

SOCIALIZANDO BUENAS PRÁCTICAS SOBRE DISEÑO DE PERFILES DE COMPETENCIAS

Arianne Medina Macías

Amanda Vitier Sánchez

Facultad de Psicología. Universidad de La Habana, Cuba

Resumen

La investigación que se presenta se inserta en los marcos de la Psicología Organizacional aplicada al contexto empresarial cubano, donde la Gestión del Capital Humano (GCH) cobra gran significación en los Lineamientos de la Política Económica y Social. En aras de desarrollar las potencialidades de las personas, la Gestión por Competencias (GC) se erige como referente teórico-metodológico por excelencia. La misma se materializa con las Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).

Partiendo de la importancia que se le concede al perfil del cargo por competencias como herramienta útil que permite potenciar un desempeño superior del trabajador y la organización; la investigación tiene como objetivo sistematizar el procedimiento teórico-metodológico que se emplea para su diseño, precisamente en empresas certificadas con el SGICH. Para esos fines se utilizó una metodología cualitativa, pues fue la que permitió, a través del método de Estudio de casos múltiples, profundizar en las prácticas de las diez organizaciones certificadas que accedieron a formar parte de la muestra. El análisis se estructuró partiendo de cuatro unidades que describen los procedimientos teórico-metodológicos de cada empresa objeto de estudio.

Palabras clave: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, Gestión de competencias, perfil del cargo por competencias

Abstract

This research work is within the framework of Organizational Psychology applied to the Cuban enterprise field, where the Management of the Human Capital (HCM)/ Gestión del Capital Humano (GCH) has great importance within the Guidelines of the Social and Economic Policy/ Lineamientos de la Política Económica y Social. In order to develop human potential, the Competence Management (CM)/ Gestión por Competencias (GC) becomes the best methodological and theoretical referent. The same is carried out with the Cuban Standards of the Human Capital Integrated Management System (HCIMS)/ Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).

Starting from the importance granted to the job profile by competence as an useful tool to allow to strengthen a higher performance from the worker and the organization; the research is aimed to systematize the methodological and theoretical procedure employed for its design, specifically in enterprises certified with HCIMS / SGICH. In order to do that a qualitative methodology was employed as it allowed through the multiple case studies method to deepen into the practices in force in the ten certified organizations the sample. The analysis started from four units describing the methodological and theoretical procedures in each of the enterprises under study.

Key words: Human Capital Integrated Management System, Competences Management, job profile by competence.

*El que sabe más, vale más. Saber es tener.
El saber siempre vale lo mismo, y siempre mucho.
Un rico necesita de sus monedas para vivir,
y pueden perdersele, y ya no tiene modos de vida.
Un hombre instruido vive de su ciencia,
y como la lleva en sí, no se le pierde.*

JOSÉ MARTÍ

¿Para qué y cómo gestionar competencias? Estos son cuestionamientos que surgen cuando se trata el tema. Lamentablemente, la voz de la Psicología en Cuba ha estado poco representada a la hora de ofrecer respuestas, siendo esta una de las ciencias con mayores potencialidades para brindar soluciones. Cuando se gestionan competencias, se gestionan conocimientos, habilidades, valores, actitudes, sentimientos, en correspondencia con las exigencias, la misión y la cultura de la organización. De esta forma se desarrolla el mejor patrimonio de cualquier organización: las personas. En estos tiempos es muy usual encontrar en los discursos que “el capital humano se convierte en el principal valor de las empresas”. Sin embargo, ¿cómo se materializa esta máxima en las políticas, procedimientos y prácticas de nuestras instituciones? ¿Cuál es la intención que subyace en estas? Este artículo nos brinda un acercamiento a esta polémica, mostrando las “buenas prácticas” que desarrollan algunas instituciones certificadas en el SGICH.

Investigaciones realizadas en este campo (Cuesta, 2010; Mertens, 2002; Morales, 2006) muestran que desde principios de los años 80 el sector económico-empresarial sufrió vertiginosos cambios caracterizados por la rápida globalización de los mercados. A consecuencia, los administradores desplazaron su atención hacia la búsqueda de la competitividad, desarrollando estrategias a las que han sido inherentes, como señala Zarifian (1999), el papel preponderante de las potencialidades de las personas (su capital humano) y la concepción de las organizaciones como sistemas sociales complejos. En ese sentido, tal y como lo propugnan disímiles autores (Alles, 2002; Cuesta, 2010; Levy-Leboyer, 1997; Morales, 2006), la GC despierta gran interés, ya que se adapta a los procesos de cambio del momento, al poner énfasis en las potencialidades del individuo para enfrentarlo. Aun cuando no existe un consenso acerca de su concepción, pues según Cuesta (2010), en ella influye su condición de intangible y lo reciente de su incorporación al campo organizacional; en la práctica se muestra como factor de integración interna del sistema empresarial, siendo un eslabón unificador para los restantes subsistemas y políticas. Es por ello que alentamos a las organizaciones a aplicar la GC; pero no porque sea una práctica de moda, sino porque en ella, y en su implementación correcta, puede estar la clave de una adecuada gestión del potencial de las personas como valor esencial para el éxito en la mejora continua de las organizaciones y la transformación de su entorno.

En Cuba se ha introducido con gran énfasis este tema, sobre todo porque en los últimos años la economía ha sufrido una serie de transformaciones, fundamentalmente dirigidas a lograr un crecimiento sostenido sobre la base del incremento de la eficiencia y la productividad del trabajo. Específicamente en 1987, según Medina & Ávila (2001), se comenzó a implementar en nuestro país un modelo de Desarrollo Organizacional que se conoce con el nombre de Perfeccionamiento Empresarial; tiempo después dicho proceso evolucionó hacia el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE), al aprobarse en 2007 el Decreto-Ley no. 252 y su Reglamento, el Decreto no. 281, que en el capítulo VII respalda la implementación de una GCH integral en las empresas cubanas. Tal modelo de gestión fue concebido por Morales (2006) con el nombre: “Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano” y se encuentra documentado en la familia de NC 3000. Todo ello incorpora una valiosa plataforma para la introducción del enfoque de competencias en el sistema empresarial cubano, siendo las competencias laborales el núcleo teórico-metodológico que sustenta dicho modelo. Gracias al empeño de organizaciones y organismos del Estado, hasta fines de 2013 eran 39 las empresas certificadas¹ en Cuba con el SGICH, según datos ofrecidos por la Oficina Nacional de Normalización.

Como todo cambio, asumir una GCH con un enfoque de competencias supone retos y desafíos para las organizaciones; uno de ellos lo constituye el diseño del perfil del cargo por competencias. Contemplar su valor revierte gran utilidad, pues esta herramienta constituye el marco de referencia que establece el nivel de desempeño superior de los trabajadores necesario para alcanzar la efectividad organizacional: a medida que las personas crecen personal y profesionalmente, la empresa optimiza sus resultados y satisface a sus clientes. Dentro de la diversidad del tema, en el mundo y en Cuba se han ofrecido aportes en el procedimiento empleado para su diseño. Según

Soltura (2007), nuestra principal dificultad radica en la aplicación de los métodos de identificación de las competencias, ya que las NC 3000:2007 no clarifican cómo hacerlo. De ahí la importancia de su estudio y profundización, en aras de desarrollar procedimientos que posibiliten su implementación efectiva y coherente con el contexto político, económico y social. A juicio de las autoras, la Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización, propuesta por el propio Soltura (2009), ofrece contribuciones valiosas al respecto. No obstante, en Cuba esta temática constituye una necesidad imperiosa en camino a la adopción de un cambio, el cual puede estar dado por la implantación en todas las organizaciones de las NC 3000:2007 sobre el SGICH. Al respecto, gran parte del “hacer” que demanda corresponde a nuestra ciencia.

Es por ello que la Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana en su empeño de responder a una solicitud creciente de las empresas ha diseñado un procedimiento metodológico para la construcción de perfiles de competencias, el cual es utilizado en las prácticas preprofesionales de los estudiantes de 3er año de Psicología. Dicho procedimiento pone el énfasis en la calidad de vida laboral del trabajador, rescatando la dimensión del poder hacer, con frecuencia ausente en las propuestas que se realizan sobre la gestión de competencias laborales. En su conjunto es una propuesta en continuo perfeccionamiento desde que se comenzó a utilizar en el curso 2006-2007 con la introducción del tema de las competencias laborales en el plan de estudios de la disciplina Psicología Laboral y de las Organizaciones. Uno de sus propósitos es contribuir a la eficacia organizacional a la par de promover el bienestar del ser humano en la organización. No obstante, solo se ha puesto en práctica, mayoritariamente en empresas inmaduras en el tema de la GC. Aun cuando se perciben beneficios en estos esfuerzos por el aporte de conocimientos a estas entidades y el puente universidad-empresa que se propicia, es mínimo el impacto mutuo de estas prácticas debido al *status quo* de dichas instituciones. De ahí surge la necesidad de contrastar con la experiencia de las empresas certificadas con el SGICH. Es importante señalar que aun cuando destacamos el nivel de experticia de estas empresas en materia de competencias laborales, por su condición de estar certificadas, reconocemos que todavía no existe un procedimiento teórico-metodológico acabado que homogenice el diseño de los perfiles, así como tampoco una estructura oficial de estos. En la NC 3001:2007, específicamente en lo que concierne a los requisitos vinculados a las competencias laborales, se define que la organización debe contar con un procedimiento documentado, en el cual quedará registrado cómo se realizó el proceso de identificación y validación de las competencias, pero no se precisa cómo hacerlo. Por esa razón, los estudios en el campo investigativo se han centrado especialmente en diseñar procedimientos para la identificación de las competencias² sin un previo análisis de las experiencias acumuladas: ¿Cómo llevan a cabo la gestión por competencias las empresas certificadas? ¿Qué tienen en común los procedimientos empleados para el diseño de los perfiles? ¿En qué se diferencian? ¿Qué teorías y enfoques sustentan estas prácticas? Un estudio exploratorio en este sentido nos hace partícipes de estos temas poco abordados por la Psicología. Es en definitiva, un modo de socializar lo que se está haciendo en el contexto empresarial en materia de perfiles de competencias; es gestionar un conocimiento que puede ser útil para la mejora continua empresarial.

