



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA APLICADA

TESIS DOCTORAL

**CAPITAL HUMANO, RELACIONES LABORALES Y
GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL PROCESO DE
CAMBIO EMPRESARIAL EN CUBA: DE 1989 A 2011**

ALEXANDER SÁNCHEZ RODRÍGUEZ

2012



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA APLICADA

TESIS DOCTORAL

**CAPITAL HUMANO, RELACIONES LABORALES Y
GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL PROCESO DE
CAMBIO EMPRESARIAL EN CUBA: DE 1989 A 2011**

Presentada por:

D. Alexander SÁNCHEZ RODRÍGUEZ

Para optar al grado de Doctor en Ciencias Económicas por la
Universidad de Valladolid

Dirigida por:

Dr. D. Javier MORENO LÁZARO

2012

DEDICATORIA

A **mi padre**; quien ha seguido de cerca cada paso que he dado en la vida,
los buenos y los malos.

A **mi madre**; por fin tendrá un motivo menos por qué preocuparse.

A **Víctor**; quien se ha convertido en la verdadera razón de seguir aquí intentándolo, por
ponérmelo todo tan fácil, por darme más de lo que esperaba encontrar en este país.

A **Clara**; una motivación esencial para llegar hasta el final de este camino.

AGRADECIMIENTOS

En este largo proceso de investigación, que se resume en este informe de tesis, han participado muchas personas a las que no puedo dejar de agradecer, aún corriendo el riesgo de olvidar a algunas, que de seguro me sabrán perdonar.

Al Dr. Javier Moreno Lázaro, mi director de tesis, quien me transmitió sus conocimientos, criterios e ideas, orientándome desde una nueva perspectiva en un contexto diferente.

A Clara Marrero, quien guió mis primeros pasos en Cuba. Sin sus valiosos aportes no habrían sido posibles estos resultados. Además de ofrecerme su sabiduría y orientación precisa, agradezco sobre todo su apoyo en el plano afectivo para no desistir en tantas ocasiones en que fallaba mi voluntad en este tortuoso camino. Muchas gracias.

A la Universidad de Valladolid, en particular la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales por darme la oportunidad de finalizar mi investigación y poner en función de ello todos los recursos necesarios.

A Reynaldo Velázquez, por su apoyo y sus atinados consejos, que además de perfeccionar mi investigación me han ayudado a labrar mi carrera profesional. Gracias por todo.

A los profesores de la Universidad de Holguín, que tantas veces me escucharon y leyeron las proyecciones iniciales de esta investigación, por sus señalamientos y recomendaciones tan importantes: a Mayra, Elisa, Reyner, Margarita, Milagros, Marisol, Rojas, Robert, Any Flor, Marcia, Luis Felipe, William, Víctor Godwall, en fin a todos, incluyendo los que ya no están.

A mis compañeros de trabajo del Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, que tanto me ayudaron, incluso haciendo el trabajo que me correspondía: a Adria, Yudelxis, Esperanza, Fidel, Iván, Gloria, a todos.

Un agradecimiento especial a todos los psicólogos que colaboraron en esta investigación: a Adria, Yudith y Walter.

A los directivos, especialistas y técnicos de las organizaciones que me permitieron desarrollar esta investigación, tanto con su intervención y colaboración profesional como también con su financiación.

A Víctor, por su apoyo incondicional. A mis padres y hermanas, simplemente gracias.

A todos, MUCHAS GRACIAS.

SÍNTESIS

Esta investigación en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, tiene como objetivo analizar de forma ponderada la incidencia de la trayectoria de la economía cubana de 1989 a 2011 en los cambios ocurridos en las relaciones laborales, el mercado de trabajo y la gestión de capital humano, que ocasionaron desajustes gerenciales, económicos y tecnológicos importantes; y evaluar los resultados obtenidos con el diseño y aplicación de una tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales con carácter sistémico y estratégico en empresas cubanas, tomando como objeto de análisis varias organizaciones consultoras de la provincia Holguín por la necesidad de potenciar su desarrollo dentro del territorio.

La tecnología diseñada integra un modelo teórico que se sustenta para su implantación en un procedimiento general, con los procedimientos específicos correspondientes, que permiten el desarrollo integrado de las competencias laborales. Se distingue por la integración de las principales corrientes en el estudio del enfoque de competencias, la vinculación de varias teorías para su desarrollo y el diseño de un sistema de gestión de capital humano basado en este enfoque, haciendo uso además del enfoque de sistemas y el estratégico de la dirección; proporcionando las herramientas técnicamente fundamentadas para el desarrollo de competencias donde se destaca su evaluación a partir de indicadores referidos al trabajador, el cliente externo y la organización en general.

Los elementos principales para caracterizar el problema y validar la tecnología diseñada se desarrollan en el Centro de Información y Gestión Tecnológica y la Consultoría Económica CANEC, ambas de la provincia Holguín, realizándose algunas aplicaciones en otras empresas para valorar las posibilidades de su generalización. Los principales resultados de las aplicaciones realizadas se reflejan en el crecimiento de los indicadores referidos al trabajador, destacándose el aumento de los niveles de competencia entre el 14 y 22 por ciento, el nivel de polivalencia entre el 16 y 27 por ciento, y el nivel de desarrollo de competencias con un 34 por ciento, con una incidencia favorable en los indicadores económicos de estas organizaciones, a pesar de la incidencia negativa de los graves problemas de la economía cubana en este período.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Interés y pertinencia de la investigación	1
1.2 Definición del problema de investigación	2
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.4 Marco teórico y metodología de la investigación	5
1.5 Estructura de la investigación	9
CAPÍTULO 2. CUBA Y LAS EXIGENCIAS LABORALES DE UNA ECONOMÍA EN TRANSICIÓN	10
2.1 Evolución de la economía cubana y sus cambios más recientes	10
2.1.1 Antecedentes. La etapa de los grandes subsidios de 1959 a 1989	11
2.1.2 Los cambios más recientes en la política económica de 1989 a 2011	14
2.1.3 Análisis de la evolución de la economía cubana en cifras	18
2.1.4 La situación actual de la economía cubana	27
2.2 La ordenación de las relaciones laborales en la empresa cubana	35
2.2.1 Creación de las bases	35
2.2.2 Los principales cambios ocurridos en la esfera laboral	38
2.2.3 Los cambios recientes en el mercado de trabajo: Segunda etapa de 1989 a 2011	46
2.3 Epílogo: Mercado de trabajo y el futuro económico de Cuba	58
2.4 Resumen del capítulo	62
CAPÍTULO 3. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UN ESTADO DE LA CUESTIÓN	65
3.1 Estudio de las competencias laborales: Caracterización de la problemática	65
3.1.1 Enfoques y escuelas en el estudio de las competencias	67
3.1.2 La competencia laboral. Definición del término	71
3.1.3 El perfil de competencias	77

