

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

# Metodología de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital Humano

*Metodologia de Gestão por Competências Assumindo a Norma Cubana sobre Gestão de Capital Humano*

*Methodology of Competences Management Assuming the Cuban Norm about Management of Human Capital*

Armando Ramón Cuesta Santos<sup>1</sup>

Recebido em 19 de maio de 2010 / Aprovado em 09 de setembro de 2011

Editor Responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

## RESUMEN

Una investigación aplicada realizada en ocho empresas cubanas que estaban siguiendo el enfoque de competencias en gestión estratégica de recursos humanos, asumiendo la norma cubana NC: 3000-3002: 2007 sobre gestión de capital humano, en aras de un desempeño superior o de mayor productividad, buscó gestionar el vínculo del desempeño individual por competencias con el desempeño organizacional o estratégico. Como resultado se obtuvo una metodología de gestión de los distintos niveles de competencias que se expresan en esas empresas, en la cual es fundamental la asunción del concepto de competencia del cargo manifiesta en las NC antes referidas. Presentar esa metodología de gestión del desempeño por competencias que se alcanzó, es el objetivo central de este artículo.

**Palabras clave:** Metodología de gestión. Competencias laborales. Estrategia.

## RESUMO

O presente estudo se consiste em uma pesquisa realizada em oito empresas cubanas que seguiam o enfoque de competências na gestão estratégica de recursos humanos segundo a norma cubana NC:3000-3002:2007 sobre gestão do capital humano visando um desempenho de maior produtividade. O objetivo do estudo é apresentar um modelo de gestão de desempenho por competências com base nas normas citadas e nos casos analisados. Para o desenvolvimento do modelo procurou-se relacionar o desempenho individual por competências com o desempenho organizacional. Como resultado pode-se apresentar um modelo de gestão de desempenho por competências dos diversos níveis organizacionais com base nas Normas Cubanas mencionadas.

**Palavras-chave:** Metodologia de gestão. Competências laborais. Estratégia.

1. Doutor em Ciências Economicas pela Instituto Superior Politécnico Jose Antonio Echeverria. Profesor da Universidad Tecnologica de La Habana, Facultad de Ingenieria Industrial. [cuesta@ind.cujae.edu.cu]  
Endereço do autor: Marianao – La Habana, Cuba

**ABSTRACT**

An applied research conducted in eight Cuban companies which follow the approach of skills in strategic management of human resources according to the standard Cuban CN: 3000-3002:2007 on human capital management, seeking a superior performance to higher productivity. It sought to manage the connection of individual work with the responsibilities for the strategic organizational performance. As a result we have obtained a methodology to manage the various skill levels expressed in this companies, which acceptance of the competence concept in the position is fundamental in the NC mentioned. Presenting this methodology for performance management competence is the main purpose of this article.

**Key words:** Management methodology. Work competences. Strategy.

**I INTRODUCCIÓN**

El enfoque por competencias laborales en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), hoy denominada gestión del desempeño por competencias, así como el enfoque estratégico en esa gestión, caracterizó la década final del Siglo XX en países de economía desarrollada (BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2007; LENGNICK-HALL et al., 2009; ULRICH, [2006]). A inicios del Siglo XXI, signado por la globalización con alta competitividad empresarial, destaca esa gestión estratégica de la GRH acompañada en no pocas ocasiones del enfoque por competencias laborales, en varios países de economía emergente, entre ellos China, Brasil e India (FLEURY; FLEURY, 2005; SOM, 2007; WEI; LAU, 2005), y también en Cuba (MORALES, 2006; NOGUEIRA et al., 2009; OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN, 2007c; SOLTURA; CUESTA, 2008) y todo eso en aras del incremento de la productividad del trabajo.

En el año 2000 Peter Drucker sostuvo la siguiente tesis que adscribimos: así como en el Siglo XX el aporte más importante en gestión empresarial fue el incremento sostenido de la

productividad del trabajador manual en la fabricación, en el Siglo XXI el desafío mayor en gestión será conseguir un aumento parecido en la productividad del trabajo de los trabajadores del conocimiento (DRUCKER, 2000). Hoy en la mayoría de las empresas cubanas, coexistiendo con el trabajador manual van los trabajadores del conocimiento, o “mezcla” de ambos que es lo predominante, que Drucker denominó “tecnólogos”, y son portadores de conocimientos imprescindibles conducentes a competencias para mantener la competitividad requerida por esta época.

Y ese trabajador de esta contemporaneidad, para mantener vital ese “conocimiento” o categoría superior respecto al desempeño que es la competencia, requiere cada vez más de un constante aprendizaje que se manifieste esencialmente en su organización laboral – como el mismo Drucker lo reconoció –; o como han demandado estudiosos del diseño organizacional eficiente insistiendo en la formación (MINZTBERG, 1984; WEICK, 1976); o en términos de mayor contemporaneidad, ese trabajador requiere de su inserción en las *Learning Organization* (SENGE, 1998; SENGE et al., 1999).

