus competencias, el profesional utiliza un doble equipamiento: el equipamiento incorporado a su persona (saberes, saberes hacer, cualidades, experiencia,...) y el equipamiento de su experiencias (medios, red relacional, red de información). Las competencias producidas con sus recursos se encarnan actividades y conductas profesionales adaptadas a contextos singulares” (Le Boterf, 1997:48).

“Competencia significa el conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser –conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional”. El dominio de estos saberes le “hace capaz” de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional”. (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)

“Un conjunto de conocimientos, de saber hacer, y de comportamientos puestos en práctica de modo oportuno en una situación de trabajo” (Ravitsky, M. 2002)

“La capacidad de movilizar, articular y poner en acción valores, conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo” (Pissinati, 2002).

Son interesantes además los conceptos de competencias que asumen algunas instituciones de distintos países del mundo, entre ellos:

Según el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México *“las competencias son 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; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo” (CONOCER, 1997).*

Para el Instituto Nacional de Empleo 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. 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” (INEM, 1995).*

Se debe mencionar que la Organización Internacional del Trabajo 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 la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo” (OIT, 1993).

El Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina) la define como¹ *“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”.*

En Australia la competencia se concibe como *“una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones” (Gonczi, 1996).*

En 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” (Bunk, 1994).*

En este trabajo de diploma el autor define competencias como **“un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores coordinados e integrados que debe poseer el individuo para el desempeño satisfactorio de su actividad laboral”**. Se asumen los conocimientos, habilidades, actitudes y valores por ser elementos regularmente abordados por gran parte de los autores estudiosos del tema, coordinados e integrados porque existe orden e interdependencia con vista a un objetivo común. El contexto es clave en esta definición, por tal motivo añadiría a la definición anterior que esa actividad laboral está comprometida con el proyecto social cubano.

¹ www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i_a.htm - 43k -

Según criterio del autor una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva o de servicio de manera eficiente para lograr los resultados esperados. La persona que es competente puede proporcionar evidencia, es decir,

mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten contar con una base para su eficaz desempeño, es por ello que las competencias están estrechamente relacionadas con el desempeño en el puesto de trabajo.

En el caso específico de este trabajo resulta interesante la forma en la que el académico español José Tejada Fernández de la Universidad de Barcelona, (Tejada, 1998) en su trabajo titulado “Acerca de las Competencias Profesionales” realiza un pormenorizado análisis del término que agrupa y estudia claramente la esencia de la conceptualización de éstas competencias y ofrece algunos significados que consideramos con mucho interés.

Se refiere a la competencia profesional como **autoridad**, haciendo alusión a los asuntos o cometidos que quedan bajo la competencia directa de un profesional, en este caso se presenta ante la acepción de la competencia como **atribución o incumbencia**, estando ligada a la figura profesional (tareas y funciones) que engloba el conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión u ocupación determinada, como **capacitación**, y se refiere al grado de preparación, saber hacer, conocimientos y experticia de una persona como resultado del aprendizaje y por último, se indica a la competencia como **suficiencia** o mínimos claves para el buen hacer competente y competitivo, acotándose las realizaciones, resultados, experiencias y logros que un titular debe sobrepasar para acceder o mantenerse satisfactoriamente en una ocupación con garantías de solvencia y profesionalidad.

De lo anterior afirmamos que la competencia concierne a las funciones, tareas y roles de un profesional –incumbencia- para desarrollar adecuada e idóneamente su puesto de trabajo –suficiencia- que son resultados y objeto de un proceso de capacitación y calificación.

Competencias es el nuevo paradigma 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.

1.1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.

Producto de la dificultad que existe para dar una definición clara y única acerca del fenómeno que engloba el término competencia, surgen diversas clasificaciones, tendientes a formular un ordenamiento que permita identificar los principales tipos de competencias.

Existe una tendencia a clasificarla en tres grandes grupos, las **competencias generales** que son aquellas que abarcan a casi todas las profesiones y oficios, y están relacionadas con la preparación básica del individuo; por ejemplo, utilizar la computadora, comunicarse oral y escrito en su idioma, aplicar métodos de cálculo, etc., (Basic Skills en E.E.U.U., Core Skills en U.K., Key Competencias en Australia, Capacidades Básicas en Francia), las **competencias genéricas** las que se refieren a comportamientos laborales propios de desempeños en diferentes sectores o actividades y usualmente relacionados con la interacción hacia tecnologías de uso general, tal es el caso del manejo de algunos equipos y herramientas o competencias como la negociación, la planeación, el control, la interacción con clientes, etc. (Ej. Core Behaviors en E.E.U.U, Generic Units en U.K. y Cross Industry Standars en Australia) y por último las **competencias específicas** que están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito, dadas sus características tecnológicas. Es el caso de competencias como la operación de maquinaria de control numérico, el chequeo de pacientes, la elaboración de estados financieros. (Ej. Industry Specific Standards en U.K. y Australia).

Otra clasificación es la que realizan Cardona y Chinchilla (1999) quienes refieren dos tipos de competencias: **las técnicas o de puesto** se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado, estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta y **las directivas** son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Teniendo en cuenta que este trabajo de diploma se desarrolla en el GEGO resulta interesante tener presente el Modelo Genérico de Competencias enfocado a la

actividad gerencial, donde explica que el desempeño exitoso de la actividad gerencial estará compuesto por las siguientes competencias: la gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirección de subordinados, y un conocimiento profundo de la tarea en sí, así también del proceso que su desarrollo implica específicamente. Boyatsis, R. 1982 (cit, Fernández y Baeza, 2001).

A partir de su capacidad predictiva del desempeño superior, las competencias se pueden dividir en: **competencias umbral** que son aquellas que predicen el comportamiento promedio en determinada función, es decir son los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita una persona para lograr un desempeño mediano o mínimo adecuado y **competencias diferenciadoras** que son aquellas que predicen el comportamiento superior, por lo cual, permiten obtener factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano o inferior a lo requerido (Marchant, 2005).

Las competencias, también pueden ser clasificadas de acuerdo a su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional en: **competencias corporativas** de la organización, comunes a todos los cargos y las líneas de negocios, **competencias comunes de un área, gerencia o línea de negocios**, **competencias de familias de cargos** con responsabilidades similares y **competencias específicas del cargo**. Esta clasificación también es de mucha aplicabilidad en la Universidad de Cienfuegos por la forma en que está estructurado su organigrama y funcionamiento.

En este mismo sentido (Delgado, 2000) plantea una clasificación 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** 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.

Por último, las competencias se pueden clasificar según (Velandó, E. 1997) de acuerdo a su facilidad o dificultad de desarrollo, en **competencias fácilmente entrenables** (pensamiento analítico), **competencias medianamente entrenables** (iniciativa) y **competencias difícilmente entrenables** (autoconfianza o flexibilidad).

Esta clasificación es un aspecto fundamental cuando se requiere decidir que tipo de competencias resulta más provechoso invertir en su desarrollo, ya que permite evaluar, de forma clara y precisa, el costo-beneficio que provocará para la consecución de metas de la organización.

Se debe destacar que en las Normas Cubanas asociadas al Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano se habla de las competencias distintivas y competencias de procesos sin embargo no se definen en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. Es importante tener en cuenta esta clasificación de las competencias:

Competencias Distintivas² de la organización, son los recursos + las capacidades y son las fortalezas únicas, que solo posee la empresa y que le permiten lograr una condición superior en los factores de formación de ventaja competitiva. También se definen como aquellas que le permiten a una organización obtener una ventaja competitiva que sea sostenida y que por lo tanto les facilita lograr un desempeño superior (Calderón, 2006).

Las competencias distintivas según (Camisón, 2002) se clasifican en tres niveles: en el primero están las competencias distintivas estáticas, relacionadas con la explotación de recursos tangibles, asociadas a las actividades funcionales de la empresa, como el marketing (v. gr., capacidad para identificar las tendencias del negocio), la gestión tecnológica y de I+D (v. gr., capacidad para mantenerse en la frontera tecnológica del negocio), la producción (p. ej., eficacia en la reducción de costos de producción) y finanzas (p. ej., eficacia en la gestión de la estructura de capital). Por sus características, no son de interés en la presente investigación.

²http://www.acede.org/index_archivos/CD

En el segundo nivel se ubican las competencias de coordinación y cohesión, vinculadas a la integración de actividades funcionales, a la cohesión de la organización y a la creación de valor de la empresa. Son fundamentalmente competencias directivas, algunas relacionadas con las características personales y de talento del directivo o con la actitud frente al riesgo y al entorno, y otras asociadas con el estilo y las habilidades de dirección. Estas últimas, por ser posibles de desarrollar a partir de actividades de gestión humana, son consideradas importantes para el presente estudio.

Por último, en el tercer nivel se ubican las competencias distintivas dinámicas, entendidas como las destrezas de la organización para adaptar, integrar, construir o reconfigurar recursos para generar nuevas competencias y responder a un entorno turbulento. Son de tres tipos: aquellas orientadas a fomentar la innovación y el aprendizaje, las tendientes a lograr el compromiso individual y colectivo (cultura), y las propias de un diseño organizacional apropiado.

En su libro "Universidades Empresariales: Cómo crear una fuerza laboral de clase mundial" (Meister, 2000) define un conjunto de capacidades y conocimientos implícitos necesarios para lograr la competencia. Ellas son los cimientos del desarrollo laboral integrado del individuo constituyéndose en **competencias medulares en el sitio de trabajo**.

- **Aprender a aprender.** Exige a los trabajadores su capacidad de recurrir a un conjunto de aptitudes entre las cuales se puede mencionar la capacidad de analizar situaciones, hacer preguntas, solicitar la aclaración de aspectos que no entienden y pensar de forma creativa para generar opciones. Es la capacidad de aplicar el conocimiento existente a situaciones nuevas, experimentar con el aprendizaje desde diversas fuentes e insertar ese aprendizaje en su vida diaria.
- **Comunicación y colaboración.** Incluyen no sólo las capacidades interpersonales tradicionales de escuchar y comunicarse en forma efectiva sino destrezas como saber trabajar en grupos, colaborar con los miembros del equipo.
- **Pensamiento creativo y solución de problemas.** Incluye pensar en forma creativa, desarrollar la capacidad de resolver problemas y ser capaces de analizar situaciones, hacer preguntas, aclarar lo que no se entiende y sugerir mejoras. Crear soluciones innovadoras a problemas imprevistos. Desarrollar aptitudes de pensamiento crítico y

solución de problemas con el fin de resolver con eficiencia las situaciones que se presentan sin esperar recibir directrices al respecto.

- **Cultura tecnológica.** Saber utilizar un dispositivo de información que se conecte con el mundo.

- **Cultura global y de negocios.** Implica capacidades en la cultura de negocios, como: finanzas, planeación estratégica y marketing.

- **Desarrollo del liderazgo.** Saber ser agentes de cambio, desarrollar la capacidad de imaginar una mejoría y lograr el compromiso activo de los demás para llevar a cabo la visión compartida de la organización.

- **Autogestión de la carrera profesional.** Aptitudes de auto desarrollo y autogestión, habilidad para manejar la vida profesional.

Aún cuando nuestras universidades en Cuba no tienen esa concepción empresarial, no dejan de ser importantes estas **competencias medulares** en el cuerpo profesoral y técnico administrativo que forman su colectivo laboral así como en los procesos de formación de los nuevos profesionales a través de las carreras que se estudian así como a los profesionales que se preparan y superan a través de las diferentes modalidades del postgrado.

1.1.3 ENFOQUES VINCULADOS CON LAS COMPETENCIAS.

Las escuelas y los enfoques están estrechamente relacionados. Las diferentes corrientes de pensamiento para el estudio de las competencias surgen en un lugar determinado impulsadas por una persona o institución y forman una escuela a la que se van sumando los investigadores, organizaciones y gobiernos que comparten los supuestos que sustentan dichas teorías. Así surgen la escuela americana (de la mano de Mc Clelland), la británica y la francesa siguiendo, cada una por su lado, los enfoques conductista, funcional y constructivista respectivamente. Otros autores hablan de enfoques, corrientes y hasta modelos para el estudio de las competencias.

Resulta interesante el estudio sobre las diferentes corrientes (Sánchez, 2004). Dicho estudio se centra en las corrientes conductista, funcionalista y constructivista, arribando a las siguientes conclusiones.

Corriente conductista: El primer enfoque es el análisis conductista, que no se refiere a la corriente psicológica de esa denominación, sino al énfasis que se hace en el papel de las características del individuo, o sea, parte del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo determinando las características que posibilitan un desempeño exitoso. Se puede agregar a esta clasificación de Leonard Mertens (Zayas, 2002) que existe una división entre las concepciones con un enfoque holístico y las marcadamente cognitivistas.

Corriente funcionalista: El enfoque funcional, tiene un carácter evidentemente pragmático y conductista (Zayas, 2002) desde el punto de vista psicológico, como señala Mertens (1996) “el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos”. La aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

Corriente constructivista: El análisis constructivista (Zayas, 2002) que señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador. Es la menos difundida y en ocasiones se presenta integrada con alguna de las dos tendencias anteriores (Cuesta, 2001). En el modelo constructivista no se definen a priori las competencias del personal, sino las construyen a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Esta corriente, conformada en Francia, tiene su principal exponente en el autor Levy-Levoyer (1997) quien plantea que *“las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas”*.

En algunos estudios (Adveniat Consultores, 2003) se incluye además de los enfoques tradicionales, ya descritos anteriormente, el enfoque genérico que describe las conductas observables ordenadas según su productividad³ (Ver Anexo No 1). Esta misma firma considera un grupo de cuestionamientos sobre estos enfoques, los que mostramos a continuación.

CONDUCTUAL

1. Los procesos se describen en forma atomizada (conductas de las personas y no los procesos de la empresa).
2. No considera el contexto para explicar el resultado.
3. A nivel de personas, solo describe conductas externas sin dar cuenta de sus causas (ni internas ni externas).

GENERICICO

1. Los procesos se describen en forma atomizada (conductas de las personas y no los procesos de la empresa).
2. Normalmente hay carencia de un análisis profundo debido a que no se ejecuta levantamiento alguno.
3. No considera el contexto (de modo más acentuado que en el conductual).

FUNCIONAL

1. No considera el contexto, busca uniformar.
2. No presenta niveles de dominio que faciliten el desarrollo.
3. Analiza el trabajo atómicamente (funciones) y no en las interacciones.
4. No hay vista sistémica.
5. No recoge la experiencia del trabajo real.

³<http://www.Adveniat Consultores.htm>

CONSTRUCTIVISTA

1. Es el modelo menos tradicional.

2. Supone esfuerzos mayores a la institución.
3. Mayor complejidad conceptual.
4. La metodología se crea durante el proceso (es adaptable, pero supone el empleo de mucha inteligencia para su aplicación).

Como se observa, cada enfoque, corriente o escuela pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos. Todas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

A los efectos de este trabajo se considera que lo más conveniente sería adoptar un enfoque más ecléctico donde se mezclen los elementos de las tres corrientes incluyendo sobre todo los aspectos que resultan ventajas y que facilitan la implementación práctica del enfoque de competencias para la gestión de recursos humanos. Otros autores establecen no sólo los enfoques conductual, funcional y constructivista sino que incluyen los llamados enfoques cognitivo, hermenéutico reflexivo (crítico) y humanista.

Como parte de este trabajo se resumen estos enfoques en:

Enfoque Conductual: Surge en Estados Unidos hace 40 años. Las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria. No pretende capturar las competencias técnicas asociada a una determinada formación -las supone-, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más desatacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño (Spencer, 1993; Wordruffe, 1993).

Este enfoque tiene su propia metodología y tiende aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

Enfoque funcional: proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y

Nueva Zelanda. Las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de las tareas, más que en el cómo se logran. Permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas. Asimismo: es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

Enfoque Constructivista: De origen francés da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo, recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual. Es el más difícil y complejo de implementar. Tanto el modelo conductual como el constructivista se utilizan como herramientas de gestión de RR.HH.

1.2 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

El inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias, pero no es hasta la década del 70, que resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland⁴, quien postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias– que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados”.

Lógicamente el estudio y profundización de esta teoría no se limitó a esa región del mundo. Surgen entonces diversas escuelas, que concentran sus esfuerzos en el tema, pero no es hasta finales de la década del 90, que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

⁴Mc Clelland, D.C. **Testing for Competence rather than for Intelligence**, in **American Psychologist**. January 1973.

Se plantea que los elementos que distinguen verdaderamente una organización de otra en la actualidad, provienen fundamentalmente de las competencias del capital humano y del capital organizacional. Sobre ellos es que se actúa para lograr el incremento de la calidad y de la competitividad y por tanto es de ahí de donde proviene la importancia y vigencia que se otorga en estos momentos, al desarrollo de

cualidades en el hombre y a la interrelación entre grupos tanto dentro de la organización como con otros pertenecientes al entorno.

La adopción de un modelo ecléctico, donde se mezclen los elementos fundamentales de las tres corrientes de estudio de las competencias, incluyendo, sobre todo, los aspectos que significan ventajas, resultaría más recomendable al facilitar la implementación práctica del enfoque de competencias para la GRH en las organizaciones

1.2.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma, cobra su mayor importancia la Gestión por Competencias, ya que al fin y al cabo la fuerza y competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales. (Gallego, 2001)

La revisión de la bibliografía en el campo de las competencias nos lleva a que el modelo integrado de gestión de recursos humanos que se maneja actualmente se basa en el análisis de las conductas observables y evaluables: las competencias. Muy unido a este análisis se encuentra la gestión por competencias, hay en este hecho una revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Son muchas las empresas y organismos que en Europa, Estados Unidos y en forma más reciente en América Latina han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencias laborales. La justificación de esto se halla en el intento de mejorar los resultados obtenidos a través de la movilización del conocimiento y de las capacidades de aprendizaje.

Lo anteriormente expuesto hace que sea necesario en este trabajo expresar algunas definiciones de gestión por competencias:

Gestión por competencias es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas. Las competencias – bajo este enfoque - son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de

desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan en torno a unidades: roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social del trabajo en la organización o empresa (Gallego, 2001).