CONTENIDO	PÁG.
3.1.4 Metodologías para la determinación de las competencias	79
3.2 La gestión de capital humano basada en el enfoque de competencias	81
3.2.1 Formación y desarrollo basados en el enfoque de competencias	88
3.3 Resumen del capítulo	91
CAPÍTULO 4. EL ÁMBITO DE ESTUDIO	93
4.1 Aproximación a la estructura económica de la provincia de Holguín	93
4.1.1 Indicadores globales de la economía de la provincia	94
4.1.2 Indicadores del sector turístico	96
4.1.3 Indicadores de trabajo y relaciones laborales	97
4.2 El desarrollo de la cuestión en Cuba y el caso de Holguín	99
4.2.1 Las empresas consultoras en Cuba	99
4.2.2 El enfoque de gestión por competencias en las empresas de consultoría	102
4.3 Resumen del capítulo	106
CAPÍTULO 5. UNA PROPUESTA DE TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO INTEGRADO DE COMPETENCIAS LABORALES EN ENTIDADES CONSULTORAS	107
5.1 Concepción teórica de los elementos componentes del modelo teórico	107
5.2 Procedimiento general y procedimientos específicos	111
5.3 Resumen del capítulo	149
CAPÍTULO 6. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA A LAS EMPRESAS CONSULTORAS DE HOLGUÍN	150
6.1 Aplicación del procedimiento general en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín	151
6.2 Aplicación del procedimiento en la Consultoría Económica, CANEC S.A.	172
6.3 Validación de la hipótesis de investigación a partir de los resultados de la aplicación del procedimiento general al objeto de estudio práctico	179
6.4 Resumen del capítulo	181
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	182
7.1 Conclusiones generales de la investigación	182
7.2 Limitaciones de investigación	186
7.3 Líneas futuras de investigación	187
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	189
ANEXOS	203

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 INTERÉS Y PERTINENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Tras la desarticulación política y económica del bloque de países socialistas de Europa del Este, Cuba, completamente subordinada en ambos aspectos a los dictados de Moscú, inició una etapa calificada eufemísticamente como “período especial en tiempo de paz” en el que se puso de manifiesto la debilidad y artificialidad de su tejido productivo. Esa economía, que giraba en torno a la producción de azúcar así como a los suministros energéticos y de bienes materiales soviéticos, sufrió un completo colapso. La población tuvo que arrastrar enormes carencias de productos básicos y un severo deterioro de los niveles de vida.

El aislamiento cubano obligó a adoptar medidas drásticas que la alejaron, aunque muy lentamente, del modelo socialista nacido de la Revolución, y trazado ideológicamente por Fidel Castro y Ernesto “Che” Guevara. Comenzó un proceso de reformas “aceleradas” con la apertura del país a la inversión de capital extranjero en 1990 hasta la retirada momentánea de Fidel en el verano de 2006 y más tarde su renuncia a la Jefatura del Estado a inicios de 2008, dando inicio a un nuevo ciclo con su hermano Raúl Castro al frente del Gobierno.

A lo largo de este lapso de tiempo, en el que Cuba experimentó, a pesar de lo modesto, transformaciones trascendentales en su Historia Económica reciente que exigieron un cambio en la propia Constitución. Se autorizó la recepción de remesas del exterior, se despenalizó la posesión de divisas, se estableció un auténtico sistema impositivo, traicionando los principios de la Revolución en materia fiscal, se introdujo una nueva moneda convertible, que coexistiría con el peso cubano, mudaron en cooperativas muchas empresas públicas, fueron autorizadas inversiones extranjeras fundamentalmente en el sector turístico y la industria básica y se reguló el libre ejercicio de algunas actividades laborales por cuenta propia –en régimen autónomo– .

Estas medidas han sido, en buena parte, estudiadas y sus implicaciones efectivas analizadas con profundidad. Sin embargo, economistas, historiadores, politólogos y sociólogos han soslayado las implementadas en un aspecto esencial en una economía socialista: las relaciones laborales.

En efecto, la ordenación legal del ámbito del trabajo cambió por completo, al punto de ver los asalariados su remuneración congelada reiteradamente, algo impensable años atrás. Pero las reformas no se quedaron ahí. Cuba adoptó diversos patrones para impulsar el desarrollo de la empresa como lo fue el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, la adopción de un grupo de normas internacionales para implantar sistemas de gestión y en el área de administración de personal y relaciones laborales la gestión de capital humano, introduciendo la denominada “gestión por competencias” como enfoque de gestión.

Mi intención en esta tesis es analizar estos cambios, combinando los instrumentos de análisis propios de la Historia Económica, la Economía Aplicada y la Organización Industrial en las empresas cubanas. Para ello doy comienzo a mi investigación en la oriental provincia de Holguín, con el enorme esfuerzo que implica localizar fuentes bibliográficas fiables, sobre todo a escala local, por lo que finalizar el estudio del arte y la práctica fuera de Cuba –en Valladolid, España– me permitió profundizar desde una perspectiva más amplia y menos sesgada en todas las temáticas propuestas en los objetivos iniciales, contrastando la situación real percibida en primera persona durante todo el período analizado, para aportar un mayor rigor científico e investigativo a este informe de tesis doctoral.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El conocimiento de una organización constituye un elemento de ventaja competitiva, sobre todo cuando el cliente final puede percibir diferencias sobre la base del conocimiento de su proveedor. Este hecho se acrecienta dentro del sector de empresas que ofrecen servicios de información, asesoría, consultoría y formación para la gestión empresarial de amplios sectores de la economía, que influyen de forma determinante en el cambio social, económico, cultural y tecnológico que se está produciendo en la sociedad cubana en general.