Con la meta de dar respuestas a tales interrogantes, la investigación se desarrolló desde el Enfoque Cualitativo, a través del Estudio de casos Múltiples, con varias unidades de análisis (UA). Estas UA están dadas por aquellas categorías que estructuran el procedimiento para diseño de perfiles (objeto de estudio): referentes teórico-conceptuales que sustentan el trabajo con las competencias; métodos y técnicas aplicados para el diseño de los perfiles de cargo, incluyéndose además el análisis de los componentes del perfil y su aplicabilidad; es decir, la relación que este guarda con los procesos que integran el SGICH.

Finalmente, quedó constituida una muestra de 10 organizaciones cubanas (6 ubicadas en La Habana y 4 en otras provincias) certificadas con el SGICH (criterio de experticia) en el período comprendido de 2009 a 2013. Por sus características, la misma es de tipo no probabilística-intencional, ya que no interesa garantizar la representatividad, sino profundizar en los aprendizajes de las empresas que cumplen con el criterio de inclusión. Por tanto, el número de organizaciones laborales seleccionadas

dependió totalmente de la disposición de estas de colaborar en el estudio (solo 10 de 39 accedieron a formar parte de la investigación).

Para lograr recolectar la información necesaria se emplearon simultáneamente en cada organización las mismas técnicas e instrumentos, con cierto grado de flexibilidad. Fueron aplicados de ese modo: el análisis documental, la entrevista semiestructurada (aplicada solo a los informantes clave de las organizaciones ubicadas en La Habana) y el cuestionario (elaborado para los informantes clave de las empresas ubicadas en otras provincias). Este último se aplicó de manera autoadministrada, por envío a través del correo electrónico.

En lo adelante se recorrerán las unidades de análisis que conducen la investigación.

I. ¿Cómo diseñan las empresas certificadas el perfil del cargo por competencias? Hacia una sistematización del procedimiento teórico-metodológico empleado en empresas certificadas con el SGICH.

En cada empresa certificada con el SGICH se emplean procedimientos diferentes para diseñar perfiles de cargo por competencias, lo cual es coherente con el hecho de que las NC 3000:2007 explicitan qué debe hacerse, pero no cómo. De manera general, la integración de cada una de esas prácticas emergerá en este apartado como “sistematización” del procedimiento. Su descripción hace visibles ciertas tendencias (cuando el elemento de análisis es recurrente al menos en el 50% de los procedimientos) y/o regularidades (cuando se manifiesta la característica en más del 50%), así como rupturas, en el ejercicio de diseñar perfiles. Sin más, se presenta la descripción de las UA que integran el procedimiento teórico-metodológico para diseño de perfiles de competencias:

1) Referentes teórico-conceptuales que sustentan el trabajo con las competencias

Todo procedimiento llevado a la práctica se construye sobre una teoría que por su contenido lo estructure y le otorgue sentido. En el caso de los 10 procedimientos estudiados, el trabajo con las competencias y diseño de los perfiles de cargo estuvo sustentado, como muestra la tabla 1. (ver *Tabla 1*)

Fue uniforme encontrar como referente teórico obligatorio de los 10 procedimientos objeto de estudio las NC 3000: 2007 sobre el SGICH. Esto no es casual si tenemos en cuenta que se trata de empresas certificadas con dicho sistema de gestión, el cual convierte el enfoque de GC en el núcleo teórico para el diseño de perfiles de cargo y su implementación. Al respecto, es importante señalar que el 50% de esas organizaciones empleó las normas una vez determinadas las competencias de los cargos y diseñados los perfiles, pues su trabajo con las competencias comenzó antes de que existiera un documento que las oficializara; es decir, que en esos casos las normas fueron útiles para actualizar contenidos. El otro 50% las empleó sin un trabajo previo con las competencias, por tanto, en esos casos las normas contribuyeron a iniciarlo. El segundo referente teórico más empleado para el diseño de perfiles según su frecuencia relativa fueron los libros del autor Cuesta, referenciados por 4 de las empresas. Esto indica que el 40% de los procedimientos estudiados tienen en su base los postulados teórico-conceptuales de ese autor; mientras que el 20% los de Soltura (aunque en las 2 empresas en que este autor funge como referente teórico no se implementa fielmente la Tecnología que propone). Todo ello resulta interesante si tenemos en cuenta que los planteamientos de ambos autores, aun cuando trabajen con diferentes tipologías de competencias, son complementarios entre sí, pues parten de defender la sinergia del propio concepto de competencias laborales y su relación con la estrategia organizacional (la misma que propone la NC 3000). Esto puede ser aprovechado de manera positiva por las empresas que los emplean, pues le otorga homogeneidad al proceso de identificación de las competencias y diseño del perfil. Sin embargo, solo una empresa empleó los postulados de ambos autores a la vez como referente teórico para el diseño de los perfiles de competencias. De ahí que no puedan ser considerados como una tendencia a la hora de diseñar los perfiles.

Título/formato del material consultado	Tema que aborda	Autor	Centro	Año	País
-Folleto: <i>“Una herramienta para el desarrollo de los Recursos Humanos”</i> .	La GC como núcleo teórico-metodológico que permite el desarrollo de los RRHH.	-	Instituto Tecnológico de Alberta.	2000	Canadá
-Libro: <i>“Gestión de Competencias”</i> . -Libro: <i>“Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”</i>	La GC como núcleo que permite alinear los procesos de GRH con la estrategia organizacional.	Cuesta, A.	Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE.	2001, 2005	Cuba
-Libro <i>“Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por competencias”</i> .	La GC como núcleo que permite el desarrollo de los RRHH.	Pereda, S. & Berrocal, F.	-	2001	España
-NC 3000 sobre el SGICH	La GC como núcleo que permite implementar los procesos de GCH.	Basada en la Tesis de Doctorado de Morales, A.	ONN	2007	Cuba
-Tesis de Maestría: <i>“Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en organizaciones cubanas”</i>	La GC como núcleo que permite alinear los procesos de GRH con la estrategia organizacional.	Soltura, A.	Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE.	2007	Cuba
-Tesis de Diploma: <i>“Gestión por competencias”</i>	GC	Morales, O.	Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín.	2008	Cuba
-Tesis de Diploma: <i>“La Labor del Inspector A de Inmigración en Frontera. (AIJM): En busca del desempeño exitoso”</i>	La GC como núcleo que permite el desempeño exitoso de los trabajadores y la organización.	Recio, W.	Facultad de Psicología, Universidad de La Habana	2009	Cuba
- <i>Diccionario de competencias</i>	Competencias	Trelles, I.	Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE.	s/a	Cuba
- <i>Diccionario de competencias</i>	Competencias	Díaz, M.	-	s/a	Colombia

Tabla 1: Descripción de los referentes teóricos que sustentaron el trabajo con las competencias.

El resto de los referentes teóricos no se repiten más de una vez en ninguno de los procedimientos; es decir, particularizan la práctica procedimental de aquella organización que lo empleó. El siguiente gráfico ilustra esta distribución (*Gráfico 1*):

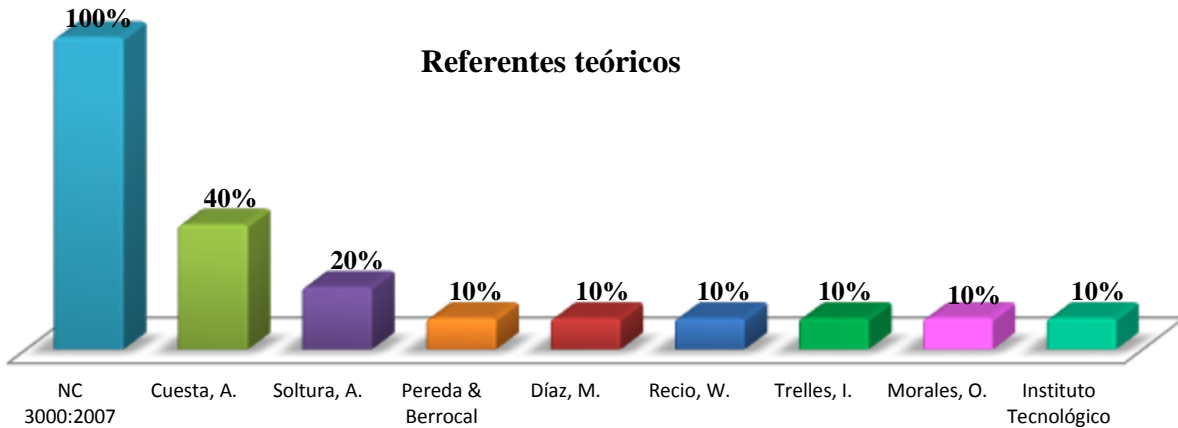


Gráfico 1: Por ciento de los referentes teóricos

Es importante señalar que de las 10 empresas, 2 desconocían los referentes teóricos de partida para el diseño de perfiles de competencias, exceptuando las NC 3000, que son referencia obligatoria. Las consecuencias de esas prácticas insuficientemente fundamentadas podremos constatarlas mejor en el análisis del resto de las unidades.