Al referir el desempeño superior o de mayor productividad que de los trabajadores se requiere hoy, junto a la necesaria organización que aprende, no se puede eludir el tema de las competencias requeridas para el cargo, el proceso de trabajo y la organización, así como del *gap* o la “brecha” entre las requeridas y las existentes o manifestadas por esos trabajadores y su organización mediante el desempeño individual y de su organización.

El trabajo que aquí se expresa, implicando una metodología de gestión del desempeño por competencias, ha sido derivado de la aplicación del método de observación científica en ocho (8) empresas de Cuba, que se hallan insertadas en un proceso denominado Perfeccionamiento Empresarial: Decreto Ley No. 252 y Decreto No.281 (CUBA, 2007b, 2007a), donde se ha considerado el enfoque de competencias en la GRH. Los aspectos esenciales de la metodología de gestión que se presentará lo llevaron a la práctica social especialistas y directivos vinculados a esas empresas, en su condición de tesis de la

Maestría en Gestión de Recursos Humanos y de doctorantes de la Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE, cuyo coordinador y tutor fuera el autor de este artículo.

El objetivo de este artículo es presentar una metodología de gestión por competencias asumiendo la norma cubana sobre gestión de capital humano, que implica el establecimiento coherente de los distintos niveles de las competencias para empresas cubanas – en aras del incremento de la productividad del trabajo –, significando la misma la fundamentación teórica y la metodología de trabajo en esta investigación, que se inicia con la planificación estratégica y concluye con su control. Trata sobre la gestión por competencias en sus distintos niveles, en búsqueda de un desempeño individual de mayor productividad, que tribute al desempeño organizacional, donde se argumenta mediante conceptualizaciones y métodos en la determinación de esas competencias, así como en el control de gestión estratégica.

La novedad de la metodología que se presenta, radica en la asunción del concepto de competencia laboral a nivel del cargo implicado en la norma cubana (NC) 3000-3002: 2007, conectando conceptualmente el desempeño individual superior o de alta productividad con el desempeño estratégico organizacional. También es novedoso el modo de implementar la participación de los trabajadores, a través de métodos en la determinación de esas competencias, junto al control de su gestión estratégica, destacando la necesidad de tratar el *gap* o brecha entre las competencias requeridas y las existentes, recurriendo con posterioridad a la “organización de aprendizaje permanente” que es como se le denomina a las “*Learning Organization*” en la norma cubana, como base del mejoramiento continuo de esa gestión.

## 2 CONCEPTUALIZACIONES FUNDAMENTALES

Un problema inicial conceptual: necesidad de establecer competencias en tres estratos o niveles conexos en la empresa: de organización, de procesos y de cargos, que debían en ese

escalonamiento, estar alineadas con la estrategia organizacional. Conceptualmente, el fin perseguido era que el desempeño individual de mayor productividad, junto al grupal por procesos, tributara al desempeño organizacional.

Después, un problema práctico adelantaría esta hipótesis: Las conceptualizaciones comprendidas en esos niveles conexos al lograr coherencia, necesariamente implicarán una conducción metodológica, con vistas al aterrizaje o puesta en práctica de esos conceptos. En su validación, insertada en el ámbito empresarial cubano, hizo aportes significativos el investigador Ariel Soltura, de quien fuera tutor este autor. En su tesis doctoral (SOLTURA, 2008), comprendió a varios tesisistas de la referida Maestría en GRH.

A la vez, ese proceder para determinar las competencias en los diferentes estratos, debe considerar la participación de los trabajadores, a través de expertos que conozcan bien la organización, tengan experiencia en el cargo y hayan logrado desempeños laborales superiores. En consecuencia, hay que unir, conceptos y métodos en la determinación de competencias, que de conjunto devendrá una metodología de gestión.

Habrà, consecuentemente alineado, un desempeño individual (respondiendo al cargo), un desempeño grupal (atendiendo al proceso de trabajo que comprende varios cargos) y un desempeño organizacional (atendiendo a la estrategia organizacional).

Con material fáctico abundante sobre las empresas cubanas de todo el país, con acierto trabajó el investigador Alfredo Morales (2006), a la sazón Ministro de Trabajo y Seguridad Social de Cuba – cuyo tutor fuera este autor –, alcanzando conceptualizaciones fundamentales en el ámbito de las competencias, tributando significativamente al establecimiento de las normas cubanas NC 3000-3002: 2007.

Como experto, el autor de este artículo contribuyó a la elaboración o diseño de las normas cubanas NC 3000-3302: 2007 relativas al “*Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*”, de la cual resultó bibliografía fundamental referenciada uno de sus libros (CUESTA, 2005). Esas NC, ofrecen el referencial conceptual que llegó a

solucionar el problema inicial para actuar en las empresas cubanas, estableciendo los niveles siguientes:

- a) competencias organizacionales o distintivas (a nivel de la organización);
- b) competencias de procesos de trabajo (a nivel de procesos de trabajo);
- c) competencias laborales (a nivel de cargo o puesto de trabajo).