Su implantación implicó transformaciones profundas, tanto en el pensamiento como en las acciones y por tanto en las tecnologías utilizadas (Marrero Fornaris, 2002), integró las nuevas corrientes en cuanto a la gestión de capital humano (GCH), como el enfoque de competencias, para dar paso a los cambios necesarios, respondiendo a las exigencias de las empresas y su entorno (Sánchez Rodríguez, 2003).

La gestión por competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de gran relevancia, que se convierten en las razones que justifican el cambiar a un esquema de este tipo (Delgado Martínez, 2000), partiendo de la base de que en este enfoque el perfil de competencias configura el nuevo centro de la gestión de capital humano, que tradicionalmente lo ocupaban las descripciones de cargos.

También se ha demostrado en la práctica (Figueredo Ruiz, 1997; Sánchez Rodríguez, 2002) que en estos perfiles de cargos se absolutiza el enfoque de funciones y tareas; que en la mayoría de los casos no están en concordancia con la estrategia de la empresa. Por otra parte se trata de especificaciones muy generales que luego no pueden ser utilizadas eficazmente por los

encargados de llevar a cabo las actividades relativas a la GCH. En sustitución a estas descripciones de cargos surgen los perfiles de competencias que tienen como principales aportes: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de la empresa; el diseño de los cargos partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño y la compensación justa con base en el aporte individual.

Existen varios enfoques de gestión por competencias (Jiménez, 1997; Ducci, 1997; Delgado Martínez, 2000; Cuesta Santos, 2001; MTSS, 2001a; Gramigna, 2000; Gallego Franco, 2002), cada uno de ellos sigue una corriente diferente para su estudio sin llegar a la necesaria integración a partir de sus aspectos más positivos, ya se trate de un enfoque funcionalista, conductista ó constructivista, evidenciando las desventajas de su aplicación individual, como lo constituye el hecho de que: a través de la funcionalista los perfiles de competencias pueden quedar obsoletos en cualquier momento por los rápidos cambios que se producen en los contenidos de los cargos, se genera un gran número de normas, criterios y tablas de medida muy difíciles de manejar y aplicar, no se logran alinear los elementos estratégicos con las competencias, sólo se aplican a los niveles operativos y se circunscriben a aspectos técnicos, no se integran a los procesos de mejora de la organización; a través de la conductista (y constructivista) no se logra perfeccionar el diseño y la organización de los puestos de trabajo, sólo se aplican a los niveles directivos y se circunscriben a las capacidades.

La mayor parte de estos enfoques o metodologías se reducen a la gestión de las competencias y no llegaban a influir y abarcar en todos los procesos de gestión de capital humano, como llegan a ser las aplicaciones más extensivas del concepto y a las que habría que reservar el término de gestión por competencias, constituyendo este hecho en sí mismo una limitación.

Durante los años en que se ha venido integrando en las entidades laborales cubanas el enfoque de competencia al sistema de gestión de capital humano se observa ya un nivel de desarrollo, sobre todo en el proceso de determinación de las competencias y se han llevado a cabo aplicaciones a tres actividades básicas: selección del personal (Zayas Agüero, 2002), formación (Marrero Fornaris, 2002; Gallardo Milanés, 2003) y evaluación del desempeño (Sánchez Rodríguez, 2002; Sánchez Augier, 2007), de manera independiente, sin llegar a la integración entre ellas y con las restantes actividades que conforman los procesos de gestión de capital humano. En investigaciones realizadas dirigidas por el autor y otras también consideradas pertinentes (Sánchez Rodríguez, 2002; Fernández García, 2003; Hechavarría Alba, 2003; Romero Carbacho, 2003; Barreto Medina, 2004; Blett Gamboa, 2004; Borjas Vázquez, 2004; Hernández Santiesteban, 2004; Silva Correa, 2005; Cuenca Miranda, 2005; Jiménez López, 2005; González Batista, 2005; Fernández Romay, 2005; Rodríguez Fernández, 2006; Martínez Galindo, 2006) se pueden constatar una serie de insuficiencias que impedían lograr mayores avances en la implantación del enfoque en estas empresas, las más relevantes son las siguientes:

- En las experiencias analizadas para la implantación de la gestión por competencias no se integran las corrientes existentes para su estudio, cuyo efecto negativo se corrobora

en que: no se utiliza un enfoque holístico en la determinación de las competencias, por lo que en la mayoría de los casos los perfiles elaborados absolutizan el enfoque funcionalista y las competencias determinadas no pueden aplicarse a todos los procesos de GCH; en otros casos se limitan a competencias actitudinales y a conocimientos genéricos como el nivel de formación exigido; de manera general aparecen incompletos de acuerdo a las funciones establecidas para los cargos con los que se relacionan estos perfiles; para la determinación de las competencias, no se establecen las evidencias, ya sean de conocimientos, desempeño o actitudes, para poder llevar a cabo su evaluación, lo que también conlleva a que no se adecuen a las características específicas de la entidad en cuestión.

- No se ha logrado desarrollar de una manera integrada y coherente el conjunto de requerimientos humanos que forman la competencia, debido a que no se han logrado evaluar y desarrollar efectivamente los aspectos vinculados a la personalidad.
- No se ha logrado la integración de todos los procesos de GCH bajo este enfoque de competencias, aplicándose sólo a determinadas actividades de manera independiente.
- No hubo la necesaria integración y armonización entre las tecnologías disponibles y la nueva ordenación de las relaciones labores.

Estas insuficiencias se reflejaron en los niveles de competencias, tanto organizacionales como individuales, lo que se comprobó en estudios desarrollados en estas entidades (Gallardo Milanés, 2003; Viera Acevedo, 2004; Silva Correa, 2005; Cuenca Miranda, 2005; González Batista, 2005; Rodríguez Fernández, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007), que afectaron otros indicadores importantes como la satisfacción del cliente, observándose una alta proporción de quejas asociadas a percepciones negativas de las competencias de los trabajadores por parte de éstos que oscilaban entre un 86 y un 93 por ciento en las empresas estudiadas.

Así pues, los gestores de la economía y la empresa cubanos adoptaron la gestión por competencias como instrumento de modernización de las relaciones laborales en el convencimiento de que ello redundaría en mejoras en la gestión y en incrementos en la productividad. El propósito de esta tesis es comprobar si efectivamente esto fue así.