También se entiende por **gestión por competencias** el gerenciamiento que:

- Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.
- Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

Gestión por competencias es la capacidad de una empresa de “atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”.

La gestión por competencia es, a criterio del autor de este trabajo, una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el entorno y los cambios que en la gestión de los recursos humanos se vienen aplicando a partir de la gestión del conocimiento, la gestión de la información, la gestión del talento humano, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, etc. La gestión por competencias es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa, esto es la **gestión por competencias** (Ernest & Young Consultores, 1999)

Gestión por competencias: Consiste en la identificación de las competencias de una empresa y su asignación a cada puesto. Se utiliza con éxito para el diseño de planes de formación, valoración económica de puestos de trabajo, selección de personal y evaluación del desempeño (Tejero, 2005).

Recientemente en nuestro país aparecieron las Normas Cubanas asociadas al Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano en las que se define **gestión por competencias** como las actividades coordinadas para exigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización (NC 3000: 2007).

Información obtenida sobre experiencias realizadas en países de América Latina permite decir que la gestión por competencias es una actividad dinamizante en las organizaciones, que moviliza distintos actores en el proceso de formación de las personas que trabajan. (Villamayor, 2004)

1.2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN ENFOQUE DE GESTION POR COMPETENCIAS.

Los enfoques de gestión por competencias guardan cierta relación con los inventarios de competencias, al elaborarlos se recomienda (Cuesta, 2001; Jiménez, 1997; Delgado, 2000; Sánchez, 2004) 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 (Sánchez, 2004). 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. Lo anteriormente expuesto puede convertirse en una ventaja si se estudia desde esta variante y a su vez en una amenaza si no se consideran estos puntos de vista.

Un enfoque de gestión por competencias.

- Contribuye al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.

- Mejora y facilita la gestión integrada de los recursos humanos.
- Apoya la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
- Genera un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- Hace converger la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- Involucra a los directivos en la gestión de los recursos humanos.

En estos momentos muchas organizaciones están viendo en los modelos de gestión por competencias instrumentos demasiados rígidos o demasiados limitativos en un contexto de rápido cambio y alta rotación de personal, convirtiéndose en una amenaza latente para las organizaciones. Es necesario tener en cuenta no solo lo que la persona es, sino de lo que es capaz. Las competencias sin motivos son recursos que no se utilizan, los motivos sin valores no son perdurables y los valores sin competencias no son intenciones (Zamora, 2003). Lo anteriormente expuesto permite reflexionar que la motivación de las personas y sus valores, cuando no se cultivan y desarrollan, pueden convertirse en un freno para la gestión por competencias.

La asunción de un enfoque basado en competencias no sólo permite acortar la brecha existente entre educación y mundo del trabajo, sino también, estrechar los vínculos entre la formación de posgrado y pregrado, entre las diferentes etapas o momentos del proceso de reproducción de la fuerza de trabajo calificada –formación-distribución–utilización y entre los objetivos educativos e instructivos que plantean nuestros planes de estudio al vincular los aspectos cognoscitivos con los de desarrollo de potencialidades, capacidades y actitudes favorables al desarrollo personal, institucional y social y, en general, al desarrollo socioeconómico de nuestro país.

Desde otro punto de vista, los enfoques por competencias al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilitan el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización. Resulta mas fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos, de igual forma facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.

Otras aportaciones del enfoque de competencias son:

1. Está orientado a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quien plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.
2. Se consideran un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; en congruencia con el enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos.
3. Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias y qué resultados.

En la bibliografía consultada también aparecen una serie de problemas que impiden precisamente extraer todo lo que de sí pueda dar un enfoque de gestión por competencias. Estos problemas son de carácter tanto teórico o conceptual, como práctico o metodológico. Entre los más frecuentes destacan:

- Confusión terminológica: a un mismo componente se le denomina de distintas formas o, peor, a distintos componentes se les asigna una misma etiqueta. Por ejemplo, "actitudes", "habilidades", "rasgos", etc., son habitualmente empleados como etiquetas intercambiables cuando, en realidad, se están refiriendo a aspectos distintos de las personas. Y este problema no se ciñe sólo al terreno de lo teórico; cada uno de esos elementos se manifiesta, se evalúa, se entrena de forma diferente.
- Disparidad de criterios: derivada en buena medida del problema anterior, así como de la diversidad de contextos en los que se aplica.
- Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles: no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas. Por ejemplo, empleo de pruebas de evaluación situacionales sin registros adecuados de conducta, empleo abusivo de test, entrenamiento de habilidades en condiciones adversas, etc.
- Empleo de métodos, técnicas o herramientas inadecuadas: también se detecta cierta proliferación de técnicas "creadas para la ocasión" pero con importantes déficits de fiabilidad y validez (por no seguir un procedimiento riguroso en su elaboración), empleo de técnicas con fines distintos a aquellos para los que

fueron creadas (por ejemplo, abuso del cuestionario para evaluar conductas) o, en definitiva, empleo de métodos y técnicas poco contrastados.

- En general, se observa una escasa incorporación e integración de los principios básicos y los conocimientos más actuales sobre el comportamiento humano que aporta la Psicología moderna.

Según Domingo J. Delgado M., Socio – Director de CORGA C.A existen algunas razones que justifican el hecho de tener que pasar a la Gestión por Competencias en una organización, y por tanto se asumen como ventajas de la implementación de un sistema de gestión por competencias, entre las que se encuentran:

1. La Gestión por Competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
2. Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
3. El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

Otra forma en que se analizan las ventajas de adoptar un sistema de gestión por competencias es su incidencia en los diferentes subsistemas que integran el sistema de gestión de los recursos humanos, a continuación se presenta un análisis concreto de esta incidencia.

Reclutamiento y selección de personal: La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en ellas se utilizan, por ejemplo, técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, el contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada. Actualmente, las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con assessment de competencias mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal (Fernández y Baeza, 2001).

Inducción: El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles son las brechas existentes entre las competencias demostradas por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización, lo que permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que solo abarque específicamente los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su quehacer laboral. Wood & Payne, 1998. (cit. Fernández y Baeza, 2001)

Proceso de evaluación: Al momento de evaluar al personal, se accede al perfil de competencias requeridas para el puesto específico, desde donde se obtienen las conductas que manifiestan la presencia de dichas competencias.

Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables la presencia o ausencia de conductas específicas, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo, por lo que el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño. (Fernández y Baeza, 2001)

Capacitación: Consecuente con la evaluación realizada anteriormente, la capacitación se efectuará centrada en aquellos aspectos que no fueron presentados por el trabajador o por el equipo de trabajo, de esta manera se efectúa una capacitación específica, que permita abordar las áreas precisas que se encuentran débiles, logrando un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tendrán directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. La posibilidad de diferenciar competencias fáciles, medianas y difícilmente entrenables permite contar con referentes claros respecto a las posibilidades de avances concretos que se podrán obtener bajo la capacitación, logrando con esto mejores resultados.

Promoción y desarrollo: Es una de las áreas que mayormente se ve beneficiada mediante la utilización de este modelo, ya que permite realizar una comparación directa entre los distintos cargos, a pesar de que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de otros, ya que las mismas competencias pueden estar presentes en los diferentes cargos de naturaleza diferente, aunque con distintos niveles requeridos, logrando así encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de

determinar. En este concepto se basan la gestión del talento, el coaching y el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional. (Fernández y Baeza, 2001)

Compensaciones: La gestión por competencias promueve esclarecer los criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización, sin embargo, en Chile es casi inexistente el pago por competencias, no obstante es pronosticable que las empresas que decidan implementar una gestión de personas basada en competencias tengan como camino natural, retribuir e incentivar mediante el logro de los estándares de competencia, lo cual resultaría más equitativo, ya que la retribución económica estaría directamente relacionada con el aporte que esa persona en particular representa para la organización (Fernández & Baeza, 2001).

Desvinculación del puesto: La desvinculación de las personas con su puesto de trabajo, a partir del Modelo de Competencias, se realiza a partir una determinación con alto grado de objetividad, ya que serán las personas que presenten la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el cargo, en relación al grado de entrenabilidad de las competencias deficitarias, pues si éstas son difícilmente entrenables y por razones de costo beneficio, la organización generalmente no estará dispuesta a realizar este esfuerzo, por lo tanto, resulta razonable efectuar una desvinculación de esas personas. Wood & Payne, 1998 (cit. de Fernández y Baeza, 2001)

1.3 LAS COMPETENCIAS Y LA GESTION POR COMPETENCIAS EN CUBA

El mundo laboral internacional transita en la actualidad por un proceso de importantes cambios que apuntan a la reorganización industrial, la competitividad, el crecimiento de la capacitación del sistema empresarial, el máximo aprovechamiento de tecnologías y a la concepción del hombre como centro de las estructuras y modos de actuación y organización empresarial y es factor de impulso para el logro de tal competitividad y del incremento de la productividad.

En nuestro país en numerosos documentos partidistas, especialmente en la Resolución Económica aprobada en el Quinto Congreso del Partido Comunista de Cuba, se expresa la importancia de que las organizaciones empresariales sean eficientes, eficaces y competitivas; evidentemente que con solo estar los profesionales comprometidos con la patria no se lograrán estas metas, pues hace falta que

aparejado a esto egresen con una determinada maestría en su actuación profesional y con una excelente base de conocimientos.

La esencia del pensamiento de Fidel Castro sobre los recursos humanos se concentra en su empleo racional y su máxima utilización, o sea, en la necesidad de potenciar y optimizar de manera sostenida su desempeño en cualquiera de las esferas de la construcción del socialismo. En nuestro país desde hace muchos años los recursos humanos son considerados como la riqueza más importante del país, las siguientes afirmaciones así lo justifican:

“Lo más importante de un país no son los millones en el banco. La más importante riqueza de un país son los recursos humanos. No tenemos un gran capital financiero, pero si tenemos un gran capital humano”. “Con el capital humano que poseemos hoy podríamos estar haciendo las cosas mucho mejores o, digamos, mucho más y mejores cosas”. (Castro, 1999).

Resulta evidente que en los momentos actuales para lograr potenciar y optimizar de manera sostenida el desempeño exitoso de esos recursos humanos se hace necesario el trabajo con las competencias y gestionar dichos recursos con un enfoque basado en dichas competencias. Este último aspecto no está generalizado en muchas de las empresas cubanas, de ahí que se ha comenzado a implementar el SIGCH en todas las empresas de producción y servicios en nuestro país y donde las competencias son el centro sobre el cual giran todos los subsistemas de gestión de los recursos humanos.

1.3.1 LA APLICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y LA GESTION POR COMPETENCIAS EN CUBA.

Cuba, en proceso de cambio por la paulatina eliminación del campo socialista mundial, la creciente globalización y la aplicación del sistema de perfeccionamiento empresarial para el logro de la excelencia en estas entidades, comenzó a organizar el trabajo por competencias laborales desde finales de la década de los ochenta del pasado siglo en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionaria (MINFAR). En dicho organismo, que fue el primero en este trabajo, iniciaron la instrumentación de este sistema en las empresas con resultados económicos eficientes.

La determinación de las competencias de sus cargos lo nominalizaron, a partir del análisis funcional y ocupacional, donde identificaron las funciones o actividades fundamentales de cada cargo (estos lo definieron con el término de profesigramas).

Con el surgimiento del Decreto Ley 187/98, referido a las bases generales para el perfeccionamiento empresarial y la Resolución 21/99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), se instrumenta por estas del MINFAR, igual que otras entidades de los Organismos de la Administración Central del Estado, un sistema para la evaluación del desempeño profesional y medir los resultados del trabajo de los recursos humanos, a partir del propósito principal de la organización y donde incluyen competencias laborales funcionales y conductuales, según la complejidad de cada cargo. Estos se miden, teniendo en cuenta los resultados del trabajo de los que sobrecumplen las normas u objetivos de la organización.

A partir del año 1999 otras empresas de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), que se les aprobó la aplicación de dicho sistema, comienzan a desarrollar el trabajo por competencia. Estas lo identifican utilizando, además del análisis funcional y de conducta, el método DACUM para la confección de los perfiles y elaborar planes y programas de formación, son las Empresas del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS) y Ministerio Sidero Mecánico (SIME).

Es bueno destacar, que hasta el 2004 todos estos organismos, así como otros fundamentales de OACE no han instrumentado una metodología nacional para la aplicación de dicho sistema, por lo que cada una de sus empresas utiliza el método más adecuado, según las condiciones y propósito fundamental de la organización.

Como metodología nacional sólo lo han instrumentado los Organismos del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), Ministerio del Turismo (MINTUR), Ministerio de la Construcción (MICONS) y Ministerio de la Azúcar (MINAZ), éste último por el SIMAPRO, sistema encaminado a elevar la productividad y calidad del trabajo institucionalizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), todos con un enfoque holístico, donde se vinculan entre sí, el análisis funcional y conductivo con parte del método DACUM para la elaboración de la matriz o perfil por competencia laboral. A partir del año 2004 se aplica este sistema antes mencionado en el Ministerio de la Industria Ligera (MINIL) y el Ministerio de la Construcción (MICONS).

No es hasta el 2007 en que se aprueba y se normaliza a través de la NC. 3000 a la 3002 el Sistema de Gestión Integral de los Recursos Humanos y su aplicación en todo el sector empresarial y de servicio, centrado en las competencias.

Se plantea que los elementos que distinguen verdaderamente una organización de otra en la actualidad, provienen fundamentalmente de las competencias del capital humano y del capital organizacional. Sobre ellos es que se actúa para lograr el incremento de la calidad y de la competitividad y por tanto es de ahí de donde proviene la importancia y vigencia que se otorga en estos momentos, al desarrollo de cualidades en el hombre y a la interrelación entre grupos tanto dentro de la organización como con otros pertenecientes al entorno (Iñigo, 2000).

1.3.2 EL MODELO DE GESTION INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO EN CUBA.

En concordancia con los avances de la gestión de los recursos humanos, la necesidad de hacer eficiente la economía y de desarrollar capacidad competitiva, las competencias están presentes en el centro de todo el proceso de transformación en la economía cubana, lo que repercute en los enfoques que se introducen en los procesos de dirección y gestión empresarial, ubicando al hombre como el centro de éstos procesos. Esto se puede apreciar en el Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano en nuestro país representado en la Figura No. 1:



**Competencias
Laborales**



Figura No. 1: Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano en Cuba. Fuente: NC – 3000.

Como se puede apreciar el modelo de gestión integrada de los recursos humanos en nuestro país le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa. Lo anteriormente planteado lleva a que necesariamente se introduzca la gestión por competencias en las organizaciones y empresas cubanas, es por ello que en la actualidad es un tema de estudio e investigación en el sector empresarial en nuestro país.

Uno de los fundamentos en los que se basa un modelo de gestión por competencias es que funciona como elemento integrador de los diferentes procesos de gestión de los recursos humanos y persigue que todos ellos se articulen en torno de las competencias como unidad de gestión⁵. En el modelo cubano se puede apreciar esta afirmación.

El modelo permite a la empresa cubana fortalecer su orientación estratégica, al estimular el cumplimiento de premisas para su implantación, que serán comprobadas mediante su tecnología de diagnóstico que le posibilita conocer su nivel de integración estratégica.

También forma parte del modelo las tecnologías de apoyo que tienen como objetivo coadyuvar a su implantación. La empresa, tomando como base y guía las normas cubanas de gestión de los recursos humanos, que son parte integrante del modelo, podrá diseñar su propio sistema de gestión integrada de recursos humanos, en lo adelante SGIRH, de acuerdo con sus peculiaridades y necesidades.

1.3.3 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LAS UNIVERSIDADES CUBANAS.

En las universidades cubanas este aspecto puede ser analizado en dos vertientes. Una correspondiente a la gestión por competencias en la universidad como organización, en este caso nos referimos a las competencias distintivas, las competencias de procesos y las competencias de cargo para cada uno de los miembros de su colectivo laboral así como todo el trabajo que realizan los directivos para el logro de los objetivos de la organización basado en dichas competencias.

⁵**La Nación de Buenos Aires. Domingo 30 de enero del 2000. P.14. sección 8.**

La otra es aquella en que los currículos de las distintas carreras que se imparten en la universidad tienen un enfoque en competencias profesionales, es decir los estudiantes se forman con una concepción del plan de estudio basado en competencias profesionales y todo el sistema de formación se basa en ellas (Aragón, 2002). Este trabajo de diploma se enmarca en la primera vertiente, al analizar las premisas para la implementación de un sistema de gestión por competencias en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

Los fundamentos del diseño curricular por competencias en la educación cubana y dentro de ella la educación superior se han venido desarrollando desde hace más de quince años, el sólo hecho de concebir la formación del profesional sobre la tríada de los sistemas de conocimientos, habilidades y valores ya enfoca hacia un sistema de competencias, lo cual se complementa con que entre un 10% y un 15% del plan de estudio se dedica al componente laboral. En este aspecto se destacan trabajos de (Parra, 2001; González, 2002; Fernández, 2003; Forgas, 2003, Malagón 2004, Corral, 2004), todos autores cubanos que han abordado esta temática en tesis de maestría y doctorados.

Formar un profesional competente en las universidades es un fenómeno complejo, pero dentro de esa complejidad ocupa lugares trascendentales el modo en que ese futuro profesional se apropia de conocimientos, adquiere habilidades profesionales y cómo en él se refuerzan y se forman valores. Para ello es necesario que todos los profesores posean las competencias necesarias para desempeñarse como profesor universitario y en la profesión para la que forman estudiantes a través de la aplicación de los planes de estudios correspondientes.

En las universidades cubanas no existe, de acuerdo a la bibliografía consultada y las experiencias en la UCF un enfoque centrado en las competencias para la gestión de los recursos humanos. Esta conclusión se fundamenta, entre otros, por los siguientes aspectos:

1. No están identificadas, normadas y certificadas las competencias de profesores, directivos y trabajadores de las universidades. Por tal motivo no se evalúa ni existen planes de formación por competencias. Todo esto permite concluir que no se utilizan las dimensiones definidas para las competencias, nos referimos a: identificar, normar, certificar y evaluar competencias.

2. Las universidades, por lo general, no tienen definidas las competencias distintivas o claves, ni las competencias de los procesos que hacia su interior se desarrollan, tampoco tienen definidas las competencias de los cargos.
3. No existe una cultura general en los directivos universitarios sobre el trabajo con enfoque de competencias en la gerencia del capital humano.