Y además, el elemento base de la metodología para el logro conceptual de que el desempeño individual tribute al desempeño organizacional, lo ofrece la definición de competencias laborales dada en esas normas cubanas NC 3000: 2007 (OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN, 2007a):

3.23 Competencias laborales. Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Para comprender de modo cabal ese concepto, y aprehender su relevancia metodológica, hay que asociarlo al desempeño laboral superior, por ello en esas mismas NC se delimitan los conceptos siguientes:

3.33 Desempeño laboral adecuado. Rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada.

3.34 Desempeño laboral superior. Rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño

corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad. (OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN, 2007a).

Esa definición de competencia laboral (competencia que corresponde al nivel de puesto o cargo) es holística, contraria a la atomización psicológica o a la fragmentación tayloriana del trabajador, superando el plano meramente funcional cognitivista, consecuente con el todo psicológico y con la unidad bio-psico-social en que se constituye la persona, implicando el desempeño superior. Y en la concepción de la misma se defiende la preeminencia de los valores humanos o éticos.

Cuestión esencial en la determinación de las competencias a nivel de cargo o puesto de trabajo (en cuya materialización o desempeño por parte del trabajador está la génesis del valor agregado), atendiendo a esa conceptualización expresa en la NC, es el hecho de considerar “que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”, así como al definir su inmanente complemento que es el desempeño laboral superior, precisar que ese desempeño corresponde a las “conductas estratégicas”, es decir, a las competencias “para lograr la estrategia de la entidad”. (OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN, 2007a).

Tal vez sea uno de los momentos más difíciles en la identificación o determinación de las competencias de los cargos, y no hay recetas, pero es el momento más importante, decisivo, para planear, se subraya, el tributo del desempeño individual al organizacional que se corresponde con la estrategia. Esas competencias a identificar para el cargo, conformarán los perfiles de cargo por competencias laborales (CUESTA, 2010), documento que toma carácter legal expresando los propósitos u objetivos del desempeño de la persona en ese puesto o cargo de trabajo.

Muy cierto es lo que plantearon Robert Kaplan y David Norton, los autores del Cuadro de Mando Integral (CMI):

Para que la estrategia tenga verdaderamente significado para los empleados, las metas

y objetivos personales deben estar alineados con los objetivos organizacionales. (KAPLAN; NORTON, 2009, p. 249).

La planeación estratégica empresarial y de la GRH, que es lo primero a realizar, deberá concebirse junto al diseño del control de gestión estratégica, el CMI (KAPLAN; NORTON, 2004, 2009) que es el control de gestión que se propone en la metodología. El mismo interactuará con los niveles antes referidos como muestra la figura 1, desde su perspectiva principal y motora que es la de aprendizaje y crecimiento.



**Figura 1** – Dinámica del CMI con las competencias de la organización, los procesos y los cargos.

Fuente: del autor.

### 3 LA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Aunque se expondrá por pasos, procurando didáctica con esa “linealidad”, podrá advertirse que es no lineal el proceso comprendido en la metodología de gestión, dadas las interacciones e iteraciones, destacando ese entramado su carácter complejo.

Paso 1. *La Alta Dirección acoge la Dirección Estratégica.* Junto a ello constituye el Comité de Competencias de la entidad, y realiza junto al mismo un entrenamiento relativo a la GRH estratégica y con enfoque de competencias, que comprende la NC 3000-3002: 2007 y el libro (CUESTA, 2010) antes referidos.

Paso 2. *Identificación de las competencias organizacionales.* Se inicia la Planificación estratégica, y ahí se concebirá el control estratégico a través del CMI de Kaplan y Norton. A la vez que se formula la estrategia y los objetivos estratégicos, en correspondencia con la misión o visión, se determinan las competencias distintivas u organizacionales.

Esas competencias de la organización, son las “*core competences*” a las cuales se refirieron los pioneros de su conexión con la estrategia (HAMEL; PRAHALAD, 1996). No debe pasar inadvertido el estudio de procesos de trabajo, en esta dialéctica de la gestión: el diseño o rediseño de los procesos de trabajo precede esa determinación de competencias distintivas u organizacionales y la aludida planificación.

La definición de competencias organizacionales asumida en la NC 3000: 2007, es la siguiente:

3.24 Competencias organizacionales. Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional. (OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN, 2007a).

Esas competencias organizacionales o distintivas, que las identificará el Comité de Competencias junto a la Alta Dirección, no deben ser más de 5 o 6. Se hará mediante el método *Delphi* por rondas ponderado, recurriendo al “*writestorming*”, utilizando el coeficiente de concordancia (Cc) o el estadígrafo *Kendall W*. Cc y W expresan el nivel de concordancia que oscila entre 0 y 1, significando 0 que no existe concordancia y 1 que hay una concordancia total (CUESTA, 2001a). Interesa el orden de importancia de esas competencias: se obtiene el

mismo mediante ese *Delphi*, o se recurre al método de pares comparados. Todos los métodos tratados en estos pasos, se encuentran explicados en el libro antes referido (CUESTA, 2010), que soportará el entrenamiento comprendido en el paso 1.