Si tenemos en cuenta las otras variables que describen el comportamiento de los referentes teóricos, vemos que, con respecto al lugar de donde parten, en su mayoría se relacionan con centros universitarios, específicamente vinculados a la carrera de Ingeniería Industrial. Cuatro de esos referentes así lo demuestran, apareciendo en 7 de los procedimientos. Por tanto, puede decirse que el 70% de los procedimientos empleados para el diseño de perfiles de competencias utilizan literatura proveniente de la carrera de Ingeniería Industrial (donde los libros de Cuesta, A. se consideran bibliografía básica).

Por otro lado, vemos que la literatura consultada varía en años, que van desde 2000 hasta 2009. Esto tiene sentido si tenemos en cuenta que de las 10 empresas, la mitad comenzó el trabajo con las competencias mucho antes de que salieran a la luz las NC, en 2007; y las que lo hicieron después, se certificaron antes de 2013. No obstante, es interesante ver cómo no se refiere literatura de los últimos 5 años, a pesar de ser obligatoria la actualización de los perfiles.

En lo que respecta a la nacionalidad de los autores que fungen como referentes de los procedimientos, podemos decir que hay una tendencia a emplear literatura cubana para el diseño de los perfiles de competencias, ya que de los 9 referentes teóricos, 6 son de nuestro país. Esto es positivo si consideramos la necesidad de desarrollar modelos cubanos con principios comunes, en aras de mejorar la GCH, en correspondencia con las auténticas necesidades y proyecciones del país. No obstante, ello no implica que la consulta de materiales de autores internacionales no sea enriquecedora, pues la misma contribuye a expandir la cultura sobre la temática, pero sobre todo, a estar actualizados acerca de lo que ocurre a nivel mundial.

2) Métodos y técnicas aplicados para la identificación de las competencias

El estudio de las actividades llevadas a cabo para el diseño de los perfiles arroja, de manera general, la existencia de 5 fases que se repiten en los 10 procedimientos metodológicos como regularidad. Estas son (*Ver Figura 1*):

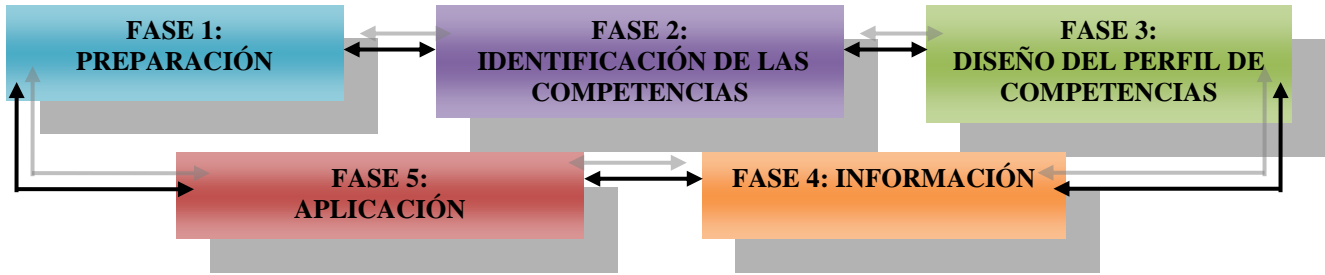


Fig. 1: Fases de los procedimientos metodológicos estudiados

La Fase de **Preparación** implica para el 100% de los procedimientos, tanto la creación del Comité de Competencias (CC) (también denominado *Consejo Asesor* o *Grupo de Perfilamiento*), como la capacitación de los expertos que lo integran. Este orden se cumple para el 60% de los procedimientos, pues en el otro 40% se efectúan las actividades a la inversa: primero la capacitación de los expertos y preparación del resto de los trabajadores, luego la creación del CC. Esto resulta interesante si tenemos presente el criterio de la “participación”. Rescatamos este aspecto porque solo en 4 de los procedimientos se preparó desde la primera fase a todo el personal, desde los directivos y especialistas principales, hasta el resto de los trabajadores. Cuando hablamos de “preparación” nos referimos no únicamente a recibir contenidos teóricos (cursos, seminarios, talleres, conferencias, etc.), sino a involucrar a todos los trabajadores, que en última instancia, son los que cumplen con lo estipulado en el perfil de competencias. Esto se relaciona con la Fase 4 de **Información**, en la que, en la mayoría de los casos (en los 6 referidos procedimientos), luego de diseñado y aprobado el perfil, es que se presenta por vez primera a los trabajadores. Entonces ¿qué nivel de implicación pueden sentir los trabajadores con esos “modelos de actuación” en cuyo diseño no participaron? ¿no son los empleados los mejores expertos en el trabajo que realizan a diario? En cambio, en los 4 procedimientos restantes se implica desde el comienzo a todo el personal, se les devuelve una propuesta, y en base a su criterio, esta se modifica o aprueba finalmente. Aunque este razonamiento parezca irrelevante, lo cierto es que del tratamiento que se le dé a ciertas variables sociopsicológicas, como son la participación, la comunicación, la información, etc. dependerá en gran medida la efectividad de esta propuesta, así como su aplicación y puesta en práctica exitosa.

No obstante, lo demostrado por estas organizaciones indica que en la fase primera del procedimiento para el diseño de perfiles de competencias es regular que se cree desde el inicio el CC y se capacite solo a aquellos expertos que lo integran, que en su mayoría (el 100%) están relacionados con los cargos directivos y de especialistas. Mientras que en la fase de Información la tendencia es a presentar el perfil de competencias una vez aprobado, sin dar posibilidades de participación al resto de los trabajadores (Ver fig. 2).

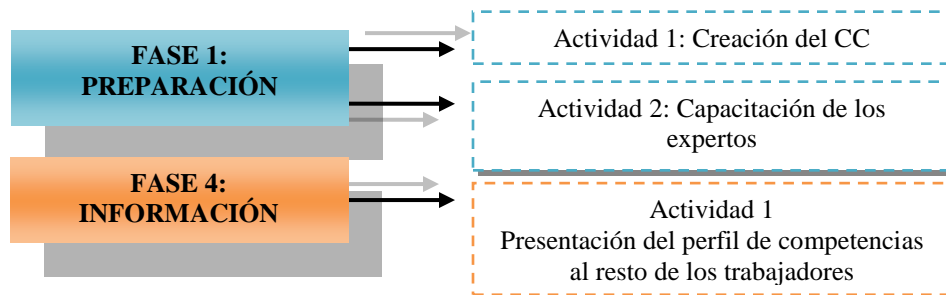


Fig. 2: Actividades comprendidas dentro de las fases de Preparación e Información

La fase siguiente es la de **Identificación de las competencias** a los tres niveles: organizacionales, de procesos clave y de los cargos. La cual se lleva a cabo para el 90% de los procedimientos de modo ordenado, es decir, siguiendo una secuencia por etapas. Al respecto, la tendencia está marcada por un orden inductivo (de lo general a lo particular), donde las competencias

organizacionales y de procesos suelen identificarse antes, pues de ellas emergen como nivel básico, las de los cargos, que en última instancia tributan a la estrategia organizacional. Solo en una empresa, que representa el 10% de la muestra, se efectuó esta fase de identificación simultáneamente en los 3 niveles.

Por otro lado, de las 10 empresas, el 70% efectuó el procedimiento de identificación de las competencias para todos los cargos. De ellas, existen 3 que no tienen diseñados perfiles para los cargos directivos (aun perteneciendo a los procesos clave), lo cual es contradictorio si tenemos en cuenta que los cargos de esa categoría deben ser ocupados por un personal altamente calificado, precisamente por las exigencias del cargo, las responsabilidades que asumen y las competencias que deben poseer como parte de la política de cuadros por la cual se rigen.

El restante 30 % de las empresas solamente ha identificado las competencias de los cargos clave, tal como establece la NC 3001/2007. Se considera que esta práctica limita la gestión y el desarrollo de competencias como estrategia global de la organización.

En relación con los métodos y técnicas aplicados para la identificación de las competencias, el Análisis documental emergió como el más empleado (en un 100% de las empresas). Esto es coherente partiendo de lo básico e imprescindible que resulta la consulta de materiales para poder llegar a identificar las competencias de los cargos, de ahí que en 9 de los 10 procedimientos estudiados haya sido lo primero en efectuarse.

Por otro lado, dentro de la Fase 2 de Identificación de las competencias, 5 de los procedimientos estudiados incluyen el estudio de condiciones y exigencias laborales, llevado a la práctica a través de técnicas como el Diario de actividades (empleado en 2 de esos procedimientos), la Observación de las condiciones laborales (empleada en 5) y un Cuestionario para caracterizar el puesto de trabajo (empleado en 1). Es interesante ver cómo los procedimientos de estas 5 empresas toman en cuenta para la identificación de las competencias, no solo lo que hace la persona (sus funciones), sino cómo y dónde lo hace, es decir, la relación que se da entre condiciones y exigencias laborales.