1.4 CONCLUSIONES DEL CAPITULO 1

Se pone de manifiesto en este capitulo lo polisémico y multifactorial de las definiciones de competencias y gestión por competencias. La diversidad de clasificaciones y enfoques llevan a un profundo estudio para la aplicación de un sistema de gestión de los recursos humanos con base en las competencias en las universidades cubanas.

La gestión por competencias es relativamente nueva en la gestión de los recursos humanos y en Cuba hay poca experiencia en esta temática, donde más se ha avanzado es en las empresas que están en perfeccionamiento empresarial. En el caso de las universidades no existen experiencias notables en la implementación de este enfoque.

La aplicación de la gestión por competencias contribuye a una gestión más eficiente de los recursos humanos.

CAPITULO 2. PREMISAS PARA EL ENFOQUE CENTRADO EN COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA UCF.

En este capítulo se exponen muy concretamente algunos modelos de gestión por competencias, para posteriormente analizar las premisas necesarias para su implementación en las organizaciones y empresas.

En el caso de nuestro país el SGICH y las NC. 3000 a la 3002 del 2007, aunque no definen explícitamente un conjunto de premisas para su aplicación, resultan necesarias determinarlas a nivel de organización y este es el tema central de este capítulo, la definición y explicación de las premisas en la UCF para la implementación de un enfoque por competencias en la gestión de su capital humano.

Las premisas se conciben para la etapa antes de comenzar a implementar el enfoque de competencias en la universidad. Forma parte de este capítulo una breve caracterización de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.

2.1 DEFINICIÓN DE PREMISAS.

Se denomina premisa⁵ a cada una de las proposiciones de un razonamiento que dan lugar a la consecuencia o conclusión de dicho razonamiento. Las premisas son expresiones lingüísticas que afirman o niegan algo y pueden ser verdaderas o falsas.

Asociados a la definición de premisa aparece el término razonamiento que se define de diferentes maneras según el contexto, normalmente se refiere a un conjunto de actividades mentales consistentes en conectar unas ideas con otras de acuerdo a ciertas reglas o también puede referirse al estudio de ese proceso. En sentido amplio, se entiende por razonamiento la facultad humana que permite resolver problemas. También aparece que es una [proposición](#) final, a la que se llega después de la consideración de la [evidencia](#), de las [discusiones](#) o de las [premisas](#). Es común su presencia en trabajos investigativos o académicos. Otra definición de premisa⁶ es: Idea que se toma de base para un razonamiento.

⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Conclusi%C3%B3n>

⁶ <http://www.wordreference.com/definicion/premisa>

Se distinguen dos clases de premisas, por un lado, las premisas objetivas, que describen hechos o estados de cosas, y, por otro lado, las premisas inter-subjetivas que expresan valoraciones o preferencias generalizadas.

Entre las premisas objetivas, podemos distinguir los siguientes tipos de premisas aceptables. En primer lugar los *hechos* que son evidencias empíricas. En segundo lugar, los *testimonios* de hechos aceptados por la audiencia. En tercer lugar, las verdades científicas que son proposiciones generales que permiten explicar y predecir hechos. En cuarto lugar, las creencias o presunciones generales sobre los hechos, que tienen vigencia en la audiencia.

Entre las premisas inter-subjetivas, podemos distinguir los siguientes tipos de premisas aceptables. En primer lugar, los valores o preferencias comunes aceptadas por la comunidad internacional. En segundo lugar, los valores o preferencias de la audiencia. En tercer lugar, la jerarquía de valores vigente en la audiencia. En cuarto lugar, las preferencias categoriales y las definiciones persuasivas de la audiencia.

En la tabla No 1 se expresa una tipología elemental de premisas la cual se considera adecuada para los fines de este trabajo investigativo.

Premisas	
Objetivas	• Hechos • Verdades científicas • Creencias de la audiencia • Creencias comunes • Testimonios
Subjetivas	• Valores de la comunidad internacional • Valores de la audiencia • Jerarquía de valores de la audiencia. • Preferencias categoriales de la audiencia.

Tabla No 1: Tipología elemental de premisas
Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Conclusi%C3%B3n>

En este trabajo de diploma se trabaja con los dos tipos de premisas, aunque con mayor intensidad con las premisas objetivas por las características del trabajo, el cual se desarrolla en una organización (UCF), utilizándose hechos, teoría y práctica científica vinculadas con los enfoques de gestión por competencias, las opiniones de los directivos y expertos en el tema y testimonios de los implicados. De igual forma están presentes los valores de las audiencias que se han consultado y han estado implicadas en el desarrollo de este trabajo en la UCF a partir de los valores

compartidos definidos en la planeación estratégica de la universidad y los valores de las personas que la integran.

2.2 MODELOS DE GESTION POR COMPETENCIAS.

Existen diversos modelos y aproximaciones para abordar el concepto de competencia y la gestión por competencias. Tienen en común el considerar las capacidades que el trabajador posea, como una herramienta que se debe desarrollar continuamente, lo cual permite a la organización obtener ventajas competitivas en el mercado al que acceda, ya que las personas son consideradas ejes centrales en los avances que se puedan obtener. Se presentan, sin embargo, algunas diferencias de énfasis y enfoques importantes de señalar; sea en su forma de concebir el cambio, en sus objetivos y por tanto en los resultados que se espera obtener mediante su aplicación, entre otras cosas.

En la bibliografía consultada son disímiles los diferentes modelos de gestión por competencias y en su gran mayoría abarcan completamente o en una parte considerable los Modelos de Mc Bear, el Modelo DDI y el Modelo Funcional.

En la Tabla No 2 se muestra una síntesis comparativa de los modelos comúnmente utilizados en muchos países del mundo: Modelo de Mc Bear, Modelo DDI y Modelo Funcional.

También se puede señalar el Modelo Genérico de Competencias enfocado a la actividad gerencial, donde el desempeño exitoso tendrá relación con la gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirección de subordinados, y un conocimiento profundo de la tarea en sí, así también del proceso que su desarrollo implica específicamente. Boyatsis, R. 1982 (cit, Fernández y Baeza, 2001).

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Se establece una agrupación de estas respuestas en tres modelos fundamentales (Mertens, 2000):

	MODELO DE HAY MC-BEAR	EL MODELO DDI	EL MODELO FUNCIONAL
DEFINICIÓN DE COMPETENCIA	"Una característica subyacente causalmente relacionada con el desempeño superior. (independiente del puesto)"	"Algo" que una persona debe demostrar para ser efectivo al desempeñarse en un puesto determinado	"Es la 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.",
VARIABLES INVOLUCRADAS	Conocimientos Habilidades, Actitudes, Motivación, Rasgos y Autoconcepto	Conocimientos, Motivaciones y Comportamientos de las personas.	Productiva, los resultados-productos, el desempeño y los conocimientos que poseen las personas y sus posibles campos de aplicación
OBJETIVO DEL MODELO	Distinguir las características de quienes poseen un mejor desempeño, independientemente del área de trabajo en la que se desempeñen	Comparar el desempeño de las personas que permanecen en una organización manteniéndose competitivos.	Identificar el desempeño "mínimo requerido" para cada puesto de trabajo, dentro de una organización, para mantener su nivel deseado de productividad y calidad
VISIÓN DE PERSONA	Humanista / Psicológica / Social Considerando al Hombre como: Creador, Innovador, Líder, Emprendedor que alinea la organización con su visión.	Económica / Competitiva Hombre-Agente: misionero, alinea sus objetivos personales con los organizacionales.	Ingenieril / Utilitaria / Normativa Hombre-Máquina: sistemático, obediente, preciso, puntual, estable, predecible
POBLACIÓN OBJETIVO	Personas que componen el directorio, es decir los altos ejecutivos de cada organización	Ejecutivos medios, al staff de gerencia	Personas encargadas de la Supervisión (Profesional y Técnica) y de la Línea Productiva (Profesional y Técnica)
DESARROLLA COMPETENCIAS	Competencias distintivas	Competencias Genéricas	Competencias específicas
TEORÍAS QUE SUSTENTAN EL MODELO	Liderazgo, Psicología conductista, Modelo del Análisis Situacional y Teoría de la Motivación de McClelland	Benchmarking, que se cuestiona ¿Qué hace la competencia?, produciendo taxonomías de competencias basadas en investigación de más de 40.000 personas	Teoría Aptitudinal, el Análisis Ocupacional y el Job Análisis.
ESTRUCTURA	Plana / Flexible	Matricial / Adaptable	Vertical / Rígida
CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.	Desarrollo del Potencial y Desarrollo de Carrera Profesional. Aplanar y flexibilizar la estructura: movimientos transversales y de especialización. Aumentan la empleabilidad en el mercado. Ideales para carrera Gerenciales o Consultivas. Máximo: Líder, CEO, Coach.	Gestionar el Desempeño. Entrenar habilidades específicas del puesto actual y/o futuro Planes de Carrera en organizaciones burocráticas/matriciales. Aumentan la empleabilidad en una industria. Ideales para carreras profesionales técnicas. Máximo: Especialista	Ideales para la Auto-Aprendizaje y el Entrenamiento Técnico. Capacitación técnica y el desarrollo habilidades específicas. Aumentan la empleabilidad dentro de una organización y una industria a través de la Normalización y Certificación. Máximo: Desempeño eficiente en el cargo actual y/o inmediato futuro dentro de una especialidad.

Tabla No 2: Síntesis comparativa de los Modelos de Mc Bear, DDI y Funcional.
Fuente: [http:// www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com) . Modelo de Gestión por Competencias.

Modelo funcionalista: El mismo contempla la inclusión de resultados preestablecidos y perfectamente medibles que debe cumplimentar la persona que ocupe el puesto. Estos se diseñan a partir de las funciones esenciales durante el proceso de producción o servicios que se desarrolla. En este modelo se incluyen los conocimientos requeridos para estas funciones

Modelo Conductista: Se focaliza en la determinación de las capacidades conductuales que pueden decidir un desempeño superior. Este modelo está estrechamente vinculado al nivel gerencial, el cual tiene la responsabilidad de tomar decisiones, mantener una comunicación adecuada con los subordinados y superiores, crear estilos de liderazgo, trasladar objetivos estratégicos y valores organizacionales, garantizar el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo, buscar consenso, etc.

Modelo constructivista: Este modelo concibe que las competencias del personal se edifiquen según el propio devenir de la gestión así lo exijan, es decir, en la misma medida en que surjan amenazas o dificultades alrededor de las cuáles deban tomarse decisiones.

Estos modelos responden a diferentes enfoques de analizar las competencias como ya se analizó en el capítulo 1. A criterio del autor de este trabajo se piensa que este enfoque no puede quedar a selección de cada una de las empresas u organizaciones del país sino que habrá algún pronunciamiento a nivel de MES o país sobre el enfoque que debe primar, aunque deberá existir toda la flexibilidad para contextualizarlo y desarrollarlo en el proceso de implementación del SGICH.

2.3 PREMISAS PARA LA GESTION POR COMPETENCIAS.

Las siguientes preguntas⁷, aunque no es objetivo del trabajo contestarlas, pudieran motivar, aclarar y preparar a la comunidad universitaria para la implementación futura de un enfoque de la gestión del capital humano centrado en las competencias:

1. ¿Utilizamos, no ya de manera óptima, sino adecuadamente los recursos y el capital humano que disponemos en todos los lugares?
2. ¿Nuestros profesionales, trabajadores y adiestrados han llegado al límite de sus potencialidades para rendir más y mejor en sus entidades?

3. ¿Cómo podemos incrementar la productividad del trabajo, la calidad y la eficiencia con los mismos recursos que disponemos?

Las respuestas a estas interrogantes no pueden aplazarse, si queremos producir un giro inmediato en la manera de hacer las cosas y en la construcción de una universidad más humanista, científica y tecnológica que responda a las exigencias de su provincia y del país.

⁷ **El socialismo y el desarrollo del capital humano. Gaceta Laboral. Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Edición Especial. ISSN: 1816-6210. Año 2007.**

El reto consiste en incorporar al accionar de los procesos sustantivos de la UCF las potencialidades existentes en los cuadros, profesores y trabajadores, si le prestamo la debida atención a la utilización racional y el óptimo rendimiento del capital humano, que en Cuba tiene una función social y económica, por ello en nuestra sociedad el Capital Humano implica no solo conocimientos, sino también – y muy esencialmente – ética, conciencia, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo y la capacidad de hacer mucho con muy poco⁸. Este concepto de capital humano es asumido por el autor de este trabajo de diploma.

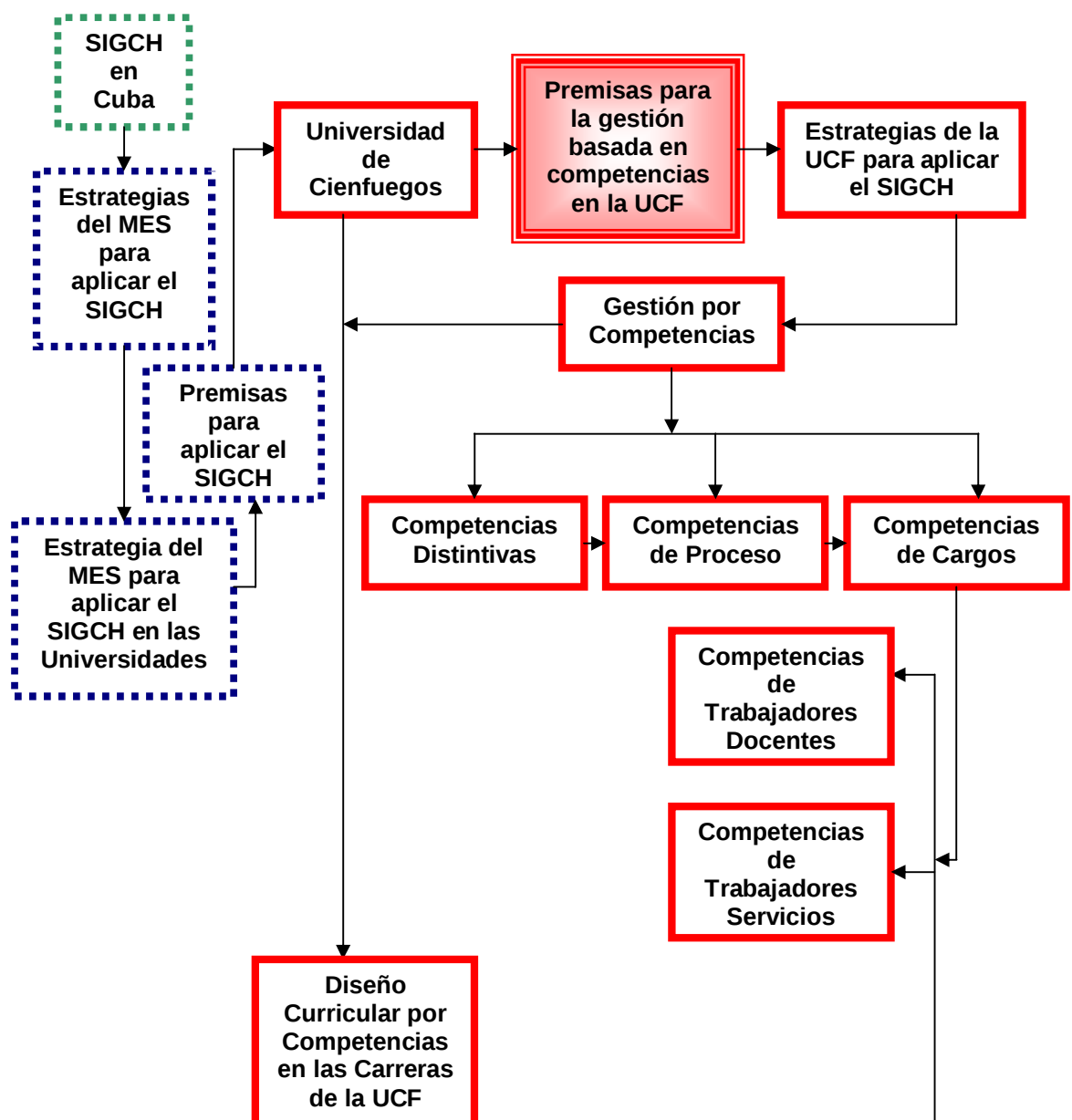
El estudio de la bibliografía sobre el tema plantea que generalmente al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales, entre ellas:

1. Concientizarse de que cada tipo de organización necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
2. Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

En el caso de las universidades cubanas el sistema de gestión de los recursos humanos no tiene un enfoque centrado en las competencias y por tal motivo no están definidas las premisas para implementar este enfoque, esta afirmación se fundamenta, entre otros, por los aspectos abordados en el epígrafe 1.3.3 del capítulo 1 de este trabajo de diploma.

⁸ Discurso de Fidel Castro Ruz. Primera Graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, 20 de Agosto del 2005.

Se hace necesario establecer estas premisas en la UCF, estas premisas, a criterio del autor, pueden presentarse a nivel de país, a nivel de Ministerio de Educación Superior y a nivel de universidades, como se muestra en el Gráfico No 2.



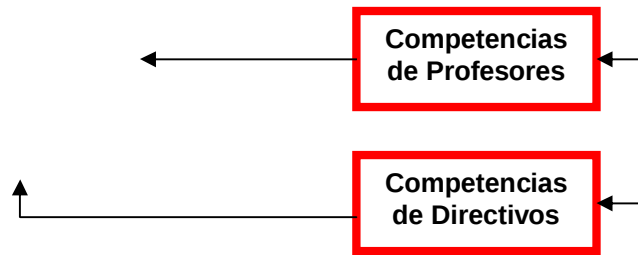


Gráfico No 2. Secuencias de pasos para establecer la implementación de la gestión de los recursos humanos con un enfoque centrado en las competencias.
Fuente: Elaboración propia.

El gráfico anterior brinda la idea de un orden y secuenciación de pasos pero la realidad objetiva que hoy se presenta hace que no se pueda esperar por algunas decisiones del organismo superior y que las organizaciones, de forma creadora y modesta, vayan dando algunos pasos en la implementación del SIGCH, por esa causa se aborda este tema de **premisas para el trabajo con el enfoque centrado en competencias que exige el SIGCH** en la UCF, aunque posteriormente sea necesario retomar nuevamente este trabajo.