El *Delphi* por rondas ponderado aludido, es método común en la determinación de las competencias en los diferentes niveles, e implica su aplicación previamente lo antes expresado. Gráficamente se manifiesta en la figura 2 representando cierta linealidad.

Conceptual y técnicamente la identificación de esas competencias lleva el sello de la participación. No pueden determinarse individualmente. Requiere de métodos participativos, de expertos con experiencia en el cargo y desempeño exitoso o superior. No se debe partir de diccionarios (ellos solo sirven para las redacciones), pero no contribuyen a lo esencial de su identificación o determinación, que necesariamente habrá de partir de lo vivido, se insiste.

Paso 3. *Identificación de las competencias de procesos de trabajo.* Sigue el despliegue: una vez establecidas la estrategia y los objetivos estratégicos

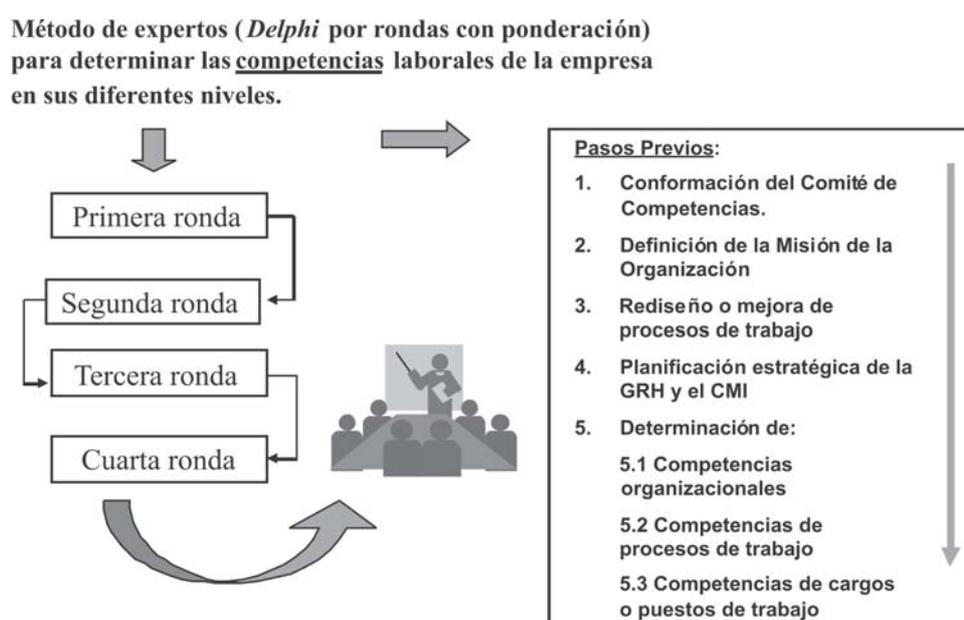
junto a las competencias organizacionales, se determinan las competencias de los diferentes procesos de trabajo.

Máximo 3 o 4 competencias, una vez definida la misión del proceso en cuestión. También se recurre al proceder del método *Delphi* aludido. El método del Mapa de procesos y actividades (CUESTA, 2010), contribuye a reflejar el examen crítico que asocia el estudio de los procesos para su diseño o rediseño con las competencias laborales.

Paso 4. *Identificación de las competencias laborales de los cargos o puestos.* También mediante el método *Delphi* por rondas ponderado. Pero en este momento es más trabajoso, pues hay que identificar competencias en esos cargos que comprendan “conductas estratégicas”. Aquí hay que ser consecuente con las consideraciones que antes se realizaron sobre la definición de competencia laboral, poseyendo valor metodológico esencial esa consecuencia.

4.1 Al redactar cada competencia laboral que comportará el cargo en cuestión – para someterlas luego al método de expertos *Delphi*

Figura 2 – Método Delphi por Rondas en el contexto de la conducción metodológica que se viene presentando.



Fuente: del autor.

por rondas —, hay que hacerlo de manera que comprenda lo más posible el alcance de los distintos objetivos estratégicos que se definieron antes y a los cuales se correspondieron las competencias organizacionales.

Entre 5 y 9 competencias laborales máximo a identificar, con sus respectivas dimensiones o pautas de conducta significando su aterrizaje o su pauta observable.

4.2 Es necesario durante el proceso de identificación o determinación de las competencias laborales de los diferentes cargos, aplicar el método de la Matriz de impacto de las competencias laborales en los objetivos estratégicos de la empresa. Ello evidenciará la importancia de determinadas competencias precisamente en el alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional o estratégico, posibilitando orientar mejor la gestión.

La tabla 1 refleja un ejemplo de la aplicación del método de la Matriz de impacto, cuya *Instrucción* se refiere seguidamente:

Pondere cada competencia laboral en relación a cada objetivo empresarial, asignando a cada una un valor entre 5 (la competencia laboral tiene un gran impacto sobre el objetivo empresarial) y 1 (la

competencia laboral tiene muy poco impacto sobre el objetivo empresarial). Trabaje por filas, horizontalmente. Tómese su tiempo para reflexionar, y a la vez compare las distintas competencias laborales para estimar con mayor precisión su ponderación. Finalmente, sume cada columna. Esa suma indicará el ordenamiento alcanzado por cada uno de los objetivos estratégicos, según su nivel de impacto. La suma de las filas indicará a las competencias laborales de mayor impacto.