El Método de Expertos Delphi aparece empleado en 5 de las empresas, en correspondencia con técnicas de apoyo como la Tormenta de ideas. En lo que respecta a este método, de las empresas que lo aplicaron, solo 3 lo hicieron tal cual se describe en la literatura, respetando las rondas de trabajo para buscar el consenso y hallando los respectivos coeficientes de concordancia. Otra de las empresas lo aplicó en modalidad de cuestionario, es decir, ofreciendo a los trabajadores las competencias y comportamientos a seleccionar, pero sin la posibilidad de que añadieran otras nuevas en caso de que lo desearan. La otra empresa lo “aplicó” como una formalidad para dejarlo registrado en el procedimiento documentado obligatorio, pues realmente no fue llevado a la práctica respetando la lógica que propone. De hecho, en el perfil del cargo aparecen las competencias, pero no ponderadas, aun siendo esa una fase del método Delphi. En su lugar, el método que contribuyó a la identificación de las competencias fue el Análisis Funcional. El mismo es empleado en 3 de los procedimientos, representando el 30%. Sobre su utilización es importante señalar que, aun cuando el análisis de las funciones de los cargos no deja de ser meritorio en la identificación de las competencias, no pueden desconocerse las características personales y potencialidades del trabajador. Se debe recordar que la perspectiva para la construcción del perfil de competencias del cargo es el “trabajador trabajando”, de manera que se visualice la integración entre el cargo y la persona que lo ocupa. Además, ha de respetarse lo que teóricamente se conceptualiza como “competencias laborales”, tanto por su nomenclatura como por su diseño y contenido. No obstante, este método por el porcentaje que acumula no se convierte en una regularidad a la hora de identificar las competencias de los cargos, así como tampoco el Método de Incidentes críticos, llevado a la práctica solo por una de las organizaciones. Sin embargo, desde la experiencia de las autoras, este último resulta muy valioso para la identificación de los criterios de éxito en el desempeño, los cuales son imprescindibles para la nivelación de las competencias.

Por su parte, la Entrevista a especialistas de los cargos fue común aplicarla para la identificación de las competencias; al menos en 6 de los procedimientos.

Si hacemos un análisis al respecto, vemos que los métodos varían de un procedimiento a otro, pero suele haber mayor uniformidad en aquellos que se emplean como antesala a la determinación de competencias; dígase el Análisis Documental, la técnica del Diario de actividades, la Observación de condiciones laborales, el Cuestionario para caracterizar el puesto de trabajo y la Entrevista a especialistas de los cargos. En la etapa posterior de diseño de las competencias tiende a ser utilizado de forma excluyente un único método, como son: Análisis Funcional; Incidentes críticos o Método Delphi.

En resumen, podemos decir que por regularidad en los procedimientos estudiados se emplean métodos y técnicas preliminares, de los cuales se recopila información que sirve de base para la ulterior identificación y validación de competencias. De ellos, los más empleados suelen ser el Análisis Documental, la Entrevista a expertos y la Observación de condiciones laborales. Mientras que como método central tiende a usarse el Delphi por Rondas, ya que a partir de su aplicación quedan determinadas las competencias que formarán parte del perfil. La técnica auxiliar de la Tormenta de ideas contribuye a su puesta en práctica exitosa. El siguiente gráfico (Gráfico 2) ilustra lo antes descrito.

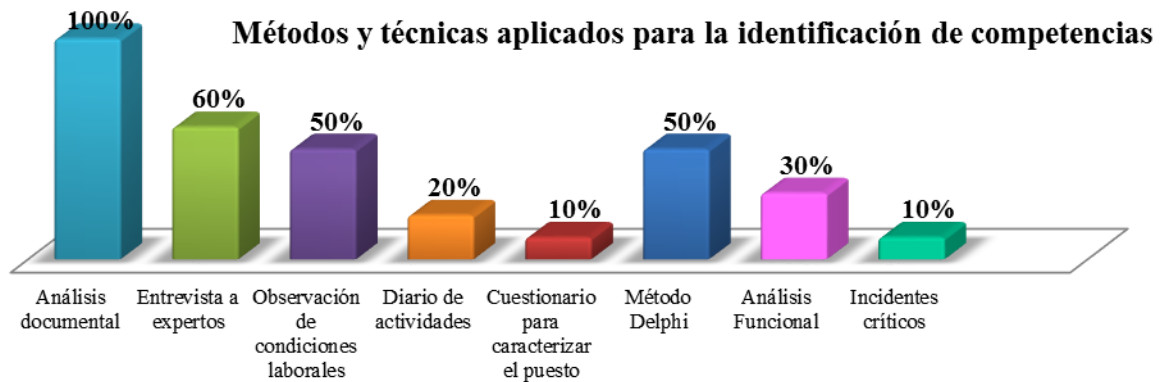


Gráfico 2: Por ciento de los métodos aplicados para la identificación de las competencias laborales

Por último, estarían restando las Fases 3 y 5 de Diseño y Aplicación del perfil de competencias. Las mismas serán descritas en los análisis de las unidades de estudio que a continuación se exponen.

3) Contenidos o Componentes del modelo de perfil de competencias

Estas empresas, como parte de su procedimiento, emplean referentes teóricos y aplican métodos con la finalidad de lograr un modelo de actuación del trabajador; ese “modelo” es el perfil del cargo por competencias. Pero así como varían los referentes y los métodos en cada organización, el perfil diseñado, y por ende, su contenido, también es diverso.

Si integramos los “*elementos fundamentales*” que aparecen regularmente en los 10 procedimientos estudiados como componentes del perfil, tendríamos que en el 100% de ellos se incluye como primer contenido del modelo los Datos generales del cargo. Dentro de este aspecto, 4 de los perfiles toman textualmente lo refrendado en el calificador de cargos (*nombre, grupo escala y requisitos de conocimientos*), mientras que otros 4 añaden otras consideraciones de interés (*unidad organizativa a la que pertenece, categoría ocupacional, subordinación directa, subordinados, salario básico y pagos suplementarios*, fundamentalmente). Esta última información se considera pertinente para ubicar el cargo en la estructura organizacional, con sus consecuentes funciones y competencias. Los 2 perfiles restantes son diferentes: en un caso se indica solo el *nombre del cargo* y el *proceso al que pertenece*; y en el otro, además de la *denominación del cargo* y el *área de trabajo*, el *nombre de la persona*. Este último dato no se considera necesario, es válido recordar que el perfil se diseña para el cargo, no para la persona que lo ocupa.

Por regularidad, el segundo contenido que suele incluirse en el perfil de competencias es la Misión del cargo, en este caso el 70% de los documentos analizados la contemplan. Con igual porcentaje aparece el apartado de Responsabilidades.

El siguiente elemento a tener en cuenta son las Condiciones laborales. El 60% de los perfiles las incluye como contenido que influye en el desempeño superior del trabajador. Si ordenamos ese contenido relativo a las condiciones laborales, según la clasificación que nos ofrecen los autores Straub y Hacker, tenemos que en los 6 perfiles emergen condiciones específicas de la actividad, relacionadas con el *tipo de gasto (físico o intelectual)*. A esta le siguen las condiciones del puesto, que aparecen en 5 de esos perfiles y se relacionan con los *medios y equipos de trabajo*, incluidos *los de seguridad necesarios para prevenir los riesgos* (estos últimos aparecen en solo 3 perfiles), las *relaciones del cargo con otros*, la *postura física* (aparece en 4) y el *clima laboral* (aparece solo en 1). Por otro lado, las condiciones organizativas aparecen en 4 de esos perfiles, haciendo mención básicamente al *horario* y al *régimen de trabajo y descanso*. Aunque con una frecuencia menor de aparición (en 3 de los 6 perfiles), se mencionan las condiciones ambientales óptimas, específicamente aquellas vinculadas con el *lugar de trabajo* y la descripción del *ruido* y la *iluminación*. Por último, 4 de estos perfiles tienen en cuenta las condiciones interiores relacionadas con la *seguridad y salud*; específicamente asociada a los riesgos y enfermedades a las que se expone el trabajador como ocupante del cargo. Sin embargo, estos aspectos disfuncionales se relacionan solo con riesgos físicos (accidentes laborales).

De ese modo, vemos cómo todas las condiciones laborales no son recurrentes en los 6 procedimientos que las toman como contenido, sino que por regularidad podemos decir que se incluyen solo las específicas de la actividad (tipo de gasto) y las del puesto de trabajo (medios y equipos de trabajo).

Las autoras insisten en que el componente del perfil relacionado con las condiciones laborales debe ser atendido con especial interés, pues el desempeño superior no solo depende de las competencias laborales de la persona que ocupe el cargo, sino además de crear las condiciones laborales óptimas que propicien el nivel de desempeño aspirado. De esta forma también se contribuye a la prevención de riesgos, accidentes y enfermedades profesionales y a la promoción de la salud en el trabajo.

Otro de los contenidos que se distingue en el perfil son los Requisitos mínimos personales para ocupar el cargo. En ese sentido, el 70% de los perfiles lo incluyen, o bien al inicio, como parte de los *"Datos generales del cargo"* (en 3 de los perfiles está colocado de ese modo), o al final, antes de listar las competencias laborales (en los 4 restantes). Asimismo, comprenden requisitos diferentes: fue regular encontrar en 7 de esos procedimientos el *nivel académico mínimo*. Sin embargo, la *formación* necesaria para ocupar el cargo solo aparece en 4 de ellos, mientras que la *experiencia requerida* y las *especialidades preferentes* para ocuparlo, aparecen en solo 2 de esos perfiles. Esta información es importante en caso de necesitarse, pues puede guiar una selección más fina de un candidato idóneo para el cargo. Algo resulta interesante con respecto a este contenido, y es que en 3 de los perfiles se incluyen *"requisitos físicos o de apariencia"*, a los que se asocian aspectos como características físicas, edad, sexo y estado civil. Esto último cobra importancia cuando se trata de cargos cuyos requerimientos son muy específicos, por el propio contenido de la actividad y las condiciones laborales en las que se inserta. No obstante, debe manejarse cuidadosamente en qué cargos y situaciones ha de usarse, siempre como criterio de idoneidad y no como móvil que puede conducir a la discriminación y al prejuicio. Además, hay que tener presente, tal y como lo declara la NC 3000, que el perfil de competencias incluirá solo aquellos elementos que resulten imprescindibles para el desempeño superior del trabajador, sin divagaciones o ambigüedades que puedan confundir a quien lo desempeñe, e incluso a quien lo emplee para seleccionar, evaluar o capacitar.