En el gráfico hemos querido adicionar la implicación que tiene este enfoque para el trabajo con currículos diseñados en base a competencias, ya que para poder desarrollarlos se necesita un sistema de formación por competencias para los profesores y directivos académicos, aunque estos aspectos no se estudian en este trabajo de diploma.

En cuadros de líneas continuas aparecen los aspectos que pueden desarrollarse en la UCF y que llevan a establecer en primer lugar **las premisas para el trabajo con el enfoque centrado en competencias que exige el SIGCH en la UCF**, para posteriormente definir las competencias distintivas, de procesos y de cargos y muy específicamente aquellas que necesitan los trabajadores de servicios, trabajadores docentes, directivos y profesores que laboran en la UCF, para de esta forma hacer mucho más eficiente el trabajo con currículos de formación basados en competencias en las distintas carreras que se estudian en la universidad.

2.4 CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.

Como parte de este trabajo se realiza una breve caracterización de la Universidad de Cienfuegos en aspectos vinculados con el tema de la gestión por competencias. En

este epígrafe del trabajo no se abordarán los aspectos que ya tributan a las premisas que se definen en el epígrafe 4.5, éstos se incluirán en un análisis que se describe en el capítulo 3 de este trabajo de diploma.

2.4.1 COLECTIVO LABORAL DE LA UCF.

La Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” tiene sus orígenes en la UCLV. En 1972 se crea la Filial Universitaria y posteriormente da paso en el 1979 al Instituto Superior Técnico de Cienfuegos. En el año 1991 se integran la Filial Pedagógica y de Cultura Física al ISTC y en 1994 se aprueba la Universidad de Cienfuegos, asumiendo en el 1998 el nombre de Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.

Al analizar el organigrama de la UCF (Ver Anexo No. 2) concluimos que en el área académica existen 4 facultades, 20 departamentos docentes, 5 centros de estudios y un grupo de estudios en los que se concentran, en la sede central, 322 profesores, además de las 8 SUM que agrupan a 1 735 profesores a tiempo parcial. En el área administrativa y de servicios existen 6 direcciones que atienden a 8 departamentos y un total de 129 trabajadores. A esto se unen las cuatro vicerrectorías y áreas directamente subordinadas al rector de la universidad.

En total forman parte del colectivo laboral de la UCF:

INDICADORES	Cubierta
1. TOTAL DIRIGENTES	146
2. Dirigentes Docentes	95
3. Dirigentes Administrativos	44
4. Dirigentes Investigación	-
5. Dirigentes Directos a la Prod. y/o Serv.	7
6. TOTAL TÉCNICOS	486
7. Prof. A Tiempo Completo	322
8. Asesores y Metodólogos	14
9. Investigadores	1
10. Otros Técnicos	149
11. ADMINISTRATIVOS	4
12. SERVICIO	62
13. OPERARIOS	63
TOTAL	761
Profesores a Tiempo Parcial	1735

Tabla No. 3: Colectivo laboral de la UCF. Estadística del Departamento de Recursos Humanos de la UCF.

El enfoque centrado en competencias se aplicará para gestionar estos recursos humanos que hoy forman parte del colectivo laboral en la UCF. La cantidad de niveles

de dirección, las características de las diferentes áreas de trabajo y departamentos, la diversidad de puestos de trabajo y las características de las personas que en estos momentos los ocupan, hacen que la introducción de un enfoque de competencias sea un tema complicado y retador para la máxima dirección de la universidad.

Los diseños de cargo en la UCF están caracterizados, en primer lugar por los **requisitos para ocupar cargos**, es importante observar que no dice “requisitos para ocupar el cargo” y esto se pone de manifiesto cuando analizamos los cargos de Decano (Anexo No. 3), Director de ICT (Anexo No. 4) y Jefe de Departamento Docente (Anexo No. 5), en los que se expresan los mismos requisitos aún cuando los cargos son diferentes en la estructura y en la complejidad del trabajo que realizan. En segundo lugar aparecen las **funciones del cargo**, ya aquí si es para el cargo en particular y así se pone de manifiesto en los Anexos No. 3, 4 y 5, cada cargo tiene definidas sus funciones específicas. En tercer lugar aparecen los **deberes y derechos de los cuadros (Resolución 70 – 2000)** que también son iguales para todos los cargos de estos tres anexos.

En conclusión los diseños de cargos para cuadros de la UCF están compuestos por los siguientes aspectos: nombre del cargo, requisitos para ocupar cargos, funciones del cargo y deberes y derechos de los cuadros.

El análisis anterior nos indica que en el diseño de los cargos que en estos momentos obran como documentos de recursos humanos en la UCF no contienen las competencias necesarias para desarrollar el cargo.

En el caso de los profesores sólo existe el Reglamento de Categorías Docentes en los que se expresan las funciones generales de un profesor universitario y las funciones por cada categoría docente. Además los requisitos de ingreso relacionados con el índice académico y los ejercicios académicos de rigor.

Los diseños de cargo para los técnicos están compuestos por los siguientes elementos: Cargo, categoría ocupacional, grupo de escala, nivel de utilización, descripción del contenido de trabajo (funciones generales) y requisitos de conocimientos (Ver Anexos No. 6 y 7). También diseños muy alejados de un enfoque de competencias e inflexibles ya que vienen diseñados desde el propio MES.

2.4.2 MATRIZ DAFO PARA EL ENFOQUE CENTRADO EN COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA UCF.

Como parte del trabajo se valoró de gran utilidad definir cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se consideran para aplicar el enfoque centrado en competencias en la gestión de los recursos humanos en la UCF. Uno de los métodos que con más frecuencia se utiliza es la Matriz DAFO.

El análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa. Su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidad interna y su posición competitiva externa.

El desarrollo práctico de la Matriz DAFO se completa analizando cada cuadrante. Es decir, el primer cuadrante (1-1 Fortalezas - Oportunidades), el segundo cuadrante (1.2 Fortalezas – Amenazas), el tercero (2.1 Debilidades – Oportunidades) y el cuarto cuadrante (2.2 Debilidades – Amenazas). Con esta información se podrá ir orientando la futura formulación de la estrategia.

1-1 Estrategia ofensiva: es la posición en la que toda empresa quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento.

1-2 Estrategia defensiva: la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas.

2-1 Estrategias de reorientación: a la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar pero sin embargo carece de la preparación adecuada. La empresa debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

2-2 Estrategias de supervivencia: la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia.

Como parte de este trabajo se desarrolló un ejercicio en el que participaron 14 profesionales entre directivos y profesores para elaborar y analizar la Matriz DAFO, se aplicó un ejercicio de tormenta de ideas en el que se listaron todas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades (Ver Anexo No. 8), de ellas se listaron las seis más votadas (Anexo No. 9) por los expertos y se conformó la matriz DAFO expresada en la Tabla No 3.

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS					
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	A6
FORTALEZAS	F1	X	X	X	X	X		X	X	X			X
	F2	X	X	X		X					X		
	F3	X	X					X	X				
	F4	X	X		X		X		X		X		X
	F5	X			X	X					X		
	F6	X	X	X		X	X		X				X
DEBILIDADES	D1	X	X	X			X	X		X			
	D2	X	X						X	X			
	D3	X	X			X	X	X		X		X	
	D4								X		X		
	D5	X	X	X		X		X		X			
	D6				X	X					X		X

Tabla No. 4. Resultados del análisis de la Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia.

Después de elaborada la matriz DAFO se procedió a determinar los impactos por cuadrantes que se expresan en la Tabla No. 4.

<u>Cuadrante 1</u>	<u>Cuadrante 2</u>	<u>Cuadrante 3</u>	<u>Cuadrante 4</u>
23 IMPACTOS	13 IMPACTOS	16 IMPACTOS	13 IMPACTOS

Tabla No. 4. Impactos por cuadrantes como resultados del análisis de la Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia.

Resulta evidente que el mayor número de impactos se produce en el primer cuadrante, por tal motivo la Universidad de Cienfuegos está en condiciones de desarrollar una estrategia ofensiva para la implementación de un enfoque centrado en las competencias para la implementación futura del SGICH. Esto confirma aún más la necesidad de definir las premisas para comenzar a implementar este enfoque dentro del SGICH en la UCF.

2.5 PREMISAS PARA EL TRABAJO CON ENFOQUE CENTRADO EN COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA UCF.

La implementación del SGICH en la UCF, y dentro de él su enfoque centrado en las competencias, exige un grupo de premisas cuya identificación y logro son imprescindible para su implementación. En el caso del trabajo que se presenta no se están definiendo las premisas para todo el sistema, aunque al final puedan ser tomadas en cuenta, sino para dar respuestas al enfoque que tiene el SGICH basado en las competencias.

Se presentan a continuación cada una de las premisas y su respectiva fundamentación a criterios del autor de este trabajo de diploma. Las premisas se han concebido para la UCF aunque pueden ser contextualizadas y generalizadas a otras universidades e inclusive empresas de otros OACE. No quiere decir que los aspectos que se abordan en la fundamentación de cada una de las premisas no estén materializados en la universidad, como se verá en el capítulo 3, algunos aspectos contemplados en las premisas existen y forman parte de la cultura organizacional de la UCF.

2.5.1 ESTRATEGIAS Y ACCIONES DEL MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR PARA LA IMPLEMENTACION DEL SGICH EN LOS CES.

Esta es una premisa muy importante ya que los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) establecen sus propias premisas y trazan sus propias estrategias con una visión de país y en función de las condiciones existentes.

La aparición de un SGICH en nuestro país, fundamentado en la NC. 3000 a la 3002 del año 2007 hace que cada Organismo de la Administración Central del Estado

(OACE) se trace determinados objetivos, estrategias y acciones para su aplicación en todo el sistema de la organización. El MES con sus CES adscriptos y sus empresas, a criterio del autor, no debe ser la excepción, por tal motivo sus estrategias y acciones se convierten en lineamientos de trabajo para las universidades y pasan a formar parte de sus premisas para la implementación del SGICH, entre ellas la UCF.

Las estrategias y acciones que pueda elaborar el MES no dependen de la UCF, en este caso, aunque esta universidad pertenece al MES, se convierte en un factor externo a tener en cuenta en las premisas que se elaboren para la UCF, aunque sí serían de gran utilidad e importancia para implementar este enfoque centrado en las competencias. A criterio de este autor, aún sin estas estrategias del MES, en la universidad se pueden ir definiendo las premisas y este trabajo de diploma es una primera aproximación a ellas.

Importancia de las estrategias y acciones del MES:

1. Visión macro del SGICH y de su alcance para las universidades cubanas.
2. Mayor claridad e información sobre las decisiones estatales vinculadas con el SGICH y las normas para su certificación en las universidades.
3. La inclusión con mayor fuerza en la planificación estratégica del MES y su consiguiente implicación para la planificación estratégica de las universidades, de las premisas para la implementación de un enfoque por competencias en la gestión del capital humano.
4. Posibilidad de un cronograma de trabajo con las principales acciones enmarcadas en tiempo, responsables y participantes.
5. La homogeneidad, salvando los contextos y las características de cada universidad, en crear las condiciones para la implementación del SGICH, lo cual permitiría el intercambio de experiencias e información en este tema.
6. La asignación centralizada de recursos o financiamiento para su compra, de forma tal que se garantice el éxito de la aplicación de este enfoque desde la perspectiva de los recursos.

Es importante señalar que el MES también depende, para elaborar sus estrategias, de las que a nivel de país se definan, aunque la fundamentación del SIGCH y sus normas de implementación ya constituyen el principal punto de partida para desencadenar el trabajo en las diferentes organizaciones y empresas de nuestro país.

2.5.2 APROBACIÓN POR EL CONSEJO DE DIRECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGICH.

En el requisito 4.1.1 de la NC – 3001 se plantea que “La adopción de un Sistema de Gestión Integrada de capital Humano deberá ser una decisión estratégica de la alta dirección de la organización, en su implementación y aplicación, que incluye la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones, tienen que participar activamente los trabajadores y la organización sindical correspondiente” (NC - 3001, pág. 6). En el 4.1.7 de esta misma norma se hace referencia a que “La alta dirección deberá liderar la formulación, implementación e integración de los procesos del SGICH”(NC - 3001, pág. 7). Resulta imprescindible que sea el CD de la universidad el nivel inicial donde deba aprobarse la implementación de este sistema.

Resulta interesante y a su vez comprometedor para las organizaciones, entre ellas la universidad, que de los 85 requisitos que se plantean en la NC – 3001, 42 de ellos, el 49,4%, inicien su enunciado con: **La alta dirección....**, esto justifica aún más la necesidad de que sea necesaria esta premisa.

Todas las organizaciones tienen plan estratégico, el cual es liderado por directores, gerentes y colaboradores. Estas personas realizan tareas para llevar a cabo el plan estratégico, para las cuales necesitan competencias específicas. Las competencias, a su vez, son habilidades, destrezas, conocimientos, aptitudes, actitudes y rasgos de personalidad. Si los directores, gerentes y colaboradores no cuentan con las competencias necesarias el plan no será más que un ideal y no se podrá ejecutar.

En la actualidad existen cuatro paradigmas acerca del valor de las competencias críticas de las personas en las organizaciones, según (Schvartzman, 2005). Para esta autora las competencias críticas son las que deben poseer los niveles gerenciales para implementar el plan estratégico de la organización⁹:

1. No importa cómo se obtuvo el conocimiento, lo importante es poseerlo. “A veces un título no es garantía de sabiduría ni inteligencia. Nos habilita como profesionales, pero no como expertos”.

2. El valor no está en saber, sino en lo que se hace con lo que se sabe. “Si el conocimiento no se pone en práctica es casi igual a no poseerlo. El profesional es lo que hace, no lo que dice hacer”.

⁹Victoria Schvartzman (2005). Correlación con el mapa estratégico. Aplicación del BSC a la gestión por competencias. <http://ascort.net/descargas/bssccompetencias.doc>.

3. Lo que se hace con lo que se sabe tiene que agregar valor a la estrategia de la organización. “Tenemos personas en las empresas que dicen que trabajan y son muy activos en su cargo, ¿pero de verdad están generando valor a los resultados que se espera lograr? Si no agrega valor, el conocimiento no trasciende, si no trasciende se pierde y se daña la capacidad de ejecución de los objetivos estratégicos de la organización.

4. Recursos humanos debe agregar valor. “La función del departamento de la administración de los talentos humanos tiene que pasar de cumplir un simple papel de selección de personal a un rol relacionado con la estrategia de la organización, para poder llevar a las personas a cumplir con las estrategias organizacionales”.

Estos paradigmas acerca del valor de las competencias de los niveles gerenciales deben ser analizados con los directivos de la universidad y formar parte de todo el proceso de planeación estratégica del área de resultado clave que trabaja la gestión de los recursos humanos en las instituciones de educación superior, ya que cada directivo es responsable y dirige a los recursos humanos que se les subordinan.

El hecho de que el sistema de gestión integrada del capital humano forme parte de la planeación estratégica y una de sus áreas claves, permitirá la asignación de recursos, el análisis periódico en el ápice estratégico de la organización, su aplicación en todos los niveles de la organización y su evaluación sistemática.

2.5.3 PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA UCF PARA EL CAMBIO.

Cuando van a aplicar un sistema de gestión por competencias en una universidad se genera un proceso de cambio dentro de la organización. Esto es importante porque se tiene que gestionar ese cambio, en primer lugar entre los directivos sobre los que descansa la aplicación de lo nuevo.

Los miembros de la organización están acostumbrados a cierta forma existente en la gestión de los recursos humanos, con una tendencia a hacer lo que hasta el momento se está haciendo, a quitarse cargas, no agregarse más. Es importante que no se

muestre la gestión por competencias como más trabajo y se evidencie que el cambio es a favor de una mejora para la organización y sus trabajadores.

Los obstáculos están en la mente y en las emociones de las personas y la resistencia al cambio existe en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones. Los compromisos no se logran únicamente porque la dirección general así lo impone, sino porque hay una aceptación al cambio y compromiso emocional de toda la organización. Este aspecto es de vital importancia y puede trabajarse a través de los valores compartidos de la universidad y la cultura organizacional que caracteriza a las instituciones de educación superior cubanas.

Según la especialista, hay tres principios de la física que ayudan a liderar el proceso de aceptación de la nueva gestión. Su análisis e interpretación pueden ayudar a crear un clima que propicie su implementación con éxito, pasando a formar parte de las premisas para su aplicación. Estos son:

1. La inercia. Es una fuerza que genera resistencia, impidiendo cambiar el rumbo y haciendo que las tareas se realicen de una determinada manera. A veces en las universidades existe inercia que impide cambiar el rumbo con la rapidez necesaria.

2. Relación entre impulso y cantidad de movimiento. La cantidad de movimiento de un cuerpo es proporcional al impulso que se le aplica. La aceleración que tome el cambio a un sistema de gestión de los recursos humanos centrado en las competencias guardará proporción directa con el impulso que se le dé al mismo. Muchas organizaciones no han iniciado o han abandonado el sistema de gestión por competencias, simplemente, porque no conocen el esfuerzo que requiere.

3. Acción y reacción. Toda fuerza aplicada a un cuerpo en un punto, recibe una resistencia de igual dirección e intensidad. Todo plan de acción para implementar el SGICH en las universidades que no contemple un plan de reacción está dejando de evaluar lo que realmente pasará.

Es necesario que, en primer lugar, los directivos estén conscientes, comprendan, estén de acuerdo y apoyen el cambio que se producirá en la gestión de los recursos humanos en la universidad, para después ser capaz de explicarlo a sus subordinados y trabajadores. Esta premisa exige las estrategias y acciones necesarias para gestionar el cambio en la UCF las cuales se pueden establecer en otros trabajos.

2.5.4 DISEÑO O REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA UCF.

El diseño o revisión y actualización de los elementos estratégicos de la universidad es una de las primeras premisas para poder implementar el SGICH con un enfoque centrado en las competencias, ya que éste tendrá que tener en cuenta la misión, visión, estrategias maestras, áreas de resultados claves y objetivos de la organización para un determinado período de tiempo. De igual forma los valores compartidos de la organización y su cultura.