Puede apreciarse en esa matriz, cómo el “objetivo estratégico c” es más impactado por las competencias laborales de los directivos (suma: 72) de la empresa. Les continúan, en orden de ponderación en el impacto, los “objetivos estratégicos b y e”, que logran sumas de 61 y 62 respectivamente. Puede apreciarse cómo la competencia que más impacta es la relativa a “Labor de equipo” con la suma de 25. Se trabajó con la moda.

4.3 Ese conjunto de competencias laborales del cargo, conformarán el documento legal que es el calificador o perfil de cargo por competencias, a cuya dinámica habrá que atender para que no se conviertan en trabas o documentos muertos.

**Tabla 1** – Matriz de impacto de las competencias laborales de directivos en los objetivos estratégicos de la empresa.

Objetivos estratégicos ►	a	b	c	d	e	Jerarquía de las competencias que impactan:  Suma ▼
<b>Competencias laborales ▼</b>						
1. Orientación al negocio o facilidad para la negociación	3	2	5	5	5	20
2. Proyección estratégica en la toma de decisiones	4	1	5	5	1	16
3. Facilidades comunicativas	4	4	5	1	3	17
4. Dominio en la planificación y la organización	2	2	3	1	1	9
5. Labor en equipo	5	5	5	5	5	<b>25</b>
6. Autoridad	1	2	4	1	1	9
7.	1	3	3	3	2	12
8.	4	4	3	3	5	19
9.	3	2	3	3	4	15
<b>n= 17.</b>	5	4	4	4	4	21
Jerarquía de los objetivos impactados: Suma ►	34	61	<b>72</b>	43	62	

Fuente: del autor.

Paso 5. *Implantación de la planificación estratégica empresarial.* Y aquí va la implementación o el desempeño. Después se realiza la evaluación del desempeño individual y organizacional, y aquí es donde se ejecuta el control estratégico mediante el CMI. De esa evaluación se deriva el importante concepto de *gap* o “brecha”, que revela el déficit o faltante entre lo existente o Actual, y lo necesitado, requerido o deseado. El mismo es base para la formación, y en particular para asumir el fundamental concepto de “organización de aprendizaje permanente” acogido en las NC 3000-3002: 2007 o *Learning Organization* (CUESTA, 2001b).

Los resultados de la evaluación del desempeño, de esa formación y del control de gestión estratégica, constituyen elemento fundamental de retroalimentación a esta metodología de gestión iniciada con la planificación estratégica. Necesario es declarar, que este proceso asociado al alineamiento de las competencias y del desempeño individual con el organizacional estratégico, se relaciona con todos los procesos clave del sistema de GRH que se asuma. Precisar aquí, que el proceso clave de compensación laboral tiene particular fuerza en el logro práctico de ese alineamiento.

Vincular el pago al cumplimiento de los objetivos estratégicos es una importante tendencia en destacadas empresas, requiriendo un esfuerzo serio de despliegue de los objetivos estratégicos empresariales a los objetivos individuales que deben alcanzar las personas. Es cierta la siguiente afirmación “cuando todos los empleados entienden como se entrelaza su paga y los objetivos estratégicos a conseguir, la estrategia se convierte realmente en el trabajo diario de todos”. (KAPLAN; NORTON, 2009, p. 289).

Por su trascendencia en el mejoramiento continuo, a la “brecha” se dedican las siguientes argumentaciones. La solución del problema de la medición del *gap* o brecha, en nuestra práctica, se ha alcanzado mediante escalas porcentuales. La figura 3 muestra cómo se comporta, en una escala porcentual, la “brecha” entre la “competencia existente” en cada una de las cinco personas evaluadas, y la “competencia requerida” de liderazgo por determinado cargo o puesto de trabajo.

Adviértase en esa figura como la persona 1 posee la competencia (existente en él) en un 40%, y la brecha (lo que le falta para poseer la requerida) es de un 60%. Así, la persona 2 la posee en un 60% y su brecha es de un 40%. Y sucesivamente, la persona 3, la 4 y la 5, poseen la competencia en orden de 90, 10 y 0% respectivamente, con una brecha en correspondencia de 10, 90 y 100%. En el caso de la persona 1 en la figura 3, aparece circulado el número 40, significando un 40% de posesión de la competencia requerida.