Los antecedentes, tanto teóricos como empíricos, nos permiten enunciar para la presente investigación, la existencia de un **problema de investigación**, que se sustenta en la ausencia de un conocimiento ponderado del desmoronamiento económico experimentado por el modelo cubano de 1989 a 2011, los cambios en el mercado de trabajo, las relaciones laborales y la gestión de capital humano en general, que ocasionaron desajustes gerenciales, económicos y tecnológicos importantes, y la influencia del insuficiente carácter sistémico y estratégico del enfoque de competencias en empresas cubanas limitan su vinculación a los procesos de gestión y afectan los resultados de dichas organizaciones.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar solución al problema científico planteado, esta investigación tiene como **objetivos fundamentales**:

- Primero: Analizar de forma ponderada la incidencia de la trayectoria de la economía cubana de 1989 a 2011 en los cambios ocurridos en las relaciones laborales, el mercado de trabajo y la gestión de capital humano en dicho período.
- Segundo: Evaluar los resultados obtenidos con la concepción e implantación de una tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales con carácter sistémico y estratégico, vinculada a los procesos de gestión en empresas cubanas.

Para cumplir el objetivo general definimos las **tareas científicas** siguientes:

1. Desarrollar una descripción y análisis de la trayectoria de la economía cubana de 1989 a 2011 y las medidas liberalizadoras aprobadas en ese período.
2. Estudiar las implicaciones de la trayectoria económica cubana en las relaciones laborales, el mercado de trabajo y la gestión de capital humano durante el período estudiado.
3. Construir un marco teórico - referencial a partir de las tendencias actuales sobre gestión por competencias como nuevo enfoque de GCH en la organización, así como su necesidad e importancia en el contexto de las entidades objeto de estudio.
4. Diagnosticar la situación que prevalecía en cuanto a la aplicación del enfoque de competencias en las entidades objeto de estudio seleccionadas, haciendo énfasis en el proceso de formación y desarrollo de competencias laborales.
5. Describir la tecnología utilizada, que incluye un modelo conceptual y un procedimiento general para el desarrollo de competencias laborales en dichas entidades, con carácter sistémico y estratégico.
6. Describir los procedimientos específicos utilizados para: determinar y validar las competencias para todos los niveles de la organización; determinar las necesidades de competencias, ejecutar la formación y certificar las competencias de los trabajadores; y evaluar los resultados del proceso de implantación a través de indicadores.

1.4 MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Hemos seleccionado como ámbito geográfico de estudio la provincia de Holguín, en el extremo oriental de la isla de Cuba. Esta elección obedece a:

- La voluntad de ofrecer una visión de las transformaciones económicas y empresariales, no centrada en La Habana, como es habitual.

- La posibilidad de realizar un análisis mucho más detallado y sistemático que de haber escogido el conjunto de la República.
- El análisis en profundidad de la utilidad de la gestión por competencias en un sector entonces y ahora estratégico para la economía cubana: la ciencia y la tecnología.

La **hipótesis de investigación** a verificar es que la adopción de la gestión por competencias no alcanzó los resultados esperados, debido a la incidencia de la economía cubana en los cambios ocurridos en las relaciones laborales, el mercado de trabajo y la gestión de capital humano en el período de 1989 a 2011, que ocasionaron desajustes gerenciales, económicos y tecnológicos; a pesar de los resultados obtenidos con la concepción e implantación de una tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales con carácter sistémico y estratégico, vinculada a los procesos de gestión en empresas cubanas, que contribuyeron a mejorar progresivamente los resultados de dichas organizaciones.

Esta hipótesis quedará demostrada si comprobamos que:

1. Existe una relación directa entre las transformaciones de la economía cubana de 1989 a 2011, con los cambios ocurridos en las relaciones laborales, el mercado de trabajo y la gestión de capital humano en dicho período.
2. La tecnología desarrollada se caracterizó tanto en su concepción como en su implantación por poseer los elementos necesarios que hacen factible su aplicación racional en las empresas seleccionadas a partir de su pertinencia, consistencia lógica y parsimonia; así como la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su aplicación a las organizaciones que cumplan con las premisas establecidas.
3. La implantación de la tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en las empresas seleccionadas permite:
 - Determinar y validar los perfiles de competencia de los cargos de manera que incluyan informaciones precisas y útiles para las actividades clave de GCH.
 - Abarcar e influir en todos los procesos de GCH que se identifiquen en dichas empresas a partir del perfil de competencias como elemento integrador.
 - Elaborar programas de entrenamiento que tengan en cuenta los aspectos de la competencia más vinculados a la personalidad, además de los aspectos cognitivos tradicionales.
 - Certificar las competencias de los trabajadores, teniendo en cuenta evidencias de comportamiento objetivas demostradas en prácticas laborales.
4. El análisis de los cambios estudiados en la economía cubana desvela la existencia de varios aspectos inhibidores para la obtención de resultados positivos en las organizaciones estudiadas.

5. Como consecuencia de la implantación de la tecnología, y en contraposición con los aspectos inhibidores identificados, se aprecia un mejoramiento gradual de los indicadores referidos al trabajador, el cliente externo y la organización en general en las empresas estudiadas, a partir del desarrollo eficaz e integrado de las competencias de los trabajadores.

La **novedad científica** de la investigación y sus principales aportes se centran en la propuesta de un análisis ponderado desde la perspectiva española sobre las transformaciones económicas del modelo cubano y su influencia en los cambios de las relaciones laborales, el mercado de trabajo y la gestión de capital humano; un **modelo teórico**, creado sobre la base de una amplia revisión de las tendencias fundamentales en el estudio de la problemática en cuestión, haciendo uso del enfoque sistémico y el estratégico de la dirección; y de un **procedimiento general** que integra de manera coherente los métodos y herramientas necesarias. Ambos elementos caracterizados en su concepción por:

- La integración de las tres principales corrientes en el estudio del enfoque de competencias para la determinación de los perfiles adecuados de las competencias laborales, lo cual permitió: el desarrollo de un procedimiento específico para determinar y validar las competencias para todos los niveles de la organización, que permitan su aplicación y utilización eficaz en todos los procesos y actividades de GCH y la posibilidad de determinar un perfil genérico de habilidades, actitudes y cualidades personales para las entidades estudiadas, donde se definen varios grupos de competencias con sus respectivos comportamientos específicos que se muestran en prácticas laborales.
- La vinculación de varias teorías sobre el desarrollo de competencias, para elaborar una estrategia general de desarrollo de competencias laborales, integrando los aspectos más vinculados a la personalidad con el conocimiento y las habilidades.
- El diseño de un sistema de GCH, integrando todos sus procesos a partir de la información que ofrecen los perfiles de competencias, donde se incluyen los procedimientos específicos, con las correspondientes herramientas técnicamente argumentadas, que permitan su aplicación en las organizaciones y su adecuación a los procesos de mejora implantados.