Dentro de los elementos estratégicos la gestión de los recursos humanos siempre ha estado formando parte de la planeación estratégica en las instituciones de educación superior, por ser el principal recurso para cumplir la misión y desarrollar los procesos que llevarán al cumplimiento de los objetivos propuestos para cada curso escolar y período de planeación, por tal motivo debe existir un espacio dentro de la planeación estratégica de la universidad para el SGICH. Puede ser formando parte del área de resultados clave de Recursos Humanos o constituirse como un área de resultados clave.

Muchos estudios¹⁰ concluyen como premisa esencial para implantar exitosamente un modelo de gestión por competencias la importancia de considerar los objetivos estratégicos de la organización como el punto a partir del cual se deben identificar y definir las competencias.

Una parte importante dentro de esta revisión y actualización lo constituye el mapa de procesos de la universidad, ya que con la definición, estudio y conocimiento de los procesos de la universidad se podrán definir con mayor claridad las competencias de procesos que exige el SGICH.

De igual forma es importante la definición de las competencias distintivas o claves de la universidad. Los dos tipos de competencias anteriormente definidas constituirían la base para las competencias de los diferentes cargos en la universidad, aspectos estos comprendidos en la NC – 3000 a 3002.

¹⁰ <http://www.gestiondelconocimiento.com> . Modelo de Gestión por Competencias.

2.5.5 APROBACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN EN LA UCF DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO.

La implementación de un enfoque centrado en competencias como parte del SGICH en la universidad implica determinados costos para enfrentarla así como la asignación de recursos humanos, financieros y materiales. Estos recursos deben quedar bien definidos y aprobados por la alta dirección de la universidad y constituyen un elemento importante para iniciar el proceso de implementación del sistema.

Este aspecto de los recursos pasa por todo el sistema financiero y las restricciones y normativas que existen, aún así, el nivel de implicados (toda la organización), el tiempo de que se dispone para su implementación y certificación (dos años) y la dedicación y tiempo a invertir en la identificación de las competencias distintivas, de procesos y de cargos, ameritan un esfuerzo del consejo de dirección para garantizar los recursos que exige esta tarea.

A criterio del autor de este trabajo, se listan algunos de estos recursos:

Recursos Humanos

- Un miembro del CD para dirigir el Grupo Coordinador.
- Miembros del Grupo Coordinador.
- Colaboradores del Grupo Coordinador.

Recursos Materiales

- Computadoras (el número que se determine) para el trabajo con las bases de datos, acceso a intranet e Internet, acceso a la red de capital humano, sistema de comunicación y trabajo en general del grupo coordinador y los equipos de trabajo que posteriormente, como parte de la implementación del sistema, se vayan creando.
- Impresora e insumos para generar toda la documentación e información necesaria del sistema.
- Mobiliario, incluye el de las computadoras y además estantes y archivos para la documentación del sistema.
- Acceso telefónico para garantizar las comunicaciones externas e internas.

- Página web o espacio en la intranet para todo lo relacionado con el SGICH.
- Materiales de oficina.

Recursos Financieros

- Compra de medios de cómputo y accesorios, mobiliario, impresora, etc.
- Participación en eventos, reuniones de intercambios con otras instituciones, visitas de especialistas a la universidad.
- Adquisición de bibliografía especializada.
- Incorporación a redes nacionales e internacionales.
- Capacitación del grupo coordinador y otros grupos creados para el sistema.

A todo esto hay que añadir los costos elevados que exige un sistema de formación por competencias pero que serán abordados en las estrategias propias del SGICH durante su puesta en funcionamiento.

2.5.6 CREACIÓN DE UN GRUPO COORDINADOR DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGICH.

La envergadura de la aplicación de un enfoque centrado en competencias en la gestión de los recursos humanos en la universidad requiere de la formación de un grupo o equipo que coordine todas las estrategias y acciones relacionadas con la implementación del SGICH. El coordinador de este grupo puede ser o no miembro del Consejo de Dirección de la universidad, pero en cualquiera de los casos participa en aquellos que sea necesaria su presencia, con preferencia el coordinador del grupo debe ser quien dirige el área de resultados clave de recursos humanos y puede estar integrado por un especialista de recursos humanos, algunos directivos de la universidad y profesores que dominen esta temática y puedan asesorar el SGICH. Este grupo no es el Comité de Competencias de la Organización al que hace mención la NC – 3001.

Por sus características constituye el grupo las personas que mejor pueden asesorar en el tema de las competencias y la gestión por competencias y a su vez conocedoras de la planeación estratégica de la organización, ya que uno de los objetivos de la gestión por competencias es el alineamiento de los recursos humanos con la estrategia de la organización.

El grupo sería aprobado por el Consejo de Dirección a propuesta del rector y dispondría de los recursos materiales, tecnológicos y de tiempo para poder desarrollar

su trabajo. Se incluiría como una prioridad en el plan de trabajo individual de sus integrantes las tareas relacionadas con sus funciones dentro del grupo.

Importancia de la creación de este grupo coordinador:

- La necesidad del Consejo de Dirección de tener un grupo asesor para la implementación del SGICH.
- Nuclear a diferentes factores de la estructura de la universidad con experiencias y conocimientos sobre las competencias y la gestión por competencias.
- El trabajo metodológico en la implementación del sistema, desde la propia concepción de las premisas.
- Posibilidad de interactuar con todos los niveles de la estructura organizacional de la universidad.

A continuación se listan algunas de las funciones del grupo:

- Analiza cómo se van cumpliendo las premisas para iniciar la implementación del SGICH.
- Se capacita en los documentos normativos sobre el sistema y su implementación, así como en temas vinculados con las competencias y la gestión por competencias.
- Coordina y le brinda seguimiento a la implementación SGICH.
- Mantiene actualizado al consejo de dirección sobre la aplicación y resultados de las estrategias para la implementación del SGICH.
- Visita todas las áreas de la universidad para explicar y valorar la estrategia.
- Define y somete a aprobación del CD los grupos de trabajo necesarios para la implementación del sistema.
- Evalúa y presenta al CD la marcha de la estrategia.

En el transcurso de este trabajo se ha venido planteando que no existe experiencia en el trabajo con un enfoque centrado en competencias en las universidades cubanas, de lo cual no es excepción la UCF, por tal motivo este grupo también necesita una capacitación técnica para sus miembros. Esta es una de las primeras acciones a desarrollar por el grupo y lo puede hacer a través de la auto preparación, la socialización de los conocimientos que tienen sus miembros o a través de las distintas modalidades de cursos de postgrados u otras variantes de preparación. La universidad debe prestar prioridad a la capacitación de este grupo de trabajo.

2.5.7 INVENTARIO DE LOS TRABAJOS EXISTENTE EN LA UNIVERSIDAD VINCULADOS A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Antes de implementar un enfoque centrado en competencias para la gestión de los recursos humanos en la universidad, se hace necesario hacer un estudio de los trabajos investigativos y metodológicos en este campo, así como las experiencias que se aplican en la gestión por competencias. Generalmente en las universidades existen: tesis doctorales, tesis de maestría, trabajos de diploma y proyectos de investigación que abordan implícitamente o explícitamente el enfoque de competencias en la gestión del capital humano.

Conocer el grado de aplicación y los resultados obtenidos en estos trabajos constituyen un punto de partida para la posterior implementación de la gestión por competencias en la organización. Esto da la posibilidad de conocer el potencial humano con ciertos conocimientos teóricos y prácticos sobre un tema de reciente aparición en el sector empresarial y recientemente incorporado a la educación superior.

Importancia de este inventario:

1. Permite socializar los trabajos entre los directivos y en las áreas donde aún no se ha realizado y existan las condiciones para aplicarlos.
2. Constituye parte de la preparación y actualización de los directivos de la universidad en el área de la gestión por competencias.
3. Conocer en qué nivel están los trabajos realizados en cuanto a: nivel teórico, nivel de aplicación práctica, nivel de resultados obtenidos y nivel de implicados,
4. Brinda la posibilidad de insertar los resultados de estos trabajos en la estrategia que asuma la universidad para la aplicación del enfoque centrado en competencias en la gestión del capital humano.
5. Conocer el potencial de profesores, trabajadores y estudiantes con cierto grado de conocimientos sobre la temática y la posibilidad de incorporarlos a la implementación del SGICH.

2.5.8 PREPARACIÓN TÉCNICA DEL GRUPO COORDINADOR DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGICH.

La gestión de los recursos humanos siempre ha ocupado un importante rol dentro de la planeación estratégica de la UCF, alcanzando resultados satisfactorios en las evaluaciones realizadas por el MES (Recorridos del MES, 2000 al 2007) lo que demuestra una buena preparación de los cuadros y la dirección de recursos humanos para desarrollar la tarea.

La evolución de la gestión de los recursos humanos, la propia concepción del “recurso humano”, el desarrollo de la dirección estratégica, la dirección por valores, la dirección por procesos, la gestión del conocimiento y del talento humano y más recientemente la gestión por competencias, hacen que una gran parte de los directivos y especialistas en recursos humanos no estén lo suficientemente preparados para enfrentar estos nuevos retos en la gestión de los recursos humanos. Por tal motivo resulta importante si se va a implementar un SGICH centrado en las competencias, que el grupo coordinador para su paulatina implementación esté desde el punto de vista profesional y técnico capacitado para coordinar todo el proceso, monitorear su implementación y asesorar al consejo de dirección en el análisis y toma de decisiones relacionadas con el SGICH.

Esta premisa exige un plan de preparación y superación del grupo en el que se expliciten participantes, tipo de acción de capacitación, lugar, recursos necesarios y responsables

2.5.9 PREPARACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual (Senge, 1990), luego la preparación de los recursos humanos para implementar el enfoque centrado en competencias en la gestión integrada del capital humano es un factor clave para cualquier universidad. Si se están hablando de premisas (se conciben para la etapa antes de comenzar a implementar el enfoque de competencias en la universidad), esta preparación no abarca a todos los recursos humanos, sino que en esta primera etapa en que la organización está creando las condiciones para implementar el SGICH, estaría dirigida a ciertos niveles de la estructura de la universidad.

En la universidad no existe experiencia en la gestión de los recursos humanos bajo un enfoque de competencias y no están definidas las competencias claves, ni de procesos, ni de cargos. Además han existido muy pocas ofertas de cursos de postgrado vinculados a estas temáticas y ninguno de los subsistemas del actual SGRH está concebido con un enfoque de competencias, en general en la universidad no se gestiona por competencias. Todos estos aspectos hacen que sea necesaria una preparación previa de los recursos humanos en algunos niveles en la estructura de la universidad.

A criterio del autor, estos niveles son:

- Ápice estratégico: Consejo de Dirección de la Universidad.
- Línea media: Consejos de Dirección de Facultades.
- Tecno estructura: Dirección de Recursos Humanos.
- Núcleos Operativos: Jefes de Departamentos Docentes, Jefes de Centros de Estudios y Jefes de Áreas de Servicios.

Por la importancia que esto reviste para toda la organización y su efecto político y social, se sugiere incluir en esta preparación al Comité del PCC y al Buró Sindical de la universidad y se desarrollarán claustros y reuniones para la información al colectivo laboral sobre los principales objetivos de la aplicación del SGICH en la UCF.

Algunos aspectos que pueden caracterizar esta preparación:

1. Estudio del SGICH aprobado para las empresas cubanas.
2. Estudios de las NC. 3000, 3001 y 3002 del año 2007.
3. Definición, clasificación, enfoques, dimensiones, etc., de las competencias.
4. Gestión por competencias. Modelos. Ventajas y desventajas de la gestión por competencias. Fases para su implementación.

Importancia de la preparación de los recursos humanos:

- Creación de ambientes de trabajo cooperativo y estimulante.
- Mejores condiciones para ser agentes de cambio en las diferentes áreas de la universidad.

2.5.10 SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNO.

Para conseguir que los trabajadores de una empresa se impliquen en la estrategia de cambio aprobada por la dirección, resulta esencial que se establezca una potente cultura corporativa, a través del desarrollo de un sistema de comunicación interno eficaz.

Según el "Estudio sobre comunicación interna de las empresas españolas 2000"-elaborado por la consultora Infopress y la revista Capital Humano¹¹, realizado a una muestra de empresas de entre las de mayor facturación con sede en Madrid o Barcelona, prácticamente tres de cada cuatro empresas cuentan con un departamento de comunicación interna. No es que se tenga que crear en la universidad un departamento de comunicación interna, sino que es necesario tener en cuenta que esta es una premisa fundamental para la implementación del SGICH en la universidad.

La Intranet es una realidad en las universidades. Intranet está produciendo un cambio drástico en la comunicación, esta tecnología brinda la posibilidad de disponer, de una manera mucho más cómoda, de la información interna de interés, y de compartirla, lo que facilita la comunicación y los procesos internos. Se sugiere la creación de una página web o un espacio en la intranet universitaria para todo lo relacionado con el SGICH y su implementación.

La universidad debe aprovechar sus fortalezas en el área de comunicación y recursos humanos y poner en marcha diferentes mecanismos que permitan evaluar el clima organizacional y desarrollar todos los contactos internos que, a través del sistema de comunicación interna, se puedan desarrollar.

Aplicar los métodos de gestión por competencias, en muchas organizaciones en el mundo, exige de un departamento propio de comunicación interna que favorezca una gestión de este tipo. En el caso de la UCF, aunque el departamento como tal no existe, se pudiera aunar y centralizar la tecnología necesaria y recursos humanos que pudieran desarrollar este trabajo.

¹¹<http://www.navactiva.com/web/es/amngm/doc/articulos/2001/04/p1701.php>

2.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 2.

La situación actual de la Universidad de Cienfuegos es favorable para la implementación del SGICH basado en competencias que se está exigiendo para todas las organizaciones y empresas cubanas, esto lo demuestra el análisis de la Matriz DAFO que se presenta en este capítulo.

Para la implementación de este enfoque basado en competencias en la gestión del capital humano en la UCF se necesitan algunas premisas, éstas se definen en este capítulo. En total diez premisas se definen y fundamentan en el trabajo que se presenta, en su mayoría dependen de la propia universidad y su equipo de dirección, por lo que tenerlas antes del proceso de implementación del SGICH es un factor determinante en el éxito de esta nueva tarea en la UCF.

CAPITULO 3. ANALISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se aplican un grupo de instrumentos para analizar el estado actual de las premisas definidas en el capítulo 2 para la implementación de un enfoque basado en competencias en la gestión del capital humano en la Universidad de Cienfuegos, entre ellos: la encuesta centrada en el cuestionario, el Método Delphy y el análisis de documentos.

Se realiza la validación de la propuesta de premisas a partir de tres criterios, la pertinencia, la coherencia y la factibilidad, para el trabajo en la UCF con el SGICH, esta validación se desarrolló por el criterio de expertos.

Finalmente se adoptan las premisas validadas por los expertos en correspondencia con los resultados del estudio y la investigación realizada por el autor de este trabajo y se valora que facilitan el proceso de implementación del SGICH en la UCF

3.1 HERRAMIENTAS APLICADAS.

Para analizar el estado actual de las premisas propuestas se necesita aplicar algunos instrumentos que permitan conocer en una primera aproximación (posteriormente se puede hacer una investigación más profunda) los aspectos que caracterizan a cada una de las premisas y su estado en la UCF.

En este trabajo, para la recogida de datos, se trabajó con una encuesta centrada en el cuestionario y se utiliza como método al ser su finalidad esencial la búsqueda de información que no conocemos (Fox, 1981:585), también utilizaremos la encuesta como proceso, ya que el interés de determinadas preguntas no está en la respuesta en sí misma (ya que se conoce) sino en la utilización de la respuesta obtenida como base para hacer una estimación o una deducción sobre la característica del objeto de investigación.

En su diseño hemos tenido en cuenta dos tipos de variables: variables de clasificación y variables de información. Las variables de clasificación facilitarán información diferencial relevante de los encuestados según determinadas características de la muestra y las variables de información aportarán información sobre las opiniones y valoraciones que tienen los encuestados sobre el enfoque centrado en competencias en la gestión del capital humano en la UCF.

Las variables de clasificación seleccionadas son: sexo, edad, grado científico, grado académico, categoría docente y años de trabajo en la UCF. Las variables de información permiten la estructuración del cuestionario configurando los 28 ítems, distribuidos en dos grandes temas, las competencias y la gestión por competencias (Anexo No. 10 y Anexo No. 11). La información obtenida de la aplicación del cuestionario permite aproximarnos a una evaluación del estado actual en que se encuentran algunas de las premisas definidas en este trabajo de diploma para la implementación de un enfoque basado en competencias en la gestión del capital humano en la UCF, ya que la evaluación de otras se sustenta en el análisis de documentos.

3.1.1 VALIDEZ DEL CUESTIONARIO.

Para determinar la validez del cuestionario, de acuerdo a su estructura, seleccionamos la validez de contenido, ya que trata de garantizar que el test constituya una muestra adecuada y representativa del contenido que se pretende evaluar. Se evaluó a través de expertos, utilizando el Coeficiente de Concordancia de Kendall (Kendall Coefficient of Concordance, W) que es una medida de acuerdo entre jueces y donde cada caso es un juez o evaluador y cada variable es un elemento o persona a juzgar, calculándose la suma de los rangos para cada variable.

La W de Kendall puede tomar valores entre 0 (no concordancia) y 1 (concordancia completa), se calculó el W de Kendall utilizando el SPSS Versión 15.1, obteniéndose un valor de $W = 0,702$, que aunque no es muy alto, lo juzgamos aceptable considerando el hecho de no haber encontrado referencias sobre cuestionarios que aborden el tema de las premisas para la gestión por competencias en las universidades.

3.1.2 FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

La fiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados (Hernández, 1996:338). La fiabilidad se determina calculando un coeficiente de confiabilidad. Éstos varían entre 0 y 1 (0 nula fiabilidad y 1 total fiabilidad). Generalmente para que un cuestionario sea fiable el coeficiente de fiabilidad debe ser lo más alto posible, y aunque no existen normas concretas, a nivel orientativo se considera que coeficientes mayores que 0,75 ya son altos (Bisquerra, 1987).