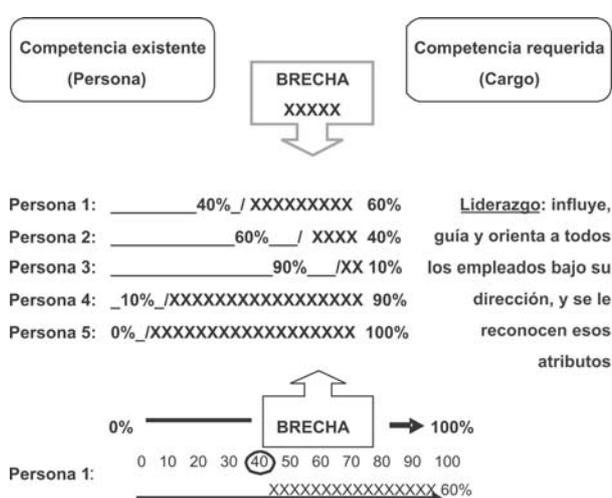


Figura 3 – Brechas de competencias laborales en escalas porcentuales.

Fuente : del autor.

En el caso de las brechas de las competencias organizacionales se ha realizado la evaluación tipo *feed-back 360°*. Se recurre a las escalas de 0 al 10, expresándose en porcentaje (%) tanto el nivel o estado “actual” de la competencia como el estado necesario o “deseado”. La escala con tales rangos es perceptualmente bien manejable o bien compatible psicológicamente, y grafica con nitidez desde un estado actual cero (0) en el cual no se manifiesta nivel alguno de la competencia y, por tanto, es inexistente esa competencia, hasta un estado de plenitud que sería 100%. Ella discriminaría ponderaciones de importancia, de modo que no sería igual en términos prácticos tener a la competencia 1 o la más importante, en un estado actual de 60% y la competencia 5 (la

menos importante en este caso) con un estado actual también de 60%.

A continuación, lo que se ha denominado por este autor: Método para la determinación de las brechas de competencias organizacionales. Se ilustrará con la competencia distintiva 1, de las cinco competencias que serán reflejadas en la tabla 2.

Instrucción: *Marque X en la casilla que refleja el porcentaje en que de manera Actual se está manifestando la competencia en cuestión, y también con X en la casilla que refleja el porcentaje en que es Deseada (o necesaria) esa misma competencia.*

Competencia distintiva 1: **Orientación al cliente y al resultado de los productos.**

Se establece confianza y relaciones de negocios provechosas con los clientes, elevando a la vez el prestigio y reconocimiento de la empresa, manifestando un pleno dominio técnico, económico, político y social de los productos derivados de los procesos AX, AZ, HAL y WW.

Actual											
Deseada											
%	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Como resultado de los 12 evaluadores que fungieron en calidad de expertos para valorar esas cinco competencias distintivas de una empresa, se alcanzó la tabla 2, donde el estadígrafo utilizado fue la moda o, lo que es igual, el intervalo más marcado para cada competencia por ese conjunto de evaluadores.

Compruébese mediante esa tabla 2 cómo el estado o nivel actual de las competencias organizacionales alcanza o rebasa el 50%, con excepción de la competencia 3. Expresar que ese nivel es bueno o malo es relativo. Lo es en tanto esa calificación depende de la historia de la empresa y de la experiencia adquirida por los expertos evaluadores; aún con ese relativismo en la evaluación y, en consecuencia, del carácter casuístico o de “traje a la medida” que posee la aludida evaluación, sin dudas ofrece un referente a la empresa que la orienta sobre las medidas a adoptar.

Es importante insistir en que ese “conjunto de expertos” debe ser en realidad lo más experto posible, de modo que el juicio a emitir vaya cargado de conocimientos y experiencias.

Como puede advertirse también de la tabla 2, no en todos los casos el nivel deseado es de 100%, y no es paradójico si se tiene en cuenta que el análisis se hace de manera casuística. Así, por ejemplo, en esa empresa cuya actividad de servicio es relativamente nueva, la competencia 2 asociada a servicios no se aspira a que sea de 100% (recuérdese que aquí lo deseado se identifica con lo necesario). Los expertos sí aprecian esa necesidad en las competencias 1, 3 y 5. Resultó que hasta el año anterior esa actividad se daba al *outsourcing*.

En la tabla 2 respecto a la brechas (sombreados más oscuros) se observa que la mayor se expresa en la competencia 3, ascendente a 60%. También es destacable la brecha de la competencia 2, que aún siendo menor, es decir, del orden del 40%, resulta que se trata de la segunda competencia clave en importancia, lo cual significa que esa brecha tiene mayor peso para la empresa, y habrá que esmerarse en el plan de medidas para el año próximo.