Por último, el 100% de los perfiles incluyen las Competencias laborales y aquellas dimensiones/ unidades/ elementos o comportamientos de ellas derivados. En el caso de las competencias, en 6 de los perfiles aparecen ponderadas según su importancia para el cargo. En lo que respecta a la cantidad listada en el perfil, puede decirse que en 6 de ellos se listan tantas competencias como

consideren los expertos, aunque la media suele ser de 10 competencias. No obstante, existen perfiles diseñados que sobrepasan ese número. En última instancia, hay que tener presente que el perfil debe recoger aquellas competencias que resulten esenciales para el desempeño superior del trabajador. Un perfil con un gran número de competencias, en lugar de convertirse en una herramienta útil para promover la efectividad organizacional y el desarrollo profesional y personal de quien lo desempeña, puede provocar el efecto inverso (*boomerang*): ambigüedad de rol, sobrecarga, desmotivación, etc. Es por ello que la literatura especializada recomienda listar en los perfiles entre 6 y 8 competencias.

En cuanto a la definición de las competencias laborales, hay que rescatar la sinergia propuesta por la NC 3000. Cuando decimos que el perfil debe contener competencias integradas en dimensiones, no lo hacemos únicamente para reducir la cantidad de ellas, sino para potenciar en la práctica la propia relación dialéctica que el concepto ofrece. Como tendencia, en 5 de los perfiles estudiados las competencias cumplen con dicha sinergia; es decir, por su contenido integran en sí mismas otras dimensiones competenciales (*Ver figura 3*). Sin embargo, en los 5 perfiles restantes se incluyen de modo independiente apartados de conocimientos (generales y específicos), actitudes, habilidades y cualidades personales, respectivamente (*Ver figura 4*). De alguna manera, el hecho de distanciar estas dimensiones del resto de las que integran el concepto “competencias laborales”, rompe con la sinergia propuesta en la NC 3000; incluso siendo ese el referente teórico por excelencia de estas organizaciones. Al respecto, emerge la necesidad de profundizar y consolidar mejor los referentes teóricos de partida, pues son los que en definitiva sustentan el trabajo en la práctica.

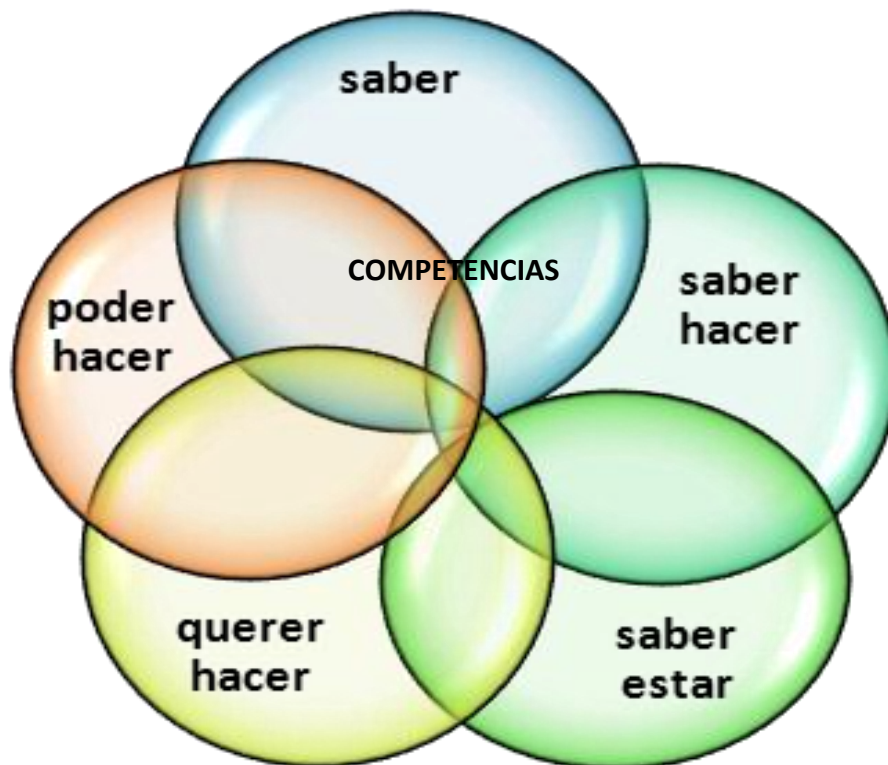


Fig. 3: Sinergia del concepto competencias

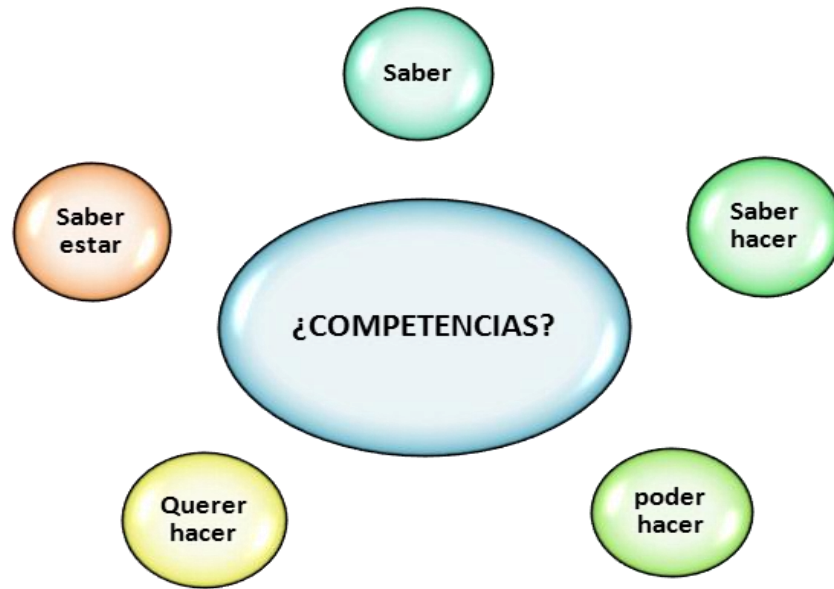


Fig. 4: Fragmentación del concepto competencias

Muy relacionado con esto está la idea de confeccionar la matriz de competencias del perfil en correspondencia con una matriz de funciones, tanto por la forma en que están redactadas las supuestas competencias, como por su contenido. Aun cuando no sea regular encontrar este problema en los perfiles estudiados, ya que aparece solo en 3 de ellos, sí resulta oportuno su comentario, pues en esas organizaciones las competencias quedan definidas como funciones, y sus indicadores comportamentales como sub-funciones. En cualquier caso, resulta absurdo que una persona pueda poseer funciones. Lamentablemente, es ese el tratamiento que se le da al concepto “competencias laborales” en dichas empresas, el cual tergiversa lo planteado en las NC 3000 y no supera el enfoque tradicional de los calificadores de cargo.

Por otro lado, en 6 de los perfiles se incluyen competencias que tributan al desarrollo de la personalidad del sujeto trabajador, en tanto potencian el *aprendizaje continuo*, el *autocontrol*, la *innovación y creatividad*, la *autoconfianza*, etc. Aunque meritoria, con solo esa consideración no puede decirse que estas organizaciones trabajen de modo integral por la calidad de vida de sus trabajadores. Al respecto, es interesante destacar que así como es necesario incrementar la efectividad y productividad organizacional, a través del desarrollo de conocimientos y habilidades técnicas; también lo es el interés en la salud de las personas que trabajan, con la identificación, evaluación y prevención de riesgos tanto físicos como psicosociales, de los cuales puede derivar la formación de competencias relacionadas con su seguridad. De alguna manera esta investigación intenta apoyar el intercambio y la expansión de esas ideas en el sector empresarial, ya que como psicólogos ese es nuestro interés: el bienestar y la realización plena del ser humano en la organización laboral.

Por último, aun cuando no es regular encontrar la Nivelación de competencias en el perfil, de los 10 estudiados, hay 2 que la incluyen, con niveles de desarrollo diferentes. Otras 4 empresas tienen en cuenta el nivel de desarrollo de la competencia, pero en un modelo independiente de evaluación del desempeño.

Hasta aquí hemos presentado cuáles son los principales contenidos que se incluyen dentro del perfil de competencias. Coincidentemente, la literatura especializada en el tema registra la mayoría de los que aquí se han evidenciado. El gráfico 3 ilustra mejor esta descripción, respetando el orden en que aparecen estos contenidos en la mayoría de los perfiles estudiados.

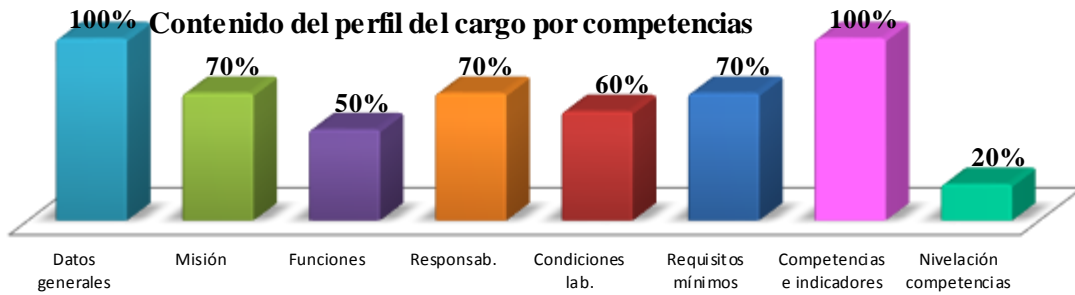


Gráfico 3: Por ciento con que aparecen los contenidos incluidos en el modelo de perfil de competencias

4) Aplicabilidad del perfil del cargo por competencias

De nada vale haber consultando la teoría más actualizada y aplicado los métodos más efectivos, si aquello que se concibe como el resultado de esa unión, en este caso, el perfil de competencias del cargo, no se lleva a la práctica. La idea no es diseñar el documento por pura formalidad, sino implementarlo como una verdadera herramienta de trabajo, cuyo valor es potencial en la medida en que es útil para alcanzar tanto la eficiencia y eficacia organizacional, como el desarrollo de la personalidad del sujeto trabajador. Precisamente, la condición holística del término competencias laborales ha contribuido a que el perfil del cargo favorezca la implementación de los procesos del SGICH.