Asociado a esto, también **resultan novedosas**:

- La vinculación de la competencia individual y de equipos con las competencias de identidad u organizacionales a partir del análisis funcional.
- El diseño de un sistema de indicadores para medir el impacto de la implantación de la tecnología, según las perspectivas del trabajador, el cliente externo y de la organización, desde el punto de vista del nivel de competencias logrado, tanto individual como organizacional y su aplicación en el trabajo para generar resultados.

Pueden considerarse como **otros aportes** de la investigación los siguientes.

En el orden **teórico** están directamente vinculados con la novedad científica, a partir de la adecuada actualización y adaptación sobre bases científicas a las condiciones específicas del objeto de estudio práctico de las teorías, modelos y procedimientos empleados universalmente dentro de los elementos que conforman el enfoque de competencias para la gestión de capital humano en las organizaciones, lo que permitió modelar ese sistema, así como la modelación de nuevas herramientas que permiten la implantación de un sistema para el desarrollo de competencias laborales y proporcionar los resultados esperados. Constituyendo también un aporte la definición de **competencia laboral** a partir del análisis de todas las variables que se generaron de las definiciones de los autores estudiados.

En el orden **metodológico** la posibilidad de integrar de manera coherente las diferentes corrientes, definiciones y enfoques para el estudio y determinación de las competencias, con el objetivo de analizar la influencia del desarrollo de las competencias laborales y las capacidades de la organización para generar mejores resultados empresariales.

En el orden **práctico** la factibilidad de la implantación de la tecnología para el desarrollo integrado de las competencias laborales en las entidades estudiadas, lo que implica que se abarque e influya en todos los procesos de GCH.

En el orden **social** la obtención de beneficios por las oportunidades que brinda el proceso de aprendizaje al crecimiento y desarrollo personal, lo que tiene una incidencia favorable en la satisfacción laboral, que se traduce en el logro de mejores resultados y en la capacidad de generación de ingresos para la entidad, el sector y el país, con el consecuente aporte al bienestar social en general.

En el desarrollo de la investigación utilizamos varios **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas de la Economía Aplicada, combinados con los de la Organización Industrial y otras especialidades afines:

Métodos Teóricos: Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la documentación y literatura especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados, para desarrollar el análisis del objeto de estudio; inducción - deducción para diagnosticar el sistema de gestión de capital humano en el área objeto de estudio y para el diseño y aplicación de la tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales; sistémico - estructural para abordar el carácter sistémico de la organización, la gestión de capital humano y la gestión por competencias, analizando los procesos involucrados en ellos y para la elaboración de la tecnología; dialéctico – holístico para la construcción de la tecnología propuesta, que incluye un modelo teórico y un procedimiento general para su implantación; histórico – lógico para el análisis del pensamiento del devenir histórico de las corrientes de estudio de las competencias y de los modelos de gestión de capital humano basados en el propio enfoque de competencias; y la modelación para la construcción del modelo teórico y el procedimiento general y

específicos para su implantación, en la que se producen transformaciones basadas en un modelo de acciones y pasos a seguir.

Métodos empíricos: Los más utilizados fueron, los cuestionarios, entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, y consulta de bibliografía en general. Su aplicación sistémica permite el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

1.5 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Para su presentación, esta Tesis Doctoral se estructura de la siguiente forma: un capítulo 1 como introducción, donde se caracteriza la situación que fundamenta el problema científico a resolver como aspectos esenciales; un capítulo 2, que aborda el tema de las relaciones laborales en Cuba y el actual proceso de cambio en la economía y la organización de la propia empresa; un capítulo 3, donde se expone el marco teórico-referencial sobre la gestión por competencias; un capítulo 4, que describe la estructura económica de la provincia Holguín y el desarrollo de la cuestión en esa región; un capítulo 5, donde se describe el modelo conceptual y los procedimientos general y específicos desarrollados; un capítulo 6, donde se muestran los resultados de la aplicación de la tecnología propuesta, con el fin de demostrar su factibilidad y validar la hipótesis de investigación; un capítulo 7, donde se incluyen las conclusiones generales derivadas de la investigación, las limitaciones y las líneas futuras de investigación; las referencias bibliográficas consultadas; y un conjunto de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

CAPÍTULO 2.

CUBA Y LAS EXIGENCIAS LABORALES DE UNA ECONOMÍA EN TRANSICIÓN

2.1 EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA CUBANA Y SUS CAMBIOS MÁS RECIENTES

En enero de 2012 se conmemoró el 53 aniversario de la Revolución liderada por Fidel Castro y unos meses después se cumplieron 23 años de la caída del Muro de Berlín. Aunque ambos acontecimientos son distantes en el tiempo y no tienen una relación directa, comparten la naturaleza de constituir dos hitos muy importantes que marcaron un antes y un después en la historia de Cuba.

Durante estos últimos 23 años, mostrando su gran capacidad de supervivencia, el país ha salido adelante con bastantes dificultades y el núcleo formado por los dirigentes históricos de la Revolución ha logrado mantenerse en el poder con unas transformaciones mínimas y muy controladas. Sin embargo, la realidad es tozuda y más de dos décadas después del inicio de una crisis de dimensiones catastróficas, que por momentos ha afectado dramáticamente a los cubanos, parece como si Cuba se encontrara en un laberinto donde no encuentra la salida.

Por un lado, se considera un éxito haber asegurado el mantenimiento de la soberanía nacional, junto a la supervivencia del régimen político y hasta cierto punto un importante grado de cohesión social. Pero por otro lado, se ha considerado un fracaso el persistente déficit de autonomía de las personas y de los grupos sociales, además de la ausencia de mecanismos de participación política democrática (Pérez-López, 2003; OIT, 2004; Pérez Villanueva, 2006, 2008; Mesa-Lago, 2009; Monreal González, 2008; Nova González, 2009).

Finalmente, otros resultados que también se consideran fallidos son el deterioro continuado de la economía y de las condiciones de vida, con la inexistencia de un modelo de desarrollo estable que asegure el bienestar futuro de los cubanos.