Los métodos de consistencia interna constituyen uno de los procedimientos para estimar la fiabilidad de un cuestionario y se basan en un análisis estadístico. Este análisis permitirá determinar el grado en que los elementos del cuestionario se relacionan entre sí, obtener un índice global de replicabilidad o de la consistencia interna en su conjunto e identificar elementos problemáticos que deberían ser excluidos de la escala.

En este trabajo se utiliza el Coeficiente Alfa de Cronbach (α) que es un modelo de consistencia interna que se basa en la correlación inter elementos promedio. Para su cálculo nos apoyamos en el SPSS Versión 15.1, obteniéndose un valor general del coeficiente de $\alpha = 0,94$, por lo que podemos considerarlo aceptable para este instrumento.

3.1.3 SELECCIÓN DE LOS EXPERTOS.

Para calcular el número de expertos que se necesitan para validar el cuestionario que aparece en el Anexo No. 10 de este trabajo el autor se apoyó en una expresión basada en un modelo binomial que permite conocer el número de expertos previstos:

$$n_e = \frac{K (1 - p) p}{i^2}$$

Donde:

n_e : número de expertos.

K: parámetro que depende del nivel de confianza elegido o también conocido como nivel de significación estadística.

P: proporción del error que como máximo se tolerará en el juicio de los expertos.

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra en general el grupo de expertos.

Los niveles de confianza más utilizados están relacionados a continuación:

Nivel de confianza (1- α)	99%	95%	90%
K	6,6564	3,8416	2,6896

Al seleccionar un nivel de confianza del 99%, el valor de K = 6,6564 y considerando un nivel de precisión $i = 0,11$ con una proporción de error $p = 0,02$, todos valores

comprendidos en los rangos aceptables, se obtiene que $n = 10$ es el número óptimo de expertos.

Al analizar el conocimiento y confiabilidad de los expertos en la temática vinculada a las competencias y la gestión por competencias vinculadas a los recursos humanos en las universidades se constató que existen 13 profesionales con conocimiento o información acerca del tema, análisis teóricos sobre el tema, experiencia en la asesoría de trabajos de diploma sobre la temática, artículos escritos, bibliografía nacional e internacional consultada, etc. Teniendo en cuenta que el número de expertos óptimo es 10 y que 3 de los expertos están fuera de la universidad, se decidió utilizar los diez expertos de la UCF. Se valoró no incorporar expertos del sector empresarial por las características propias de la universidad. En el Anexo No. 19 se expresan las características de los expertos que fueron consultados.

3.2 ESTADO ACTUAL DE LAS PREMISAS EN LA UCF.

Sin pretender hacer una evaluación exhaustiva de cada una de las premisas propuestas en este trabajo, se realiza un análisis del estado actual en que se encuentran estas premisas para lograr en un breve tiempo posible tenerlas y poder proceder a la implementación paulatina del SGICH en la UCF.

Para desarrollar este epígrafe nos basamos en la revisión y estudio de documentos existentes en la UCF, entre ellos la Planeación Estratégica del MES y UCF para el período 2007 – 2009, los diseños de cargo en el área de recursos humanos, los trabajos científicos y metodológicos vinculados con la temática y por último la aplicación de un cuestionario el cual se encuentra en el Anexo No. 11 que aparece en los anexos de este trabajo de diploma.

Se debe aclarar que posteriormente a la circulación del cuestionario que se presenta en el Anexo No. 10 y a criterios del 80% de los expertos y del propio autor de este trabajo, se retiró el ítem con el número 5 “considero que el enfoque de gestión por competencias no facilita un enfoque de dirección por objetivos”, ya que el mismo se puede prestar a confusión y las respuestas pueden no ser correctamente interpretadas. También se corrigió la redacción de 10 ítems para una mejor contextualización a la universidad y una mejor claridad para los encuestados. De esta forma se elaboró la versión definitiva del cuestionario (Anexo No. 11).

Para la aplicación del cuestionario se realizó un muestreo probabilístico. El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación y determina el grado de credibilidad que concederemos a los resultados obtenidos.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

N: es el tamaño de la población (número total de posibles encuestados). En nuestro caso 16 miembros efectivos y que pueden emitir juicio de valor sobre el tema d la gestión por competencias.

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza implica un valor $K = 1,96$.

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. En este estudio seleccionamos un error absoluto de $e = 0,05$.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

La aplicación de la fórmula para obtener la muestra con los datos expresados anteriormente permitieron calcular la muestra, en este caso $n = 14$. La muestra real utilizada fueron 13 personas ya que una estaba fuera de la universidad.

A continuación se presenta el análisis efectuado en cada una de las premisas. Este análisis brinda información de gran importancia para la máxima dirección de la UCF ya que se convierte en la primera etapa de un posible diagnóstico a realizar con mayor profundidad en el transcurso del año 2008.

3.2.1 ESTRATEGIAS Y ACCIONES DEL MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR PARA LA IMPLEMENTACION DEL SGICH EN LOS CES.

Hasta el momento de confeccionado el informe escrito de este trabajo de diploma, el MES no había emitido información alguna relacionada con estrategias y acciones que pudieran constituirse en premisas para la implementación del SGICH en las universidades, sin embargo como parte de las **Transformaciones fundamentales propiciadas por la planeación estratégica y la DPO en el MES en el ciclo 2007-2010¹²** se plantean algunos aspectos que implícitamente apuntan al desarrollo de este sistema en los CES:

- Mayores capacidades y competencias de los miembros de la organización y elevación de la capacidad de los colectivos de dirección para planear, ejecutar y controlar los objetivos.
- Planes de resultados más personalizados, lo cual ayuda a una mejor evaluación del desempeño a nivel individual y organizacional.

Resulta importante la utilización del término competencias y la evaluación del desempeño ya que las competencias están muy ligadas a la mejora del desempeño de los trabajadores en el puesto que ocupan dentro de la organización.

Dentro de **las 10 transformaciones estratégicas más importantes para la educación superior** se incluye la formación acelerada de los recursos humanos así como la preparación pedagógica y educativa con integridad e idoneidad, lo que pone de manifiesto la proyección hacia un trabajo con las competencias necesarias para disponer de un claustro que tenga un desempeño de excelencia en la formación de los profesionales en las instituciones de educación superior.

En el **diagnóstico estratégico del MES** se listan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, entre ellas se han seleccionadas aquellas que tienen puntos de contacto con el enfoque centrado en competencias en la gestión del capital humano:

Fortalezas: Recursos humanos capacitados y comprometidos, sólida cultura organizacional.

¹² **Planificación Estratégica. Ciclo 2007 – 2010. Ministerio de Educación Superior. Editorial “Félix Varela”. La Habana. 2007**

Debilidades: Una parte del personal que realiza el trabajo de formación no cuenta con la suficiente maestría pedagógica, resistencia al cambio para enfrentar los retos de la nueva universidad, las estructuras organizativas no responden a las exigencias actuales e insuficiente integración interna dentro de la organización.

Oportunidades: capital intelectual del país.

Los aspectos antes expresados forman parte del análisis que a través de la Matriz DAFO han realizado las instituciones de educación superior, entre ellas la UCF.

En la **solución estratégica general del MES** se hace énfasis en el perfeccionamiento de la gestión y cultura organizacional de la nueva universidad y de su integración interna y externa, priorizando la gestión integral de los recursos humanos.

Además en el Anexo No. 12 se explicita la Estrategia Maestra Perfeccionamiento Institucional e Integración, así como el área de resultado clave Gestión de los Recursos Humanos con su objetivo y criterios de medida para el periodo 2007 al 2010 y para el curso escolar 2007-2008, donde se expresan algunos elementos vinculados al SGICH.

Por la importancia y el nivel de actualidad de la aplicación del SGICH en las universidades cubanas, se es del criterio que el MES debe establecer un conjunto de premisas que le permitan a los diferentes CES concebir la estrategia general de implementación ya que es un sistema que exige tiempo, preparación y recursos para su implantación.

3.2.2 APROBACIÓN POR EL CONSEJO DE DIRECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGICH.

La revisión de las actas del CD de la UCF correspondientes al curso escolar 2007 – 2008 demuestra que no existen acuerdos relacionados con la aprobación de la implementación del SGICH en la universidad. Sólo aparece la aprobación de la planeación estratégica, aspecto que se abordará en el epígrafe 3.3.5 y donde de forma implícita está el trabajo con el nuevo SGICH.

3.2.3 PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LA UCF PARA EL CAMBIO EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA UCF.

De la información contenida en las tablas estadísticas que aparecen en el Anexo No. 13 se infiere que el 90% de los encuestados están “muy de acuerdo” en aceptar un cambio en la gestión de los recursos humanos enfocados hacia la gestión por competencias y el 80% lo apoyaría, no obstante existe un 10% poco de acuerdo con este último ítem y esto puede ser producto de que se supone que algunos directivos no están convencidos de este cambio. Ambos ítems tienen un valor de la media $X = 3,80$ y $X = 3,70$, que son valores altos.

Estos resultados constituyen un punto de partida importante para poder implementar este sistema en la universidad ya que se contaría con el apoyo necesario para su introducción. Es importante señalar que esta premisa se centra en la preparación de los directivos para el cambio y a partir de ella se pueden generar acciones para preparar a todo el colectivo laboral para el cambio.

El 80% de los encuestados son del criterio que no están preparados para dirigir bajo un enfoque de gestión por competencias e igual por ciento es del criterio que la dirección de recursos humanos aún no está preparada para asumir un sistema de gestión por competencias en la UCF, estos dos ítems tienen la media más baja de todo el cuestionario $X = 1,90$. La preparación técnica de los directivos y de los técnicos de la dirección de recursos humanos constituye el punto de partida para su extensión al resto de los directivos de la universidad.

El 70% de los directivos encuestados plantean estar “muy de acuerdo” en que los cargos que ocupan no están diseñados por competencias y el 10% están de “acuerdo”, por lo que el 80% de los directivos consideran que el cargo que ocupan no está diseñado por competencias. Esto es una realidad que se puede observar en los Anexos No. 3, 4, 5, 6 y 7 donde en la muestra de los diseños de cargo seleccionados no aparecen las competencias que deben poseer los que ocupan estos cargos directivos.

Vinculado al ítem analizado anteriormente, el 70% de los directivos encuestados están “muy de acuerdo” en que no conocen las competencias que exige el cargo que ocupan en la UCF y el 30% se muestran “de acuerdo”, es decir el 100% considera

que no conocen las competencias del cargo que ejercen y esto es lógico, porque no están definidas. Como se puede observar este porcentaje está en correspondencia con los analizados en el párrafo anterior y no es que exista confusión terminológica de los directivos de asociar las funciones del cargo con las competencias, ya que está claro que las funciones del cargo sí están definidas, pero no las competencias.

La media $X = 3,70$ del ítem 17, uno de los valores más altos en todo el cuestionario, reafirma que no están identificadas las competencias de cargos en la UCF y por tanto no están identificadas las de los directivos.

Lo anteriormente expuesto permite concluir que se hace necesaria esta premisa para una futura implementación del enfoque por competencias en la UCF. Los directivos tienen que conocer sus competencias del cargo y las de las de sus subordinados y deben aceptar y apoyar el cambio que exige el nuevo SGICH en la UCF. Todo esto se logra con la preparación y el aprendizaje organizacional.

3.2.4 DISEÑO O REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA UCF.

El diseño de la planeación estratégica forma parte de la cultura organizacional en la UCF, luego estaríamos en presencia de un proceso de revisión y actualización que contemple el nuevo SGICH y su enfoque basado en las competencias, de una forma más explícita. En la planificación estratégica de la UCF para el período 2007 – 2010 queda definido como parte de su visión que **se certifica la Gestión del Capital Humano**, es decir, se trabajará con el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano aprobado en nuestro país y que está centrado en un enfoque de trabajo con las competencias y lo más importante, en este período se certificará.

En el problema estratégico general de la UCF para este período se plantea: “Perfeccionar la gestión de los procesos sustantivos, potenciando el concepto de nueva universidad cubana y de excelencia académica a través de un trabajo docente – científico y metodológico sistemático, la mejora de las relaciones inter estructurales y la formación pre y posdoctoral”. El perfeccionamiento de la gestión de los procesos sustantivos incluye a la gestión del capital humano, por tal motivo la aplicación y posterior certificación del SGICH es una de las acciones que permiten solucionar una parte de este problema estratégico, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos y estrategias trazadas para esta etapa.

En el Área de Resultado Clave Gestión de los Recursos Humanos definida en la UCF está más explícitamente declarado el enfoque centrado en competencias al definirse un objetivo de trabajo para el 2007 – 2010 sobre la Gestión Integral de Recursos Humanos que plantea:

Lograr un desempeño superior del capital humano soportado en el desarrollo de un reconocido liderazgo organizacional y el perfeccionamiento del Sistema Integral de Gestión de los Recursos Humanos.

Además de enunciarse, en uno de sus criterios de medida, la consolidación del SGRH, garantizando la calidad del 100% de los procesos que se desarrollen en todas las instancias universitarias.

Lo anteriormente señalado permite afirmar que en los momentos actuales existe un espacio dentro de la planeación estratégica de la UCF en que se hace mención al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, aún cuando se deban poner de acuerdo en la terminología a usar, ya que se habla en un mismo documento de “sistema integral de gestión de los recursos humanos”, “SGRH”, “Gestión del Capital Humano”. Además deben existir otras estrategias, acciones y criterios de medida que a nivel de universidad permitan la implementación paulatina del SGICH.

El 100% de los encuestados está muy de acuerdo que la gestión de recursos humanos está alineada a la estrategia de la UCF, aspecto también corroborado en el documento de la planeación estratégica de la universidad y el 100% opina que está “muy de acuerdo” con que un Modelo de Gestión por Competencias debe responder a las necesidades y la orientación de la UCF, la media de este ítems es $X = 4,00$, la única con este valor en todo el cuestionario. Este resultado es un primer paso en el cambio a lograr en los directivos de la UCF.

El 90% opina que aún no están creadas las premisas para la implementación de la gestión por competencias en la UCF este es un resultado que avala la necesidad de definir las y este es el principal objetivo de este trabajo de diploma (Ver Anexo No. 13).

El 90% de los encuestados opinaron estar “muy de acuerdo” con que no están identificadas las competencias claves o distintivas y las competencias para los procesos claves en la UCF y un 80% las competencias de cargos, esto permite inferir que aún no ha sido objeto de trabajo esta temática dentro de la planeación estratégica, a pesar de estar definido el mapa de procesos de la universidad. Esto hace que

tampoco estén definidas las competencias de cargos, este aspecto también se declara como una de las debilidades ya analizadas en la matriz DAFO. El 60% de los encuestados plantea que está “muy de acuerdo” con que los puestos de trabajo de los subordinados no están diseñados partiendo de las competencias que se requieren para alcanzar un máximo desempeño y el 20% “de acuerdo”.

3.2.5 CREACIÓN DE UN GRUPO COORDINADOR DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGICH.

Actualmente no está creado este grupo en la UCF. Los resultados estadísticos obtenidos en el Anexo No. 13 validan la creación de este grupo, solo observemos que en el ítem 2 el 80% de los encuestados son del criterio que las competencias no son el centro del sistema de gestión de los recursos humanos en la UCF, por tal motivo este grupo tiene que jugar un papel importante en la preparación y asesoría en esta temática.

No existe una asesoría directa al CD de la universidad en la implementación del SGICH, se debe comenzar por lograr que ocupe el centro de la gestión de los recursos humanos en la planeación estratégica y a su vez definir con más claridad las estrategias, acciones y criterios de medida asociados a la implementación del SGICH en la UCF.

3.2.6 INVENTARIO DE LOS TRABAJOS EXISTENTES EN LA UNIVERSIDAD VINCULADOS A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

El intercambio con profesores e investigadores en la UCF permitió realizar un primer inventario sobre trabajos que se han realizado o se realizan actualmente en temáticas vinculadas con la gestión por competencias y su relación con la gestión del capital humano.

Los trabajos analizados corresponden a profesores de la Universidad de Cienfuegos y constituyen tesis doctorales, tesis de maestría, trabajos de diplomas o artículos publicados en la temática de las competencias y la gestión por competencias. Es necesario aclarar que algunos de los trabajos no son de aplicación directa en la UCF pero su contenido, métodos, experiencias, instrumentos aplicados, etc., si pueden ser válidos para una futura aplicación en la universidad. Lo importante es que han sido asesorados por profesores de la universidad.

El inventario lo hemos clasificado en dos grandes grupos, un primer grupo donde se exponen trabajos vinculados con el tema de las competencias y la gestión por competencias aplicado a la gestión del capital humano, tanto en la universidad como en instituciones del territorio y un segundo grupo donde los trabajos se vinculan más al desarrollo del currículo por competencias.

Trabajos en el primer grupo:

1. Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos.
2. El enfoque de procesos y la GRH.
3. Propuesta de una metodología para la gestión del conocimiento.
4. Procedimiento para el análisis de capacidades organizacionales.
5. Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos de la UCF a la luz de la universalización de la Educación Superior.
6. Procedimiento para el análisis y diseños de cargos en la Unidad Básica Industria Alimenticia (UBIA) de Rodas.
7. Procedimiento para el diseño de perfiles de puestos de trabajo de la Unidad de base de mantenimiento de la Empresa Termoeléctrica Cienfuegos.
8. Los directivos académicos: su rol ante los nuevos retos y desafíos de la Educación Superior Cubana contemporánea.
9. El recurso humano; elemento clave en la universalización en la Universidad de Cienfuegos.
10. Procedimiento para la realización de estudios del trabajo en puestos de trabajo del servicio hotelero.
11. Procedimiento general para el mejoramiento de la gestión del proceso de selección de las reservas de jefes de departamentos docentes en la UCF.
12. Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los profesores a tiempo parcial docentes de la universalización en la UCF.
13. Implementación del procedimiento diseñado en el sector hotelero para el estudio en puestos de trabajo del Hotel Gran Caribe Jagua.
14. La formación de competencias básicas en el personal docente en la sede universitaria municipal de Aguada de Pasajeros.
15. Programa de formación para los profesores a tiempo parcial de la carrera de contabilidad de la SUM Aguada de Pasajeros.
16. Procedimiento para el diseño y elaboración de los perfiles de cargos y cálculo de la fuerza de trabajo necesaria en la Red Extrahotelera Isla Azul Cienfuegos.