En las 10 empresas objeto estudio, la GCH se inserta en 7 de ellas como un proceso de apoyo, en una como estratégico y en otra como clave (la restante no tiene definida tal calificación). Esto nos da cuenta de cuán poco probable es que hoy día se conciba la gestión del capital humano, del cual son portadoras las personas en la empresa, como un proceso que agrega valor, aun a largo plazo. Hablamos de ese tiempo porque raramente los activos intangibles, como lo son las competencias, muestran el impacto directo sobre resultados tangibles como productividad, ganancia y rentabilidad; más bien su impacto es de tercer orden. Queda mucho conocimiento por promover respecto a tales ideas en el contexto empresarial cubano actual, pues ni siquiera en empresas certificadas con el SGICH esta cultura se ha expandido como debería. La práctica demuestra que los procesos clave de una empresa están relacionados con la productividad bruta, y ni siquiera en esos casos la “estrategia” para elevarla llega a ser la gestión del potencial humano. (Ver gráfico 4)

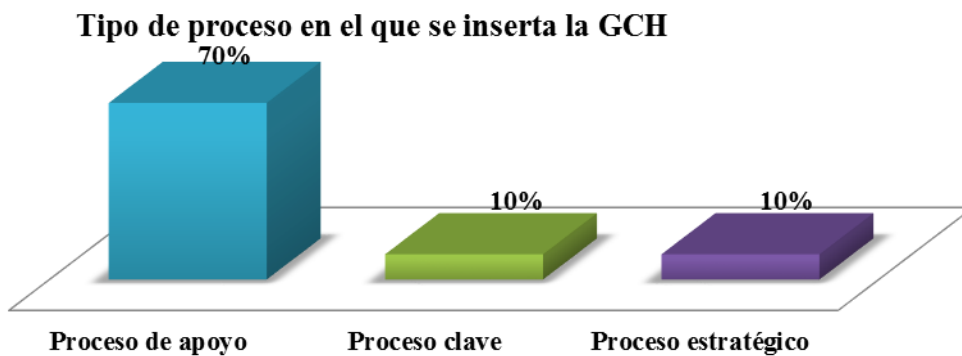


Gráfico 4: Por ciento del tipo de proceso en el que está insertada la GCH

Como vemos, esta gestión no pasa de ser un “apoyo” para la organización. En ese sentido, ¿se dará realmente en estas empresas la importancia que debería a la gestión del capital humano? ¿se explota el uso del perfil de competencias laborales en todos los procesos que permiten potenciar las competencias de las personas?

En la práctica encontramos que el perfil del cargo por competencias suele implementarse con mayor frecuencia en los procesos de Evaluación del Desempeño, en el 100% de las empresas; Capacitación y Desarrollo, en el 90%; Selección de Personal, en el 80% y Reclutamiento, en el 70%. Por su parte, en el proceso de SST, solo 3 organizaciones refirieron utilizar el perfil, a pesar de ser ese uno de los aspectos que se destacan como componente de la descripción del cargo. En el caso de la Organización del trabajo se alude la importancia del perfil sobre todo para estudios de tiempo, de optimización de plantilla, aunque no se implementa en la práctica, pues según comentaron algunos de los informantes clave *“la actividad de GCH se ha vuelto extremadamente burocrática”*, con espacio limitado para este tema que resulta uno de los más complejos por la preparación técnica que exige. Al respecto, emerge la necesidad de potenciar el uso del perfil del cargo en ese proceso tan necesario, en aras de contribuir a la relación entre las personas y los medios de producción en determinado ambiente laboral, con el objetivo de optimizar el trabajo vivo (fuerza de trabajo) o la estructura humana de la organización. Del mismo modo ocurre con los procesos de Estimulación moral y material y el de Comunicación Institucional, se reconoce un pobre uso del perfil en ellos. El gráfico 5 ilustra mejor lo antes comentado.

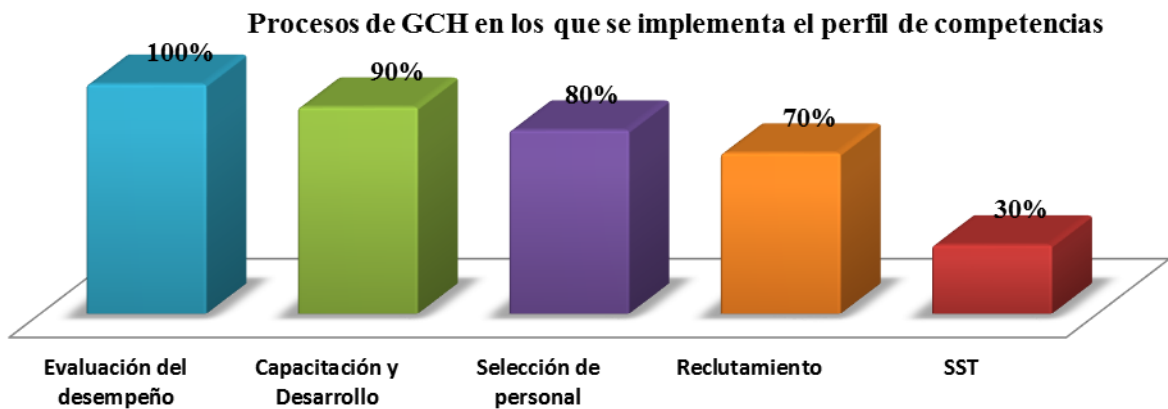


Gráfico 5: Por ciento con que se implementa el perfil de competencias en los procesos de GCH

Tomando como partida estos resultados, el análisis de la aplicabilidad del perfil de competencias puede enfocarse en dos direcciones: por un lado, volcada a lo interno de cada proceso; y por otro lado, apuntando hacia la relación entre los procesos, la cual tiene lugar a través de las competencias.

De ese modo, tenemos que en el proceso de Reclutamiento, específicamente el externo, la convocatoria para ocupar el cargo incluye una breve síntesis de este (principalmente los datos generales y las funciones), así como los requisitos mínimos para ocuparlo. Ambos aspectos se toman del contenido descrito en el perfil. En el caso del reclutamiento interno se tienen en cuenta los resultados de la persona en las evaluaciones del desempeño y la correspondencia entre las funciones del cargo que ocupa y del que se requiere cubrir. No obstante, vemos que las competencias requeridas para el cargo no se consideran en ninguna de las dos formas de reclutamiento; más bien, en las fuentes que se emplean para reclutar (anuncio, agencias de empleo, universidades, etc.) se solicita básicamente el cumplimiento de los requisitos formales que vienen a ser los “mínimos” refrendados en el perfil. En los casos en que a este proceso donde el candidato no conoce que se espera de él en términos de competencias, le suceda una selección rigurosa de personal, la organización estaría perdiendo en todos los sentidos: tiempo, recursos, pero sobre todo, personal competente, porque puede que ninguno de los que se presente reúna las competencias requeridas, aunque sí los requisitos personales mínimos. Como ocurrió en las organizaciones objeto de estudio, a un proceso de reclutamiento en el que no se consideran las competencias requeridas para el cargo, le sucede una Selección acorde con lo solicitado. Esto quiere decir que el perfil de competencias se emplea en el proceso de selección solo teniendo en cuenta los requisitos mínimos para ocupar el

cargo, que se comprueban fundamentalmente a través de dos vías: los documentos que los avalan (currículum vitae, certificados de graduado, chequeo médico pre-empleo, carta de recomendación, etc.) y una entrevista. Dicha entrevista para todos los casos se divide en dos partes: una de carácter general, llevada a cabo por el especialista de GCH encargado de este proceso, con el objetivo de confrontar el cumplimiento de los requisitos formales; y otra técnica, con el directo y/o especialista del área en cuestión para verificar los conocimientos indispensables sobre el cargo. Aunque consideramos la entrevista como una técnica muy eficaz, en correspondencia con lo que la literatura científica reporta, también hay que tener en cuenta que por sí sola no es confiable. Las personas suelen ofrecer su mejor imagen en una entrevista de selección. Por tanto, puede decirse que el proceso de selección llevado a cabo por las empresas estudiadas se caracteriza por no aplicar ningún método o técnica para evaluar las competencias laborales requeridas; sino que la decisión se sostiene en función del cumplimiento de los requisitos formales mínimos para ocupar el cargo. Una vez que el candidato seleccionado es ubicado en el cargo, durante el período de 6 meses de prueba es que se determinan las brechas en relación con las competencias requeridas (no antes). En base a esto la persona puede o no acceder a la plaza. El mismo análisis que con el Reclutamiento podría hacerse en este caso, pues si se seleccionara realmente en base a las competencias, el margen de error con respecto al período de prueba (Inducción), e incluso después este, disminuye, y en esos casos el tiempo y los recursos invertidos en entrenamiento durante esa etapa, no resultan en vano. Eso sin tener en cuenta un análisis costo-beneficio más profundo y a largo plazo. Por otro lado, aunque no constituya una regularidad del procedimiento, es pertinente señalar la participación del psicólogo en 3 de las empresas estudiadas, en lo que respecta a este proceso; destacando la actividad de selección realizada por uno de ellos, ya que de las 8 empresas que implementan el perfil en este proceso, solo en una se aplican técnicas de selección para los cargos clave. En este caso se toman en cuenta las competencias (genéricas y técnicas), y en base a su evaluación el jefe del área elabora el examen profesional y el psicólogo prepara previamente las técnicas a aplicar (desde Test Psicométricos, Entrevista, Técnicas abiertas, hasta Juegos de Simulación). Tal evaluación psicológica se realiza en función de los resultados de las técnicas aplicadas, los cuales se comparan con lo que se espera de la persona que aparece descrito en el perfil (determinación del nivel de ajuste persona-cargo y pronóstico de desarrollo).