2.1.1 ANTECEDENTES. LA ETAPA DE LOS GRANDES SUBSIDIOS DE 1959 A 1989

Durante el año 1959, el Gobierno revolucionario nacionalizó los grandes latifundios a través de la primera reforma agraria, y posteriormente las principales empresas, estableciéndose un control monopólico estatal sobre la industria, la mayor parte de la agricultura, la banca, el comercio exterior y los servicios públicos.

La primera etapa de nacionalización comenzó con las refinerías de petróleo (Shell, Exxon, Texaco y Sinclair), con el pretexto de que estos se negaron a refinar el petróleo que Cuba había importado de la Unión Soviética. Luego encontraron otra excusa cuando el Gobierno de los EE.UU amenazó con suspender la cuota azucarera fijada a Cuba desde 1934. Y esta vez la expropiación comprendió a todas las empresas pertenecientes a ciudadanos de los EE.UU o financiados con capital americano. Así, en el verano de 1960 el Gobierno de los EE.UU cumplió sus amenazas sobre la cuota azucarera y además decretó el inicio al embargo económico a la isla. Medida que además de continuar todavía vigente se fue recrudeciendo a través de los diferentes gobiernos que se han sucedido en el poder de los EE.UU (León, 2003; Monreal González, 2003; Pérez-López, 2003; Nova González, 2009).

Ya a finales de 1960 el Estado cubano controlaba la industria azucarera; las minas; el resto de las industrias de propiedad extranjera o de inversores nacionales que habían abandonado el país, y cuyos bienes habían sido confiscados; la mayor parte de la tierra cultivable del país; la casi totalidad de la banca; gran parte de las viviendas, que habían sido expropiadas mediante la reforma urbana; así como del comercio interior y exterior (OIT, 2004; Pérez Villanueva, 2006, 2008; Córdova, 2007).

La Revolución eliminó las instituciones de la democracia liberal cubana, el poder de los grandes grupos económicos extranjeros y nacionales, y promovió la conformación de un nuevo tipo de Estado, caracterizado por ser propietario y empresario, principal contratante de mano de obra, proveedor esencial de factores productivos y poseedor de todas las palancas para estimular o frenar el desarrollo económico.

Las particularidades del contexto internacional en que se desarrolló la revolución cubana motivaron en gran medida las características del modelo de desarrollo adoptado por el país a partir de entonces.

Con este rápido proceso se liquidó el capitalismo y comenzó, en la práctica, la transición al socialismo. Los mecanismos de mercado quedaron severamente lesionados, teniendo en cuenta que el Estado no sólo intervino la propiedad, sino que empezó a actuar como empresario y, mediante la regulación de precios y salarios, tenía en sus manos gran parte de los resortes de distribución de recursos y factores productivos (Mesa-Lago, 1997; Córdova, 2007; Barbería, 2008; Monreal González, 2008).

El crecimiento acelerado del papel económico del Estado obligó a una modificación institucional, que se tradujo en un crecimiento acelerado del empleo público gracias a las

nuevas instituciones. La creación de estas instituciones implicó, además, el surgimiento de las empresas estatales, tanto en la esfera productiva como en la prestación de servicios. El empleo en el sector público creció significativamente, pasando de un nueve por ciento a casi el 50 por ciento en 1960 (Mesa-Lago, 1997; OIT, 2004; Pérez Villanueva, 2006, 2008).

En términos generales, las políticas económica y social de la Revolución marcharon al unísono desde sus inicios, y sus prioridades pueden resumirse en las siguientes:

- ❖ Fortalecimiento del sector nacional en la economía a través de la nacionalización de la propiedad extranjera y del gran capital nacional.
- ❖ Solución al problema de la tierra.
- ❖ Disminución de los niveles de desempleo.
- ❖ Elevación del nivel de ingresos de los sectores populares, lo cual se consiguió en alguna medida a partir de la reducción de tarifas a servicios públicos y privados, y los aumentos de salarios que beneficiaron a empleados públicos y obreros agrícolas.

Las particularidades del contexto político en que se desarrollaron los primeros años del Gobierno revolucionario condicionaron la radicalización de dicho proceso y aceleraron la definición del carácter socialista de la Revolución cubana, y con ello la transformación de la economía en una economía estatizada en la que la planificación centralizada reemplazó al mercado en el proceso de asignación de recursos (León, 2003; Monreal González, 2003; Pérez-López, 2003; Córdova, 2007; Nova González, 2009).

Los fundamentos en que se ha asentado el desarrollo de la economía cubana tienen limitaciones estructurales, siendo la más significativa la escasa diversificación de la producción, que además está fundamentalmente asociada a la explotación de recursos naturales y a menudo en condiciones de monocultivo económico. Históricamente el recurso más relevante fue la agricultura de exportación, especialmente la caña de azúcar, hasta que ese sector entró en crisis por motivo de la reestructuración internacional de la producción y del comercio del azúcar, pero también por razones internas derivadas de la pérdida de competitividad por la falta de una evolución en la organización de la producción y en la adaptación de la tecnología.

Como contraparte, esa estructura económica requirió importar en grandes cantidades bienes estratégicos que el país no disponía, como materias primas y energía, pero también otros que no era capaz de producir, desde alimentos y otros bienes de consumo de primera necesidad a bienes de equipo en general (Mesa-Lago, 1997, León, 2003; Monreal González, 2003; Pérez-López, 2003; García Díaz, 2004; OIT, 2004). En ese contexto de asimetría continuada, con una escasa variedad de productos exportados y poca capacidad para aumentar los ingresos externos, junto a una necesidad cada vez mayor de importar y por tanto de incrementar los gastos, los desequilibrios en la balanza externa han sido estructurales y los ciclos de endeudamiento se han sucedido constantemente.

En cuanto a la política económica aplicada después del triunfo de la Revolución, el debate ha girado en torno a dos perspectivas diferenciadas. Algunos autores argumentan (García Díaz, 2004; Pérez Villanueva, 2006; Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2009) que la evolución presenta frecuentes oscilaciones dentro del contexto de planificación centralizada, donde prima la lógica política por encima de la económica en aras de la defensa del régimen. En cambio, según otra perspectiva, dado que no ha existido un consenso claro y explícito sobre el modelo de desarrollo, la evolución ha sido más continuista y con ajustes graduales para asegurar la reproducción del sistema, en particular las políticas de bienestar.