Segundo grupo:

1. La formación por competencias. Un análisis comparativo: TUNING – ANECA.
2. La formación universitaria por competencias: una necesidad actual.
3. Aprendizaje por competencias. Una experiencia en la Universidad de Cienfuegos. Cuba.
4. La educación centrada en competencias. Una mirada reflexiva desde la teoría.
5. Las competencias profesionales básicas del especialista en medicina general. Una propuesta de evaluación en el Municipio de Cienfuegos.

De los 21 trabajos descritos anteriormente 1 corresponde a tesis doctoral, 5 a tesis de maestría, 9 a trabajos de diplomas y el resto son artículos publicados en el Anuario Científico de la UCF en los últimos cinco años. Todos los trabajos aquí mencionados pueden ser consultados en el Anuario Científico de la UCF, excepto los trabajos de diplomas que actualmente se están desarrollando vinculados a esta temática y que mencionamos a continuación:

- Proceso de selección de la reserva de cuadros por competencias en la UCF.
- Procedimiento para la identificación y validación de las competencias claves en la UCF.
- Premisas para la implementación de un enfoque centrado en competencias en la gestión del capital humano en la UCF.

A principios del año 2008 se elaboró un proyecto de investigación liderado por la UCF sobre gestión integral del capital humano, el mismo se sustenta en 4 tesis doctorales así como en la impartición de una Maestría en GRH, Tres Diplomados (Gestión Integrada de Capital Humano, Gestión por Competencias, Gestión de la Seguridad y Salud). Entre sus principales objetivos están:

- Diseñar e implementar el Sistema de Gestión del Capital Humano de la Universidad de Cienfuegos ajustado a las nuevas normativas establecida en el país para esta actividad.
- Diseñar e implementar un modelo para la gestión por competencias en la Universidad de Cienfuegos y entidades participantes.

Los trabajos realizados y el inicio del proyecto de investigación constituyen elementos necesarios de consulta y estudio para la implementación del SGICH en la UCF.

3.2.7 PREPARACIÓN DEL GRUPO COORDINADOR DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO DEL CAPITAL HUMANO EN LA UCF.

Esta premisa depende de la creación del grupo coordinador, al no estar constituido en estos momentos es imposible haber avanzado en su preparación.

3.2.8 PREPARACIÓN DE LOS NIVELES DE DIRECTIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGICH EN LA UCF.

En esta premisa poco se ha avanzado. Aquí se destaca que seis directivos desarrollan trabajos vinculados con la temática de la gestión por competencias son directivos en la UCF por tal motivo ya tienen cierta preparación en la temática, uno de ellos representa a la provincia de Cienfuegos y a la UCF en la Red de Capital Humano de Cuba y cuatro forman parte del proyecto de investigación de Gestión Integral del Capital Humano que se desarrolla en la universidad.

Entre el 90% y el 100% de los encuestados no han participado en procesos para identificar, normalizar, certificar y evaluar competencias, estos tres ítems tienen valores de media entre $X = 3,60$ y $X = 3,70$. La UCF ha desarrollado muy pocas acciones de superación en la temática de la gestión por competencias.

Resulta evidente que la preparación debe ser a la totalidad de directivos de la universidad, por ello es que se está proponiendo esta premisa y la importancia de su logro.

3.2.9 ESTABLECER UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DE SOPORTE A LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA.

En general en la UCF existe una estrategia de comunicación institucional para el período 2007 – 2008 que incluye la Radio Universitaria, Sitios WEB de las facultades, existencia de una INTRANET, sitio de la UCF en INTERNET, el Boletín de Extensión Universitaria, la Revista HMAO, así como otros recursos informativos propios y en funcionamiento como el Anuario Científico, sitios de las facultades y áreas de la universidad, las actividades y reuniones informativas, la red telefónica, etc. Todo esto forma parte del sistema de comunicación en la UCF.

3.2.10 APROBACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN EN LA UCF DEL SGICH.

No existen acciones correspondientes a esta premisa. Sin embargo el 80% de los encuestados son del criterio de que implementar un Sistema de Gestión por Competencias requiere de un esfuerzo inicial importante, tanto en tiempo como en recursos económicos y materiales y el 100% es del criterio que un Sistema de Gestión por Competencias implica dirigir de manera integral los recursos humanos a través del aprovechamiento de los conocimientos y habilidades/capacidades de cada persona.

3.3 VALIDACIÓN DE LAS PREMISAS

El Método Delphy se utiliza dentro de los procesos de planificación estratégica, en el diseño y validación de programas a implementar por la dirección de las organizaciones que buscan mejorar la calidad de sus resultados.

Los estudios de prospectiva parten de ideas sobre el futuro y de intenciones de transformación y de cambio organizacional, constituyen un enfoque de investigación que se utiliza para el diseño de escenarios futuros de las organizaciones, es el diseño del futuro, a partir del futuro mismo y su proyección hacia el presente a través de estrategias y proyectos de investigación para la toma de decisiones y ejecución de tareas en el presente.

Al analizar la clasificación de los métodos de pronóstico nos encontramos los cuantitativos y los cualitativos o tecnológicos, en estos últimos se encuentran los exploratorios o prospectivos.

En el caso de esta investigación el problema que estamos declarando no se presta para el uso de una técnica analítica precisa, pero si puede beneficiarse de juicios subjetivos sobre bases colectivas, además es importante ya que no existe una información disponible ni una proyección sobre cómo definir las premisas del enfoque de competencias que caracteriza al SGICH, el método Delphy permitiría extraer la información de los expertos que conformarían un grupo heterogéneo que asegurarían la validez de los resultados.

Existen condiciones favorables que justifican la utilización de este método, entre ellas, el Ministerio de Educación Superior tiene un planteamiento estratégico que se manifiesta a través de un proceso de planificación estratégica en el que están

involucradas todas las instituciones de educación superior del país. Además los factores que conforman la esfera académica evolucionan como un conjunto complejo e interrelacionado con un enfoque sistémico.

Uno de los métodos prospectivos que más se utiliza es el Método Delphi¹³. Actualmente el análisis de tendencias en la educación superior y en concreto en los procesos que en ésta se desarrollan, están exigiendo la utilización de Delphy de Proyección¹⁴, y teniendo en cuenta su conducción un Delphy Convencional¹⁵, aunque pudiéramos incluir algunas características de otras variantes.

Antes de aplicar un determinado programa en una organización se necesita recabar opiniones sobre su puesta en práctica, al respecto Tejada plantea que: *“La evaluación empieza antes que un programa se implemente, en estrecha relación con todas las actividades de planificación; es decir empieza cuando han sido realizados los juicios sobre la deseabilidad y necesidad del programa”*. (Tejada, 1989:90)

Los indicadores constituyen un punto de vista valorativo y sirven como base al juicio sobre la calidad de una institución o un programa determinado objeto de análisis. Se procedió a seleccionar aquellos criterios a través de los cuales se obtendría información relacionada con la validación de la propuesta de premisas. Los tres criterios a utilizar en esta evaluación son los siguientes: la pertinencia, la coherencia y la factibilidad. Las valoraciones sobre cada una de las acciones de la propuesta de premisas se efectuarán de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

LA PERTINENCIA: Las premisas definidas son oportunas e inciden sobre los aspectos básicos fundamentales relacionados con el enfoque centrado en competencias en la gestión del capital humano en la UCF.

¹³ El método Delphy pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo, de esta forma se obtiene un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos.

<http://www.gtfc.ssr.upm.es/encuestas/delphy.html>

¹⁴ Diseñado para proyectar variables, eventos, tendencias, que servirán de apoyo a la toma de decisiones. Se caracteriza por la búsqueda del consenso entre las opiniones de los participantes, evitando los problemas en un encuentro cara a cara. <http://www.geocities.com/pentagon/Quarters/7578/pros01-01.html>

¹⁵ Es el más común y se caracteriza por la importancia del grupo monitor tanto en el diseño como, como en la evaluación de las respuestas. <http://www.geocities.com/pentagon/Quarters/7578/pros01-01.html>

LA COHERENCIA: Existe coherencia entre la gestión por competencias y las premisas que se presentan para una futura implementación en la UCF.

LA FACTIBILIDAD: Las premisas propuestas son fáciles de analizar, facilitan la gestión por competencias y se pueden lograr en la UCF.

Para validar la propuesta de las premisas se utiliza el Método Delphy en el que han participado 10 expertos (ver epígrafe 3.1.3 de este capítulo y Anexo No. 19) con el fin de obtener sus opiniones sobre las premisas que se quieren introducir en la aplicación de un enfoque por competencias en la gestión integrada del capital humano en la UCF.

La esencia del método consiste en la organización de un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente mediante cuestionarios, con vistas a obtener un consenso general o al menos los motivos de las discrepancias. La confrontación de las opiniones se lleva a cabo mediante una serie de interrogantes sucesivas, entre cada una de las cuales la información obtenida sufre un procesamiento estadístico matemático.

3.3.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO.

Teniendo en cuenta la naturaleza de las variables (premisas) calculamos la distribución de frecuencias para cada ítems, que nos permite obtener un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas variables, esta distribución de frecuencia se completó con las frecuencias relativas que son los porcentajes de casos en cada variable y las frecuencias acumuladas que acumula el porcentaje de cada variable desde la más baja hasta la más alta.

Además se utilizaron medidas de tendencia central como la media, que ayuda a conocer el valor que divide a la distribución por la mitad, es decir, la posición intermedia de la distribución y la moda que es la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia.

La propuesta de premisas está constituida por un total de diez, estas se listan a continuación:

P1. Estrategias y acciones del MES para la implementación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en los CES.

- P2. Aprobación por el Consejo de Dirección en la UCF de la implementación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.
- P3. Preparación de los directivos de la UCF para el cambio en la gestión del capital humano en la UCF.
- P4. Diseño o revisión y actualización de los elementos estratégicos en la UCF.
- P5. Creación de un Grupo Coordinador de la implementación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en la UCF.
- P6. Inventario de los trabajos existentes en la UCF vinculados a la gestión por competencias.
- P7. Preparación del Grupo Coordinador de la implementación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en la UCF.
- P8. Preparación de los niveles directivos para la implementación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en la UCF.
- P9. Establecer un sistema de comunicación interna de soporte a la implementación del sistema.
- P10. Asignación de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la implementación en la UCF del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

Se procedió a la validación de cada uno de las premisas a partir de los criterios de pertinencia, coherencia y factibilidad, definidos en este capítulo, con valores comprendidos entre 1 y 4, los cuales interpretamos de la siguiente forma 1: en desacuerdo, 2: poco de acuerdo, 3: de acuerdo y 4: muy de acuerdo (Anexo No.14).

Se aplicó una circulación de las premisas (Anexo No. 14). Los resultados de la primera vuelta manifestaron un alto grado de consenso entre los expertos en cuanto a la puntuación otorgada a cada premisa en cada uno de los criterios. Esto hizo que no se procediera a realizar una segunda circulación de la propuesta de premisas.

A partir de los datos obtenidos en la primera circulación, donde los 10 expertos recibieron y contestaron el documento a través del cual se validaba la propuesta de premisas, se realiza el siguiente análisis descriptivo. Este análisis se basa en los

resultados del procesamiento estadística efectuado por el SPSS Versión 15 y que se expresa en los Anexos No. 15, No. 16 y No. 17.

En general se pueden presentar las siguientes conclusiones:

1. En todas las premisas la puntuación de la media promedio de los tres indicadores (pertinencia, coherencia y factibilidad) es superior a $X = 3,45$ considerándola alta a los efectos de un SGICH que se propone introducir en la UCF.
2. Las premisas P2, P7 y P8 obtienen un valor de la media $X=3,91$, considerado alto para la validación que se efectúa por los expertos y que se acerca a la máxima puntuación posible a alcanzar que es cuatro.
3. Todas las premisas tienen una moda $X=4$, excepto la P10, esto demuestra que el “muy de acuerdo” es el criterio que ocurre con mayor frecuencia en el proceso de validación.
4. Todas las premisas obtienen un por ciento mayor o igual a 90,9% entre las categorías “muy de acuerdo” y “de acuerdo”, destacándose las P2, P8 y P10 que alcanzan promedios entre 100% y 90,9%.
5. Las premisas P5, P6 y P7 en el indicador pertinencia, las P1, P3 y P6 en el indicador coherencia y las P1, P5 y P6 en el indicador factibilidad, obtienen entre el 9,1% y el 18,2% de expertos que están “poco de acuerdo”.
6. Ningún experto estuvo “en desacuerdo” con ninguno de los criterios y premisas.
7. La totalidad de las puntuaciones tienden a ubicarse en valores elevados.
8. La categoría que más se repitió fue 4 “muy de acuerdo”.

En general los resultados de la validación fueron satisfactorios y demuestran la necesidad de estas premisas para el trabajo futuro en la UCF para implementar el SGICH. En el siguiente epígrafe aparece un análisis más detallado por cada criterio validado.

3.3.1.1 ANÁLISIS DEL INDICADOR PERTINENCIA.

Los resultados estadísticos de este criterio aparecen en el Anexo No. 15. En este criterio se destacan las premisas P2, P8 y P10, esta última con un 100% de los expertos “muy de acuerdo” y las dos primeras con el 90,9%; esto demuestra la importancia que los expertos le brindan a la aprobación por el CD, la preparación de los niveles directivos y la necesidad de recursos humanos, materiales y financieros

para la implementación en la UCF del SGICH. Sin embargo existen tres premisas (P5, P6 y P7) en que a pesar de que el 91,9% está entre “muy de acuerdo” y “de acuerdo”, hay un 9,1% que se muestra “poco de acuerdo”, aunque es bajo el por ciento, se hace necesario estudiar bien esta premisa antes de implementar el SGICH.

La media de todas las premisas es superior a $X=3,45$ y el 90% de las premisas tiene media mayor o igual a $X=3,55$ lo cual es un resultado que también avalan la pertinencia de las premisas propuestas.

La moda en el 90% de las premisas es $X=4$, lo que verifica que el “muy de acuerdo” es el criterio que ocurre con más frecuencia en la validación de la pertinencia de las premisas.

Los resultados permiten concluir que las premisas definidas son oportunas e inciden sobre los aspectos básicos fundamentales relacionados con el enfoque centrado en competencias en la gestión del capital humano en la UCF. En medio de un proceso de aplicación de la NC-3000 a la 3002 en la UCF es importante que los expertos consideren en un alto por ciento que las premisas propuestas ayudan en esta primera etapa a su implementación y cumplimiento.

3.3.1.2 ANÁLISIS DEL INDICADOR COHERENCIA.

Los resultados estadísticos de este criterio aparecen en el Anexo No. 16. En todas las premisas, excepto la que plantea “Inventario de los trabajos existentes en la UCF vinculados a la gestión por competencias”, el 100% de los expertos muestran puntuaciones de 4 y 3, lo que demuestra que están “muy de acuerdo” y “de acuerdo” con que las premisas son coherentes con la gestión por competencias en la UCF. Al igual que en el criterio de pertinencia las premisas P2 y P8 tienen un 90,9% de los expertos emitiendo el criterio “muy de acuerdo”, esto hace que la coherencia entre la aprobación por el CD de la implementación del SGICH y la necesaria preparación de los niveles directivos previo a su implementación.

La premisa P6 obtiene un 18,2% de los expertos con una opinión “poco de acuerdo” en su coherencia con la gestión por competencias y sólo un 63,6% de los expertos “muy de acuerdo”. Es la premisa de mayor por ciento entre todas las premisas con opinión “poco de acuerdo”. A criterio del autor de este trabajo, este por ciento puede estar influenciado por un parcial desconocimiento de los trabajos investigativos,

metodológicos y artículos escritos por profesores de la UCF en esta temática de la gestión por competencias.

Las premisas P1 y P6 tienen una media $X=3,45$ la más baja, el resto de las premisas tienen una media igual o mayor a $X=3,73$ que es un valor alto y todas las premisas tienen una moda $X=4$.

En el criterio de pertinencia la premisa P1 es la que presenta un menor por ciento con los expertos opinando “muy de acuerdo”, el 54,5% así lo manifiesta y es que las estrategias y acciones del MES para la implementación del SGICH no dependen de las acciones que puedan desarrollar los CES, inclusive el MES puede o no establecerlas.

3.3.1.3 ANÁLISIS DEL INDICADOR FACTIBILIDAD.

Los resultados estadísticos de este criterio aparecen en el Anexo No. 17. Este criterio es el que más premisas el 100% de los expertos opinan estar “muy de acuerdo”, estas premisas son la P2, P8 y P10, además alcanzan un valor de la media $X=4$, puntuación que en toda la validación solo alcanzaron ellas.

Se pone de manifiesto que existen todas las condiciones en la UCF para lograr la aprobación por el Consejo de Dirección así como la preparación de los niveles directivos, para la futura implementación del SGICH, en este último aspecto puede influir que existen profesores en la UCF que han trabajado el tema de las competencias, entre ellos algunos directivos pertenecientes al Consejo de Dirección y a otros niveles de dirección en la universidad.

Es importante que la totalidad de los expertos coincidan en que es factible y se pueden lograr los recursos humanos, materiales y financien necesarios para la implementación del SGICH, además de quedar de manifiesto que una parte importante de estos recursos están y pueden ser gestionados por la propia universidad.

Este indicador (factibilidad) es el más alto valor de media tiene en toda la validación, todas las premisas tienen valores de media igual o mayor a $X= 3,55$ y el 60% de las premisas una media igual o mayor a $X= 3,82$. La media tiene un valor $X= 4$. Nuevamente las premisas P1, P5 y P6 presentan un 9,1% de expertos que coinciden estar “poco de acuerdo” en su factibilidad, aunque el porcentaje es abrumadoramente

mayoritario (90,9%) en opiniones “muy de acuerdo”, siempre es bueno tener en consideración estos porcentajes para futuros estudios vinculados al tema.

3.4 LAS PREMISAS FACILITAN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGICH EN LA UCF.

El estudio e investigación realizada permitió definir, a criterios del autor, las premisas necesarias para implementar un enfoque centrado en las competencias en el SGICH que se debe implementar en la UCF. En total se definieron 10 premisas y se logró fundamentar el por qué de cada una de ellas, posteriormente se realizó un análisis del estado actual en que se encuentran, es decir, que se ha realizado y que no se ha realizado en cada una de ellas y posteriormente se validaron al nivel de expertos en base a tres criterios, la pertinencia, coherencia y factibilidad de las premisas con la gestión por competencias.