Lo descrito hasta aquí acerca de estos procesos se ilustra mejor en la siguiente figura (ver figura 4).

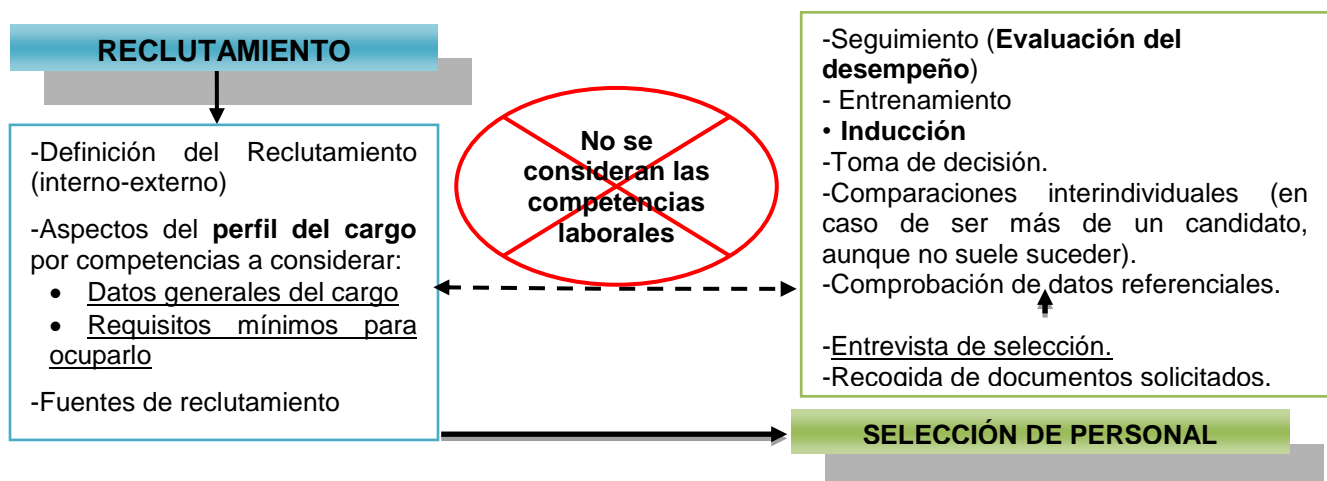


Fig. 4: Descripción de los procedimientos de Reclutamiento y Selección

Como se mencionaba anteriormente, una vez que la persona es seleccionada, durante el período de prueba debe realizársele la Evaluación de competencias. De las 10 empresas estudiadas, 6 tienen concebida esta evaluación independiente de la del desempeño. Por su parte, el otro 40% incluye el *"cumplimiento de las competencias requeridas"* como un indicador de la Evaluación del desempeño.

Por tanto, pudiera decirse que existen 2 formas de evaluar las competencias en estas organizaciones: de manera global (teniendo en cuenta su desarrollo general) y específica (teniendo en cuenta el nivel de desarrollo de cada competencia e indicador comportamental). Lo que sucede en torno a este proceso es que existen dos documentos legislados que pudiera parecer que exigen requerimientos distintos, aunque pueden perfectamente integrarse, de modo que se logre evaluar el “desempeño por competencias”. Por un lado, la Resolución 21:2007; por el otro, las NC 3000:2007. Como regularidad estas empresas evalúan el desempeño independientemente de las competencias. De hecho, la evaluación de estas competencias se efectúa anualmente, mientras que el desempeño es evaluado además, mensual, trimestral y/o semestralmente. Lo que ha solido ocurrir es que ambas formas de evaluación (por lo complejas que se tornan y el tiempo que requieren para su realización) son efectuadas por los evaluadores por una cuestión formal que limita el beneficio que pudiera tener realmente el proceso, tanto para la organización como para la superación de los trabajadores. A todo esto se suma la poca cultura que existe sobre el tema en las diferentes áreas de trabajo, donde muchas veces hay que insistir para que se efectúen las evaluaciones, que por lo general se entregan a destiempo. Al respecto, emerge la necesidad de elaborar métodos de evaluación sencillos de aplicar por los evaluadores, que fusionen tanto desempeño como competencias. Igualmente, es necesario destacar que si no se comprende la relación de complemento y retroalimentación que posee la Evaluación del desempeño con el Análisis y Diseño de Puestos, y por tanto, con el perfil del cargo por competencias, estos pasan a constituir trabas legales o documentos estériles, afectando su relación con otros procesos clave de GCH como la Selección de personal, la Compensación laboral, pero sobre todo, la Capacitación y el Desarrollo profesional. Con respecto a este último proceso, su planificación parte de la evaluación de competencias anual (es la técnica por excelencia), en la que los evaluadores, a partir de las brechas identificadas, diagnostican las necesidades de capacitación (DNC), y de ellas emerge, en primer lugar, el plan de capacitación individual, y tiempo después el plan del próximo año. Aun cuando el proceso esté concebido de ese modo en las 9 organizaciones que implementan el perfil en él, la práctica de algunas de ellas demuestra que todavía debe insistirse en el inicio de este ciclo: en el diagnóstico de las necesidades de capacitación. Aunque su repercusión es estratégica para cualquier organización contemporánea, mucho está escaseando la profesionalidad en ese sentido: se sugieren cantidades desmedidas de acciones de capacitación que no se corresponden con las evaluaciones y muy poco tienen que ver con las necesidades reales de las personas y la organización; o simplemente se le resta mérito a la actividad, toda vez que los diagnósticos de necesidades no se entregan en tiempo. Hechos como estos hacen que el proceso de Capacitación, en lugar de dar ganancias, reporte pérdidas (de tiempo, de gastos materiales, etc.), pues no se le da en la práctica la importancia que debería.

Por último, aun cuando no constituya una regularidad el implementar el perfil de competencias en el proceso de SST, pues solo el 30% de las empresas lo reconocieron, ha de destacarse al menos su importancia. La dirección y cada trabajador debe conocer cuáles son las condiciones laborales óptimas para su desempeño y tener identificados los riesgos psicosociales, así como los físicos y otros que pueden poner en peligro su salud. Con ello se puede contribuir no solo a la prevención de accidentes laborales y enfermedades profesionales, sino a la promoción de la salud y el bienestar humano en la organización.

A continuación, el siguiente esquema (*figura 5*) resume lo descrito anteriormente.

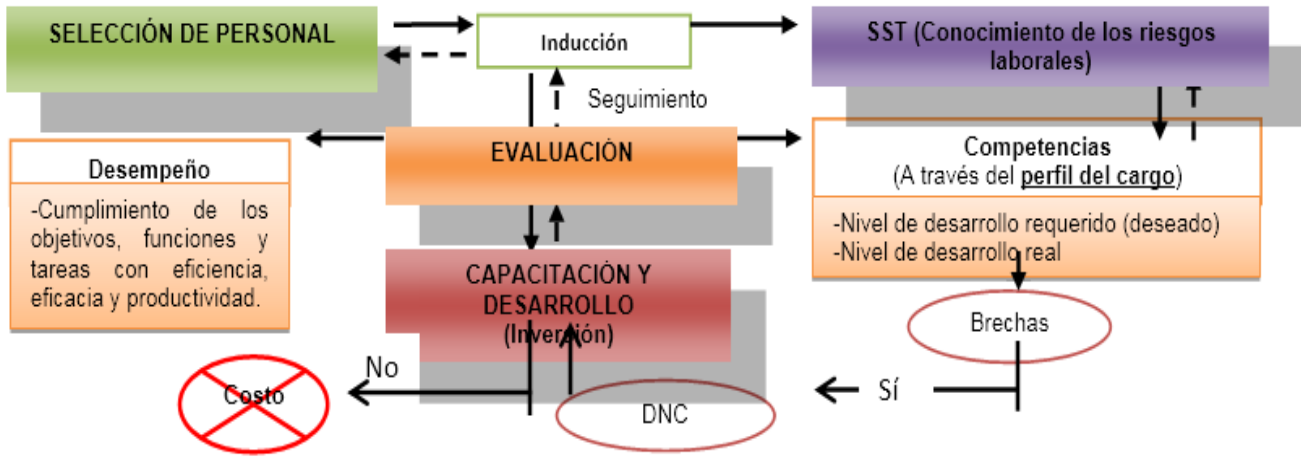


Fig. 5: Relación entre los procesos en los que se implementa el perfil de competencias

Lo descrito sobre la aplicabilidad del perfil de competencias no hace más que confirmarnos la idea de que se debe potenciar más su implementación como herramienta de trabajo, en aras de esclarecer la relación entre los procesos de GCH en los que se emplea, pues en la práctica se torna difusa. Esto denota, en alguna medida, que la tan añorada integración que se desea alcanzar en los procesos que componen la GCH, de modo que su resultado conjunto impacte en la estrategia de la organización, aún debe continuarse perfeccionando.

Hasta aquí se han descrito las prácticas de estas organizaciones en relación al diseño de perfiles de cargo por competencias, de modo que lo hallado como regularidad o tendencia en cada una de ellas propicia una sistematización del procedimiento para el diseño de los perfiles de cargos por competencias. A continuación, se expone un esquema (figura 6) que resume los contenidos que fueron más recurrentes.