Por otro lado, para que funcionara la capacidad distributiva igualitaria que el Gobierno cubano ha pretendido asegurar a su población en las últimas décadas, habitualmente ha tenido que derivar hacia el consumo una cantidad de recursos considerable que ha mermado las posibilidades de inversión. Además, para llevar a cabo una distribución adecuada y para cubrir el déficit de inversiones, Cuba ha requerido usualmente de una relación especial con un socio privilegiado que le proveyera de ayuda exterior. Esta característica es propia de una estructura económica dependiente que durante el siglo XX no logró superar del todo la herencia colonial, pues antes de la Revolución la relación con Estados Unidos mantuvo en buena medida un cariz subsidiario. Pero a partir de 1959 este aspecto se exacerbó mediante la relación tan favorable que se estableció con la URSS y los países de la Europa del Este, mientras que actualmente se podría estar reproduciendo en cierta medida con Venezuela (Mesa-Lago, 1997; OIT, 2004).

Durante la segunda mitad de la década de 1980, la economía cubana entró de nuevo en una etapa de estancamiento por agotamiento del modelo de crecimiento y la crisis de pagos de la deuda externa contraída con los países capitalistas, que se pretendió afrontar recurriendo a la relación con sus aliados tradicionales. Esta especie de huida hacia adelante, que evitaba reformar las deficiencias del sistema, provocó que fuera mayor el choque producido por los acontecimientos de finales de 1989, cuando el país cayó en una grave crisis económica que amenazaba con el colapso. Con la caída del Muro de Berlín y la disolución del bloque económico socialista, Cuba perdió unos socios estratégicos fundamentales, y en estas condiciones la presión del embargo norteamericano se intensificó y se hizo más visible con posibilidades de ejercer un mayor impacto que habría podido provocar una debacle.

La política económica revolucionaria se ha caracterizado por ciclos “ideológicos” y “pragmáticos”, alejándose y acercándose del mercado respectivamente, que han resultado en un deterioro en los primeros y mejoría moderada en los segundos (Mesa-Lago, 1997, 2003; García Díaz, 2004; OIT, 2004; Pérez Villanueva, 2006, 2008). La enorme ayuda virtualmente gratuita de la URSS fue un factor positivo en el crecimiento, la producción y los servicios sociales que alcanzaron su cenit entre los años 1985 y 1989. Pero el colapso del campo socialista provocó una grave crisis económica —el PIB cayó un 35 por ciento entre 1989 y 1993— y el deterioro de los servicios sociales, una etapa que ya sobrepasa los dos decenios llamada por el Gobierno el “período especial en tiempo de paz”.

2.1.2 LOS CAMBIOS MÁS RECIENTES EN LA POLÍTICA ECONÓMICA DE 1989 A 2011

Entre 1989 y 1993, el PIB cubano se contrajo entre un 30 y un 40 por ciento, se perdieron prácticamente tres cuartas partes del comercio exterior, el déficit público se disparó hasta el 30 por ciento del PIB, la inflación se aceleró y la moneda nacional se devaluó notablemente. La industria azucarera, que había sido uno de los principales rubros de la economía, fue cayendo en picado, mientras que otros sectores manufactureros se deterioraron aún más por la falta de inversiones y renovación tecnológica. Igualmente se produjo un deterioro notable de todas las infraestructuras, del transporte y de la vivienda, y la continuada falta de inversiones tuvo como secuela un espectacular incremento del déficit en estos bienes públicos, hasta el punto que actualmente todavía se considera uno de los problemas sociales más graves de Cuba. Las consecuencias de la crisis en la caída del nivel de vida de la población fueron muy importantes, principalmente por la contracción extrema de la capacidad de consumo. Pero también se puso de manifiesto un estancamiento en otros niveles de bienestar que hasta entonces se consideraban bien cubiertos por el suministro estatal, como la alimentación, la salud, la educación y la seguridad social (Centro de Estudios de la Economía Cubana, 1999; Togores, 1999; CEPAL, 2000, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2000, 2011; García Díaz, 2004; Solorza Luna, 2007; La Rosa Torres, 2009; Bayo, 2010).

En vista de la gravedad de la crisis económica y para afrontar el ajuste provocado por este choque externo tan brutal, el Gobierno cubano realizó una profunda transformación del aparato productivo, que fue especialmente notoria en el sector azucarero y en otras actividades industriales de carácter muy obsoleto. También aplicó un giro estratégico para buscar nuevos recursos externos, que se orientó fundamentalmente en dos direcciones. Por un lado, promovió el desarrollo de bienes y servicios exportables –como el turismo, el níquel o el tabaco–, facilitando así la entrada de capital extranjero mediante empresas mixtas asociadas a grupos empresariales estatales, que operan en unas condiciones muy estrictas y subordinadas en términos de poder de decisión, fiscalidad y política laboral (Centro de Estudios de la Economía Cubana, 1999; CEPAL, 2000, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2000).

Por otro lado, el Gobierno organizó un entramado dedicado a captar las remesas que podrían enviar los familiares desde el exterior. Paralelamente, para recuperar la estabilidad monetaria y para que la estrategia de captación de divisas del turismo y de las remesas fuese más efectiva se despenalizó la tenencia y el uso del dólar. En el ámbito de la economía interna se hicieron cambios en la estructura agraria, entre los que destaca la creación de cooperativas para aumentar la producción (García Díaz, 2004; Bayo, 2010; Triana Cordoví, 2011). También se liberalizaron parcialmente los mercados agropecuarios a los productores privados y a las cooperativas, para incrementar el acceso al consumo y asegurar una variedad y cantidad de producción que el Estado no podía cubrir. A la vez, se fomentó el trabajo por cuenta propia a pequeña escala, mediante la liberalización de algunas actividades menores (CEPAL, 2000, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2000).

Cuba ha enfrentado un proceso de transformaciones y reestructuración económica complejo y no acabado, que se concreta en un sinnúmero de medidas de política económica instrumentadas en estos años de crisis. Proceso que, dadas las particularidades del país, ha intentado mantener por sobre todas las cosas la estabilidad social y el control político en el contexto de esas transformaciones. Un proceso no lineal cuya trayectoria ha descrito fases de mayor o de menor dinamismo transformador.