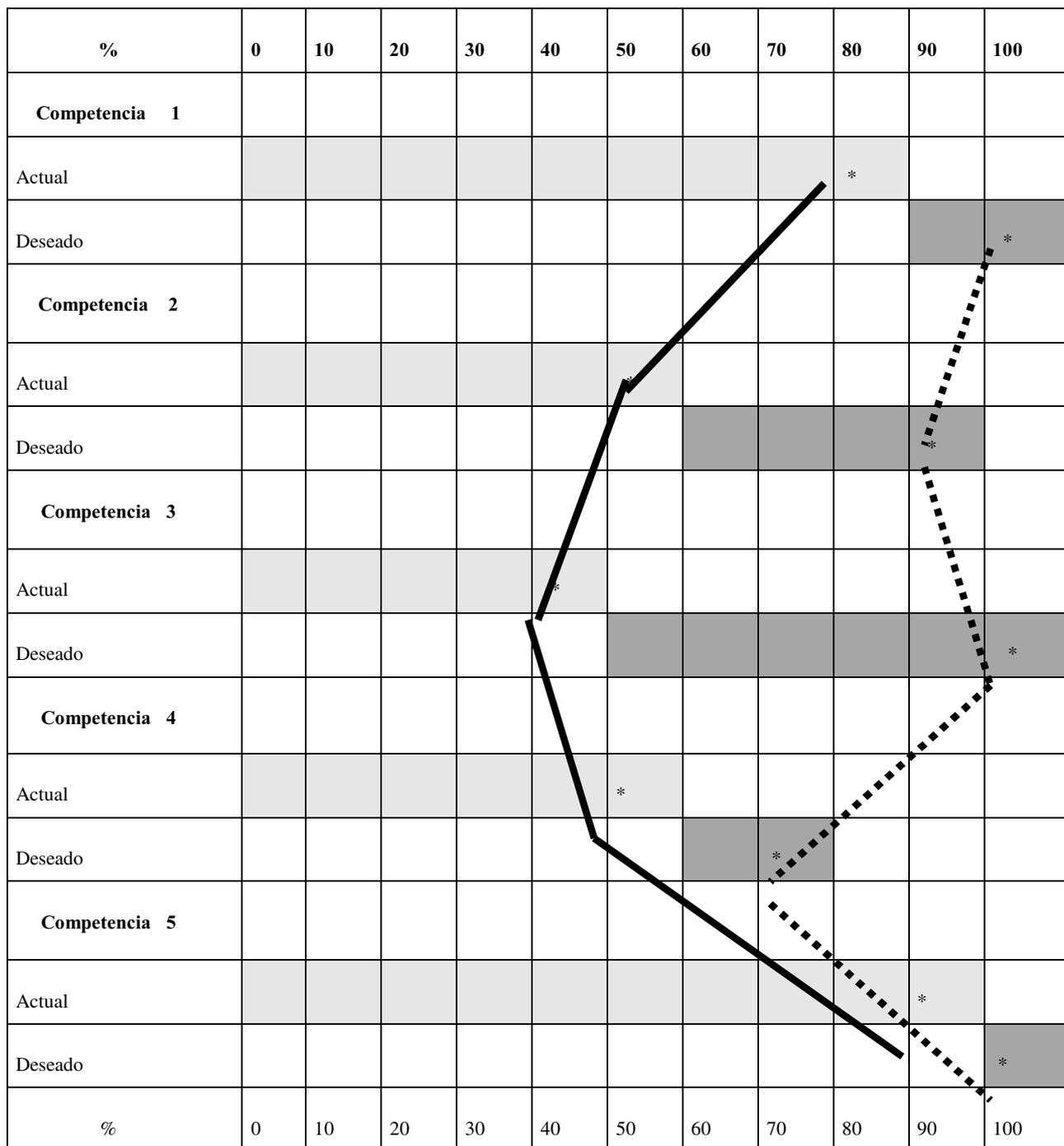
Debe señalarse que aún cuando se propugna la técnica evaluativa *de feed-back 360º*, tener en cuenta la estratificación de criterios o evaluaciones es importante. En correspondencia, no siempre hay coincidencia, como tendencia, entre los criterios de expertos que son directivos de la empresa con los criterios de los clientes externos. Particular relevancia para la gestión empresarial posee conocer las brechas valoradas por los clientes externos, por cuanto ellos significan el destino final de la cadena de valor. Se hace necesario hacer los análisis de brechas considerando también esas estratificaciones.

#### 4 CONCLUSIONES

En las empresas cubanas predominan trabajadores que a la vez realizan trabajo manual y trabajo de conocimiento, significando esa mezcla la necesidad de gestionar el desempeño por competencias, pretendiendo de manera constante un desempeño individual superior o de mayor productividad que esté alineado con el desempeño estratégico organizacional.

La gestión de esos trabajadores precisa de una metodología de gestión por competencias,

**Tabla 2** – Expresión gráfica de la brecha (Sombreado más oscuro) entre el nivel de la competencia organizacional o distintiva actual y el nivel deseado.



Fuente: del autor.

que responda a la estrategia de la organización, estableciendo un alineamiento coherente entre los distintos niveles de competencias en la empresa: de cargo, de procesos de trabajo y de la organización.

La gestión del desempeño por competencias, correspondiéndose a una gestión estratégica de las

personas que trabajan, es una concepción actual de trascendencia para el imprescindible incremento de la productividad del trabajo, si se logra que el desempeño individual de esos trabajadores verdaderamente esté alineado tributando al desempeño organizacional estratégico.

Se presentó la metodología de gestión por competencias asumiendo la norma cubana sobre gestión de capital humano, derivada del método de observación científica en ocho empresas cubanas donde especialistas y directivos de las mismas aplicaron los conceptos y métodos fundamentales de la metodología de gestión por competencias caracterizada.