La fundamentación y análisis y resultados del criterio “factibilidad” expresado como “las premisas propuestas son fáciles de analizar, facilitan la gestión por competencias y se pueden lograr en la UCF” facilitan la puesta en práctica del SGICH (Tabla No. 5). También se tuvieron en cuenta los resultados estadísticos de los Anexos No. 15 y No. 16 y que el 100% de los expertos opinan que las premisas propuestas constituyen un paso vital para el logro de la aplicación del SGICH en la UCF.

Premisas	FACTIBILIDAD			
	4	3	2	1
P1. Estrategias y acciones del MES para la implementación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en los CES.	81,8%	9,1%	9,1%	-
P2. Aprobación por el Consejo de Dirección en la UCF de la implementación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano	100%	-	-	-
P3. Preparación de los directivos de la UCF para el cambio en la gestión del capital humano en la UCF.	72,7%	27,3%	-	-
P4. Diseño o revisión y actualización de los elementos estratégicos en la UCF.	81,8%	18,2%	-	-
P5. Creación de un Grupo Coordinador de la implementación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en la UCF.	81,8%	9,1%	9,1%	-
P6. Inventario de los trabajos existentes en la UCF vinculados a la gestión por competencias.	63,6%	27,3%	9,1%	-
P7. Preparación del Grupo Coordinador de la implementación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en la UCF.	81,8%	19,2%	-	-
P8. Preparación de los niveles directivos para la implementación del Sistema de Gestión Integrada del	100%	-	-	-

Capital Humano en la UCF.				
P9. Establecer un sistema de comunicación interna de soporte a la implementación del sistema.	90,9%	9,1%	-	-
P10. Asignación de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la implementación en la UCF del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.	100%	-	-	-

Tabla No. 5 Resultados de la aplicación del SPSS Versión 15 a la validación de las premisas propuestas. Criterio Factibilidad. PUNTUACIÓN: 4: Muy de Acuerdo, 3: De Acuerdo, 2: Poco de Acuerdo, 1: En Desacuerdo.

El hecho de definir las premisas, aspecto que no se considera en la NC-3000, ya de por sí es un elemento que facilita el cumplimiento de esta norma y la implementación paulatina del enfoque centrado en competencias en el SGICH. Si a esto se añade el análisis del estado en que estas premisas se encuentran en la UCF entonces se constituye en un factor en manos de la alta dirección de la universidad para facilitar todo el proceso organizativo que debe acompañar la introducción del SGICH en la UCF.

3.5 PROPUESTA DE ACCIONES PARA IMPLEMENTAR LAS PREMISAS EN LA UCF.

Se consideró oportuno, después de definir las premisas, proponer un plan de acciones que permita a la dirección de la universidad la introducción de las mismas en las estrategias que se desarrollen para la implementación del SGICH. Las acciones propuestas involucran a varios niveles de la estructura organizacional de la universidad e incluyen la implementación del plan de acciones y su seguimiento y evaluación (Anexo No. 19). El plan incluye las siguientes acciones:

1. Presentación en el Consejo de Dirección de la UCF de las premisas para el enfoque basado en Competencias en el SGICH de la UCF.
2. Aprobación en el Consejo de Dirección de la UCF.
3. Elaborar las estrategias y las acciones para cumplir cada una de las premisas para el enfoque basados en competencias en el SGICH de la UCF.
4. Elaborar un plan de acciones para el ápice estratégico, en este caso el Consejo de Dirección de la universidad.
5. Elaborar un plan de acciones para la línea media, aquí pueden considerarse las vicerrectorías y las facultades.
6. Elaborar un plan de acciones para la tecno- estructura, en este caso es de importancia vital el plan que elabore el departamento de recursos humanos,

por el nivel de implicación no sólo en la temática sino también en la preparación y superación de los directivos y de los trabajadores.

7. Elaborar un plan de acciones para los núcleos operativos, es decir, los departamentos y centros de estudios que existen en la universidad.
8. Programa de implementación en el que se incluyan las actividades, los responsables, las fechas de cumplimiento, los participantes, el lugar, etc.
9. Cronograma de seguimiento y control
10. Evaluación del estado de cumplimiento de las premisas en el Consejo de Dirección de la universidad.

El objetivo del seguimiento del plan es valorar la planificación, los resultados y el impacto de las premisas en la universidad. Su enfoque principal está orientado a tres aspectos esenciales:

- Cómo se está cumpliendo la planificación inicial (Qué se ha hecho y qué no)
- Cuáles son los cambios más importantes que se han experimentado.
- Cómo se replantean las premisas para el futuro.

Hacia esas tres direcciones debe estar orientado el seguimiento. Su misión consiste en analizar en cada nivel implicado la implementación de las premisas y su calidad. A partir de estos dos puntos, se harán previsiones y adoptarán acciones correctoras inmediatas conducentes a rectificar aquellos problemas que pudieran interferir en el correcto desarrollo y cumplimiento de las premisas.

3.6 CONCLUSIONES DEL CAPITULO 3.

El análisis del estado actual de las premisas en la UCF permitió obtener una primera aproximación sobre las condiciones para iniciar la implementación del SGICH en la universidad, resulta importante conocer que más del 90% de los encuestados aceptan y apoyan la gestión por competencias en la universidad y el 100% consideran que deben prepararse todos los niveles de dirección para la implementación del sistema.

Se valora con altos índices los tres criterios que permitieron validar las premisas propuestas lo que demuestra la aceptación por los expertos y su importancia para el SGICH en la universidad. La puntuación más utilizada fue 4 “muy de acuerdo” por lo que entre se considera que las premisas son pertinentes, coherentes y factibles con el enfoque centrado en competencias que exige el SGICH.

La fundamentación y análisis y resultados del criterio “factibilidad” expresado como “las premisas propuestas fáciles de analizar, facilitan la gestión por competencias y se pueden lograr en la UCF” facilitan la puesta en práctica del SGICH en la UCF.

CONCLUSIONES

En este trabajo de diploma se definen, fundamentan, valoran y se validan las premisas para el trabajo con el enfoque centrado en competencias que exige el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano para su aplicación en la UCF. La investigación, el estudio y análisis de estos aspectos permitieron arribar a las siguientes conclusiones:

1. Como resultado de este trabajo de diploma se definieron y fundamentaron las premisas para el trabajo con el enfoque centrado en competencias que exige el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, para su aplicación en la UCF.
2. El SGICH le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico de la universidad con sus recursos humanos en función de un excelente desempeño de su colectivo laboral. Las premisas definidas en este trabajo fortalecen la orientación estratégica de la UCF, al estimular el cumplimiento de las mismas para la implementación exitosa del sistema.
3. Las premisas, aspecto que no se considera en la NC-3000, facilitan el cumplimiento de esta norma y la implementación paulatina del enfoque centrado en competencias en la UCF. En su definición se utilizaron hechos, teoría y práctica científica vinculados con los enfoques de gestión por competencias, las opiniones de los directivos y expertos en el tema y testimonios de los implicados. De igual forma están presentes los valores de las audiencias que se han consultado y han estado implicadas en el desarrollo de este trabajo en la UCF a partir de los valores compartidos definidos en la planeación estratégica de la universidad y los valores de las personas que la integran.
4. En el proceso de validación todas las premisas obtienen un 90,9% o más entre las categorías “muy de acuerdo” o “de acuerdo”, lo que demuestra el grado de aceptación de los expertos en cuanto a la pertinencia, coherencia y factibilidad de las premisas propuestas con el enfoque centrado en competencias en la gestión de los recursos humanos de la universidad. Ningún experto estuvo en “desacuerdo” con ninguno de los tres criterios de validación en cada una de las premisas.
5. La valoración del estado actual de las premisas propuestas, en los momentos de hacer este trabajo, permite afirmar que existen condiciones favorables para la

introducción del SGICH en la universidad, sin embargo se hace necesario establecer una estrategia de preparación y superación de los cuadros y el colectivo laboral de la UCF en aspectos vinculados con las competencias y la gestión por competencias, así como en el estudio y discusión del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano que se implementará en la universidad.

6. El criterio FACTIBILIDAD es el de más alto valor de media tiene en toda la validación, todas las premisas tienen valores de media igual o mayor a $X = 3,55$ y el 60% de las premisas una media igual o mayor a $X = 3,82$. Además la media tiene un valor $X = 4$ por lo que la puntuación otorgada por los expertos que más aparece es 4 “muy de acuerdo”. Esto demuestra no sólo que las premisas son fáciles de analizar y de lograr, sino que facilitan la implementación del SGICH en la Universidad de Cienfuegos.
7. Existe una amplia, novedosa y actual bibliografía sobre el tema de la gestión por competencias, sin embargo no existe referencia, al menos en la bibliografía y experiencias consultadas, sobre premisas definidas en universidades para la implementación de un enfoque centrado en competencias en la gestión de sus recursos humanos. En el caso de Cuba tampoco se encontraron referencias con respecto a definición de premisas.

RECOMENDACIONES

En este trabajo de diploma se definen, fundamentan, valoran y se validan las premisas para el trabajo con el enfoque centrado en competencias que exige el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, para su aplicación en la UCF. La investigación, el estudio y análisis de estos aspectos permitieron sugerir las siguientes recomendaciones:

1. Por la importancia, actualidad y novedad que representa el SGICH para la UCF, las premisas definidas en este trabajo deben formar parte del proceso de planificación e implementación de este sistema en la UCF.
2. Se considera oportuno aplicar estas premisas en otras universidades cubanas con características diferentes a la Universidad de Cienfuegos, para ir encontrando regularidades que pudieran contribuir a la elaboración y propuestas de estas premisas a nivel de Ministerio de Educación Superior.
3. Este trabajo de diploma debe ser complementado con trabajos de características similares que aborden con mayor profundidad el estudio del SGICH cubano y las NC. 3000, 3001 y 3002, mediante el cual se pudieran conformar las premisas que son necesarias para implementar este sistema, no sólo en las universidades sino en todas las organizaciones y empresas cubanas.
4. Los resultados obtenidos en este trabajo también pueden ser generalizados a organizaciones y empresas que no sean universidades, a partir del análisis del contexto y de sus características específicas.
5. Aunque en la UCF existe un ambiente favorable para la implementación del SGICH, basándose en los resultados de la valoración del estado actual de las premisas y en su validación, es recomendable analizar la planeación estratégica de la universidad acorde con la implementación del SGICH y su enfoque basado en competencias.
6. Lograr en el más breve espacio de tiempo el análisis y la aprobación de las premisas propuestas en este trabajo u otras que se estimen necesarias añadir, por parte del Consejo de dirección de la UCF e integrarlas al trabajo que ya se realiza en la universidad.

BIBLIOGRAFÍA

Aragón, A. Situación actual y perspectivas sobre la formación de profesionales en Cuba/ A. Aragón.— Habana: MES, 2002.—25p.

Bisquerra, R. Introducción a la Estadística Aplicada a la Investigación Educativa: Un enfoque informático con los paquetes BMDP y SPSSX/.R. Bisquerra. Barcelona: PPU, 1987. —210p.

Boyatzis, R. The competent manager./ R. Boyatzis.--New York: Wiley & Sons, 1982.—50p.

Bunk, G. P. La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP (Alemania) (1): 35-48, 1994.

Calderón, G. Competencias distintivas en las PYMEs: Un aporte desde la gestión humana. Revista Innovar. (Colombia) 16 (27): 40-52, 2006

Camisón, C. Las competencias distintivas basadas en activos intangibles./ P. Morcillo, J. Fernández Aguado: En Dirección estratégica.-- Barcelona: Editorial Ariel.. 2002.—45p.

Cardona, P. Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. Harvard Deusto Bussiness Review, (Estados Unidos) 89:10-19, 1999.

Castro, F. Discurso pronunciado por Fidel Castro Ruz en la Escuela Latinoamericana de Ciencias Médicas. Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (La Habana). 56-57, 2007.

Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social. (1999) Resolución Ministerial 21 de 1999. Las competencias laborales.—La Habana, 1999.—7p.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. La Normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas./ CONOCER .--México, CONOCER, 1997.—25p.

Corral, R. El currículo docente basado en competencias./ R. Corral.-- La Habana: UH, 2004.—17p.

Cuesta Santos, Armando. Gestión de Competencias./ Armando Cuesta Santos.-- La Habana: Editorial Academia, 2001.—93p.

Delgado M., Domingo. Modelo de gestión por competencias. Tomado De: www.portaldelconocimiento.com ,15 de Diciembre de 2007.

El conocimiento y las competencias en las organizaciones del Siglo XXI/ A, Dao...[et.al.]...Caracas. Universidad Metropolitana, 2000. -- 175 p.

Fernández González, A. De las capacidades a las competencias: una reflexión teórica desde la psicología. Revista Varona (La Habana) (36-37): 22-25, 2003.

Fernández I. Aplicación de modelo de competencias: experiencias en algunas empresas Chilenas./ I. Fernández, R. Beza.—Chile: [s.n.], 2001.—35p.

Forgas Brioso, J. (2003). Modelo para la formación profesional, en la educación técnica y profesional, sobre la base de competencias profesionales en la rama mecánica./ J. Forgas Brioso;-- Santiago de Cuba: Instituto Superior Pedagógico "Frank País", 2003.—125p.

Fox, D. J. El proceso de investigación en educación/ D.J.Fox.-- Pamplona: EUNSA, 1981.—145p.

Gallart M. Competencias Laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo./ M. Gallart, C. Jacinto.-- Montevideo, CINTERFOR, 1995.—23 p.

Gallego Franco, Mery: "Gestión humana basada en competencias (I). Teoría de Competencias", [en línea], areaRH.com, Tomado De: <<http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>> , 25 de Enero de 2008.

Gonczi, Andrew. Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia/ Andrew Gonczi, James Athanasou.—Madrid: Ed. Limusa. 1996. —16p.

González Maura, V. ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista Cubana de Educación Superior. (La Habana) 1: 45 – 53, 2002

González V ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista Cubana de Educación Superior. (La Habana) 1: 45 – 53, 2002

Hernández, R. Metodología de la investigación/ R. Hernández.-- México, McGraw - Hill.1996. — 256 p.

INEM. Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional./ INEM.—Madrid: INEM, 1995.—23p.

Jiménez, A. La Gestión por competencia: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos.-- Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.-- p. 211 – 246.

Levi – Leboyer. La gestión de las competencias./ Leboyer – Levi.-- Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1997.—155p.

Le Boterf, G. Entrevista realizada por AATTANE, CH. España, 1997.

Marchant, L. Actualizaciones para el desarrollo organizacional./ L. Marchant.—Chile: Universidad de Viña del Mar, 2005.—14p.

Malagón, M. Diseño Curricular de la Ingeniería basado en competencias profesionales: el caso de telecomunicaciones y electrónica./ M. Malagón, Y. Frías.-- Pinar del Río: UPR, 2004.—19p.

Meister, Jeanne. “Universidades Empresariales: Cómo crear una fuerza laboral de clase mundial”./ Jeanne Meister.—Colombia: McGraw-Hill., 2000.—160p.

Mertens L. La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional/ L. Mertens.-- Madrid: OEI, 2000.— 56p.

Mertens, L. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Tomado De: <http://www.cinterfor.org.uy>., 12 de Marzo de 2008.

Norma Cubana NC 3000:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. Tomado De: www.nc.cubaindustria.cu , 15 de Mayo de 2007

OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos/ OIT.—Ginebra: OIT, 1993.—37p.

Organización Internacional del Trabajo. CINTERFOR. Proyecto de competencias laborales. Análisis de la experiencia comparada: Australia, Canadá, Francia, Gran Bretaña, México. Tomado De: <http://www.monografias.com/trabajos14> , 10 de Enero de 2008.

Parra Vigo, I. B. Modelo didáctico para contribuir a la dirección del desarrollo de la competencia didáctica del profesional de la educación en formación inicial. Tesis doctoral en Ciencias Pedagógicas./ I. B. Parra Vigo.-- Ciudad de La Habana, ISPEJV., 2001.—145p.

Pissinati, T.El proyecto como fuente, método y proceso pedagógico de desarrollo del protagonismo en el espacio-tiempo de la educación tecnológica./ T. Pissinati.— Ciudad Habana: Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo, 2002.—22p.

Ravitsky M. Metodología francesa: diseño de una acción de capacitación./ M. Ravitsky.-- Ciudad de la Habana: Proyecto ETFP, 2002.-- 12p.

Sánchez, A. Necesidad del estudio de las competencias. Una mirada a sus orígenes, Revista de Educación Superior (Cuba) 34 (2): 53-65, 2004.

Senge, P. The Fifth Discipline, Doubleday/ P. Senge.—Barcelona:[s.n.],1990.-- 90 p.

Spencer I.M. Competence and Work/ I. M. Spencer, J.M. Spencer.-- New Cork: Wiley & Sons, 1993 .—16p.

Tejada J. El formador ante las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación: Nuevos roles y competencias profesionales. Revista Comunicación y Pedagogía (España) 158:17-26, 1998.

Tejero, F. Conceptos generales sobre los métodos empresariales para la gestión. Tomado De: <http://www.ofertaformativa.com/conceptos-generales-sobre-los-metodos-empresariales-para-la-gestion-3.htm>. 06 de febrero de 2008.

Velando, M. “La función de recursos humanos en la empresa”/ M. Velando.--Vigo: Gestión, 1997.-- 42 p.

Villamayor, E. Gestión por competencias: una aproximación a su necesidad./ E. Villamayor.-- Buenos Aires: Banca Central, 2004.—12p.

Wordruffe C. What is meant by a competency? Leadership and Organization Development Journal (Estados Unidos) 14: 29-36, 1993

Zamora, R. (2003). La gestión por competencias.Training Games. Tomado De: www.traininggames.com , 13 de noviembre de 2007.

Zayas, Pedro. Concepción técnico metodológica sobre la selección de personal./ Pedro Zayas; UH (Ciudad de la Habana), 2002.-- 136 h.

<http://www.Adveniat Consultores.htm>