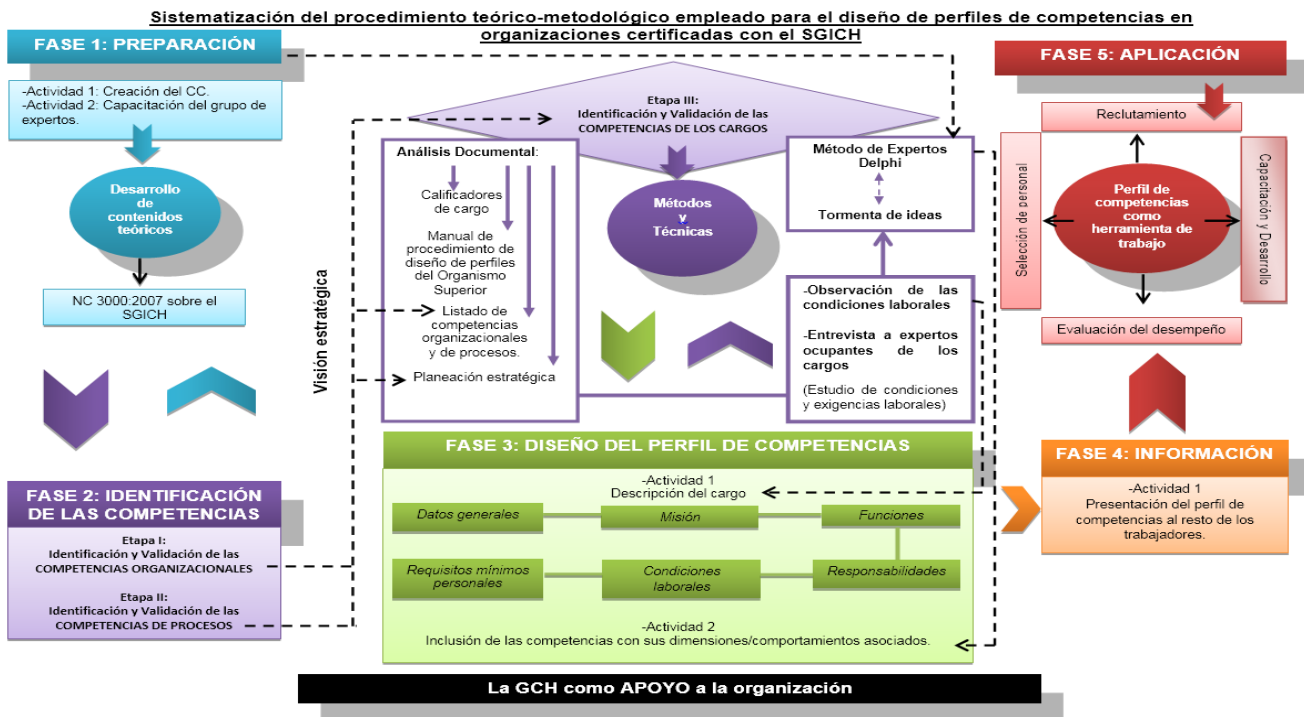


Fig. 6 Sistematización

Ultimando ideas... socializando aprendizajes

De manera general, la sistematización de los 10 procedimientos estudiados en empresas certificadas, arrojó tendencias y/o regularidades en el ejercicio de diseñar perfiles de competencias. Podemos concluir que efectivamente, en los procedimientos de empresas que responden al mismo Organismo Superior tiende a existir una comunidad de elementos semejantes; además de que por regularidad, las NC 3000: 2007 son el referente teórico obligatorio.

Por su parte, cada procedimiento está integrado por 5 fases: Preparación, Identificación de las competencias, Diseño del perfil, Información y Aplicación. Para cumplimentar la tercera de ellas se emplean métodos y técnicas preliminares. Los más recurridos son: el Análisis Documental, la Entrevista a expertos y la Observación de condiciones laborales. Como método central suele usarse el Método Delphi por Rondas. En lo que respecta a los contenidos que aparecen regularmente en los perfiles estudiados, encontramos (en orden de aparición): Datos generales del cargo; Misión; Funciones; Responsabilidades; Condiciones laborales (por regularidad se incluyen solo las específicas del cargo y las del puesto de trabajo); Requisitos mínimos personales (por regularidad solo aparece el nivel académico mínimo); y por último, las Competencias laborales con sus dimensiones/ unidades/ elementos o comportamientos asociados. El diseño de las competencias no suele abarcar la nivelación, aun cuando esta se convierte en un pilar de importancia para procesos como la selección, la evaluación del desempeño y la capacitación.

En lo que respecta a la aplicación, puede decirse que los perfiles de competencias estudiados se utilizan con mayor frecuencia en los procesos de: Evaluación del Desempeño (las competencias se evalúan en modelos independientes al del desempeño, lo que genera una duplicación de evaluaciones y una sobrecarga del evaluador.); Capacitación y Desarrollo; Selección de Personal y Reclutamiento (el perfil se implementa teniendo en cuenta los requisitos mínimos para ocupar el cargo, no las competencias requeridas).

Se espera que lo referido hasta aquí sirva para socializar y perfeccionar las prácticas descritas en materia de diseño de perfiles de competencias, como una forma de gestionar conocimientos. Ello puede contribuir a que las empresas que aún no certifican el SGICH aprendan de quienes ya tienen una experiencia acumulada. Mientras que las empresas certificadas pueden tomarlo como retroalimentación para su mejora continua. Al gremio de psicólogos vinculados al trabajo en las organizaciones les ofrece la posibilidad de releer lo que está sucediendo en parte del contexto empresarial cubano, con vista a enriquecer la práctica de gestión de competencias desde nuestra ciencia. Lo que resta en nuestro quehacer hemos de conseguirlo como verdaderos gestores del potencial humano en las organizaciones. Es esa la forma más honorable de legitimar la Psicología Organizacional.

Dados los resultados de este estudio, los primeros pasos pueden ir encaminados a fortalecer la implementación del perfil de competencias en el proceso de SST, pues aun cuando se reconoce la importancia del cumplimiento de las normas relacionadas con el tema (NC 18000:2005), el perfil ha de fungir como herramienta que promueva, entre otras cosas, la calidad de vida del trabajador. Para ello pueden identificarse los riesgos no solo físicos, sino también psicosociales; así como las competencias relacionadas con la seguridad y salud del personal, que contribuyen al desarrollo de un trabajo seguro. Ha de considerarse también la implementación del perfil de competencias en el proceso de Organización del trabajo, como modo de optimizar la estructura humana y los sistemas de trabajo de la organización; así como la aplicación de procesos de Selección de personal rigurosos en los que se tengan en cuenta no solo los requisitos mínimos para ocupar el cargo, sino las competencias requeridas para potenciar el desempeño superior del trabajador y la organización. Además, se hace inminente la elaboración de modelos de evaluación de la actuación del trabajador con enfoque desarrollador, de modo que se logre evaluar el “desempeño por competencias”, estimulando de manera continua su superación.

Así mismo, como parte del proceso de Formación de los trabajadores, especialmente de los propios gestores del capital humano, el psicólogo pudiera consolidar los referentes teóricos que sustentan el diseño de perfiles de competencias en las empresas certificadas, de modo que se rescate la sinergia de la definición de competencias laborales propuesta por la NC 3000:2007 y se potencie el desarrollo individual y organizacional.

Ojalá y logremos por estos tiempos, psicólogos, comprender que nuestra contribución a las organizaciones laborales, también es imprescindible. Sirva este mensaje para que comencemos a necesitar de otras ciencias, y viceversa; pero sobre todo, para que aprendamos a confiar en lo que podemos lograr desde la nuestra.

Notas

¹ La certificación del SGICH implica la emisión de una declaración por parte de un organismo de certificación independiente (auditoría de tercera parte), donde se demuestra que la empresa cumple con los requisitos especificados del SGICH (NC 3001:2007).

² Estos estudios han sido llevados a la práctica social principalmente por especialistas y directivos en condición de tesis de la Maestría y el Doctorado en GRH de la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE), en colaboración con el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), perteneciente a la misma Institución

Bibliografía

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Argentina: Granicas S.A.
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. 3ra. ed. corregida y ampliada. La Habana: Academia.
- Decreto Ley N° 252 (2013). Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. La Habana, *Gaceta Oficial de la República de Cuba*.
- Decreto Ley N° 281 (2013). *Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*. La Habana, *Gaceta Oficial de la República de Cuba*.
- Díaz, M. (2004). La Gestión del Potencial Humano en las Organizaciones. Una concepción científica para su estudio. Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.
- Medina, A. & Ávila, A. (2001). Desarrollo Organizacional. Una mirada desde la Psicología Organizacional. Tesis de Diploma. Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana.
- Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias. En formato electrónico. Consultado en noviembre de 2013. Obtenido de: <http://www.library.cmu.edu>
- Mertens, L. (2002). Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias. Formato electrónico. Consultado en octubre de 2013. Obtenido de: <http://www.leonardmertens.com>
- Morales, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión del capital humano. Tesis de Doctorado. Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- NC 3000, 3001, 3002 (2007). *Normas Cubanas sobre el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario, Requisitos, Implementación*. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (ONN).

Soltura, A. (2007). Tecnología para la determinación de perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas. Experiencias de su aplicación en la administración pública. Tesis de Maestría. Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

Soltura, A. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis de Doctorado. Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

Partido Comunista de Cuba (2011). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Zarifian, P. (1999). *Mutación de los sistemas productivos y competencias profesionales: la producción industrial de servicio. El modelo de competencia y sus consecuencias sobre el trabajo y los oficios profesionales*. En formato electrónico. Consultado en diciembre de 2013. Obtenido de: <http://www.cinterfor.org>