El elemento básico de la metodología de gestión para el logro de que el desempeño individual por competencias tribute al desempeño organizacional, lo ofrece la definición de competencias laborales expresada en las normas cubanas NC 3000-3002: 2007. Y entre los métodos recurridos para su determinación, la participación mediante expertos con experiencia en cargos con desempeños superiores, es condición imprescindible.

Esa metodología de gestión se inicia con la asunción de la dirección estratégica, comprendiendo la planificación estratégica empresarial a la cual se vincula el control de gestión estratégico que ofrece el CMI. Le continúa la determinación de las competencias en los tres niveles de la empresa, y se vinculan los restantes procesos clave del sistema de GRH asumido, donde será indefectible la determinación de los *gap* o “brechas” recurriendo después al establecimiento de la organización de aprendizaje permanente que estipula la NC o la *Learning Organization*. En la dinámica comprendida por esa metodología de gestión, el tratamiento de las brechas de competencias derivadas de la evaluación del desempeño (a nivel de cargos y organizacional), constituye la principal retroalimentación a la metodología y el aporte al imprescindible mejoramiento continuo.

## REFERENCIAS

- BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. M. Human resource management: scope, analysis and significance. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (Ed.). **The handbook of human resource management**. Oxford: Oxford University Press, 2007. p. 1"16.
- CUESTA, A. **Tecnología de gestión de recursos humanos**. La Habana: Ed. Academia; Félix Varela, 2010. 2 v.
- \_\_\_\_\_. **Tecnología de gestión de recursos humanos**. La Habana: Ed. Academia, 2005.
- \_\_\_\_\_. O uso do metodo Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista Administração: RAUSP**, São Paulo, v. 36, n. 2, p.25-32, abr./jul. 2001a.
- \_\_\_\_\_. Organizações que aprendem: possibilidades e limites de aplicação dessa concepção nas empresas. **Revista Administração: RAUSP**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 83-87, out./dez. 2001b.
- CUBA. **Decreto No. 281**, de 16 de agosto de 2007a. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. La Habana: Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Decreto Ley No. 252**, de 7 de agosto de 2007b. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. La Habana: Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007.
- DRUCKER, P. La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío. **Harvard Deusto Business Review**, Bilbao, n. 98, p. 4-16, sept./oct. 2000.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. **International Journal of Human Resource Management**, London, v. 16, n. 9, p. 1640"1655, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Como utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia**. 2. ed. Barcelona: Gestión, 2009.

- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes.** Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- LEGNICK-HALL, M. L. et al. Strategic human resource management: the evolution of the field. **Human Resource Management Review**, Athens, v. 19, n. 2, p. 64–85, June 2009.
- MINZTBERG, H. **Diseño de organizaciones eficientes.** Buenos aires: El Ateneo, 1984.
- MORALES, A. **Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos.** 2006. Tesis (Doctorado en Ciencias Técnicas)- Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría, La Habana, 2006.
- NOGUEIRA, D. et al. Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera: aplicación en una empresa de servicios de informática. **Revista Administração: RAUSP**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 222-235, jul./set. 2009.
- ONN – OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. **NC 3000: sistema de gestión integrada de capital humano – vocabulario.** La Habana, 2007a. Disponible em: <<http://www.nc.cubaindustria.cu>>. Acceso em: 03 mar. 2009.
- \_\_\_\_\_. **NC 3001: sistema de gestión integrada de capital humano – requisitos.** La Habana, 2007c. Disponible em: <<http://www.nc.cubaindustria.cu>>. Acceso em: 03 mar. 2009.
- \_\_\_\_\_. **NC 3002: sistema de gestión integrada de capital humano – implementación.** La Habana, 2007b. Disponible em: <<http://www.nc.cubaindustria.cu>>. Acceso em: 03 mar. 2009.
- SENGE, P. As cinco disciplinas. **HSM Management**, São Paulo, v. 2, n. 9, p.82-88, 1998.
- \_\_\_\_\_. et al. **La quinta disciplina en la práctica.** Barcelona: Granica, 1999.
- SOLTURA, A. **Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización**”, 2008. Tesis (Doctorado en Ciencias Técnicas) – Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría, La Habana, 2008.
- \_\_\_\_\_; CUESTA, A. Diseño estratégico de perfiles de cargo por competencias: una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. **Ingeniería Industrial**, La Habana, v. 29, n. 1, p.52-56, 2008.
- SOM, A. What drives adoption of innovative SHRM practices in Indian organizations? **International Journal of Human Resource Management**, London, v. 18, n. 5, p. 808"828, 2007.
- ULRICH, D. **The HR architect.** [2006]. Disponible em: <<http://www.aedipe.es/documentos/HRarchitect.doc>>. Acceso em: 03 set. 2006.
- WEI, L.; LAU, C. Market orientation, HRM importance and competency: determinants of strategic HRM in Chinese firms. **International Journal of Human Resource Management**, London, v. 16, n. 10, p. 1901"1918, 2005.
- WEICK, K. E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quartely**, Ithaca, v. 21, n. 1, p. 1-19, 1976.