Los elementos fundamentales de esta nueva estrategia fueron los siguientes: a) detener la caída de los indicadores económicos fundamentales; b) promover el desarrollo de los sectores que, potencialmente, pudieran convertirse en locomotoras del crecimiento económico a partir de su condición de exportadores de bienes y (o) servicios; c) lograr la estabilidad macroeconómica; d) asegurar una nueva inserción de la economía cubana en la economía mundial aprovechando las ventajas potenciales del país; e) estimular las corrientes de divisas procedentes del exterior, tanto en términos de inversiones como a través de transferencias corrientes (Centro de Estudios de la Economía Cubana, 1999; Togores, 1999; CEPAL, 2000, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2000; García Díaz, 2004; La Rosa Torres, 2009; Bayo, 2010).

Para evitar los grandes desequilibrios macroeconómicos que generó la política expansiva en los años de la mayor crisis, se definió la reducción del déficit presupuestal como objetivo esencial de la política fiscal. Para ello se pretendía, por una parte, incrementar los ingresos fiscales, contando con el nuevo sistema impositivo y, por otra, la reducción de los gastos.

Otro de los aspectos esenciales de las reformas adoptadas en los años 90 se refiere a los cambios institucionales, entre los cuales se destacan la reforma constitucional de 1992, el nuevo Decreto-Ley de organización de la administración del Estado de 1994 que redujo el número de organismos centrales de 50 a 32, así como el nuevo sistema bancario y financiero creado en 1997 que estableció un nuevo Banco Central de Cuba, así como diversos bancos especializados, todos de propiedad estatal (CEPAL, 2000, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2000, 2011; Bayo, 2010).

Para el logro de estos objetivos se adoptaron medidas de política económica que significaron, por una parte, una mayor liberalización de la economía y por otra, el reconocimiento implícito de las posibilidades del mercado como factor dinamizador de economías centralizadas en proceso de estancamiento o de recesión.

Las principales medidas de política económica han sido: a) autorización del trabajo por cuenta propia; b) autorización de las remesas de divisas y de la circulación paralela de las divisas para adquirir bienes y servicios ofrecidos en este mercado especial; c) adopción de una ley de inversión extranjera que aprobó las inversiones de capital extranjero en las condiciones especificadas por el Gobierno; d) autorización para el funcionamiento de mercados agropecuarios e industriales en los que los productores privados, e incluso las empresas estatales, pueden concurrir con sus productos a precios libres; e) eliminación del monopolio estatal del comercio exterior, permitiendo a las empresas mixtas y asociaciones con capital

extranjero desarrollar su comercio de manera autónoma bajo el principio de asegurar sus gastos en divisas con ingresos en el mismo tipo de moneda; f) creación de un nuevo sistema de impuestos; g) creación de zonas francas y parques industriales (Centro de Estudios de la Economía Cubana, 1999; Togores, 1999; CEPAL, 2000, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2000; García Díaz, 2005; Bayo, 2010).

Bajo las nuevas circunstancias, y a pesar de no haberse replanteado de manera esencial el papel del Estado en la economía, se han producido cambios estructurales que modifican su funcionamiento. El Estado mantiene una posición dominante, toda vez que controla los medios de producción fundamentales, sigue siendo el principal empleador y posee la propiedad de los recursos naturales. De igual manera, conserva el poder de la discrecionalidad en la autorización tanto de la apertura de nuevos negocios privados como de las nuevas inversiones de capital extranjero, lo cual debe permitirle mantener la capacidad para orientar estratégicamente el proceso de desarrollo.

Estas reformas, aunque fueron muy limitadas y no estaban concebidas para establecer unas condiciones plenas de mercado, ayudaron coyunturalmente a recuperar la economía y facilitaron una tímida apertura externa, con acceso a nuevos mercados y productos, entrada de capitales, transferencia de tecnología, reorganización y aprendizaje empresarial, entre otros aspectos dinamizadores. De la misma forma, se diversificó la producción y el consumo interno, se extendió un cierto grado de autonomía entre los gestores de la administración y de las empresas públicas, y también se produjo algún tipo de emancipación económica en algunos segmentos de la población (Togores, 1999; CEPAL, 2000, 2004, 2008; Solorza Luna, 2007; Bayo, 2010; Triana Cordoví, 2011).

Pero las reformas aplicadas tuvieron otros aspectos restrictivos porque se mantuvieron fragmentados los diferentes espacios generados, de manera que los actores que operaban en cada segmento –economía tradicional, economía mixta, economía por cuenta propia y economía sumergida– raramente se podían relacionar formalmente entre sí, mientras que se conservaba la discrecionalidad del poder de decisión centralizado en el Estado.

Tanta limitación tuvo consecuencias poco favorables para asegurar el crecimiento y la estabilidad económica. En primer lugar se agravó la extensión de una economía dual, donde prevalece un sector público muy amplio y mayoritariamente estancado, que operaba en pesos cubanos, junto a un sector ligado al exterior más dinámico y eficiente, donde el dólar estadounidense era la moneda de referencia. Además, con las liberalizaciones internas parciales se había producido una segmentación de mercados que se reforzaba con la dualidad monetaria. En segundo lugar, la reforma generó oligopolios en la estructura empresarial, tanto en la estatal como en la mixta con participación extranjera, lo que provocó el control de unos pocos en la captura del beneficio, a la vez que limitaba las posibilidades de mejorar la eficiencia que se podría derivar de una mayor competencia. Finalmente, ante la necesidad de supervivencia cotidiana y también por la falta de otras perspectivas para la iniciativa privada y para el establecimiento de pequeñas y medianas empresas, siguió operando una economía

sumergida que escapa al control de la hacienda pública, que por su naturaleza es difícil de cuantificar. Ésta se nutre tanto de la comercialización de bienes y servicios sustraídos al Estado, como de la producción y venta de bienes generados por actores privados (Morales Domínguez, 1996; Mesa-Lago, 1997, 2005; Brundenius, 2003; Vidal Alejandro, 2011; Nova González, 2011; Becker, 2011; González Núñez, 2011; Hansel, 2011; Jiménez Guethon, 2011).

Al mismo tiempo, hubo otras consecuencias que fueron consideradas indeseables y amenazadoras para el mantenimiento de la cohesión social, que era la base de la legitimación de un modelo de planificación controlado por el Estado. Entre ellas destacan especialmente el aumento de las desigualdades sociales, que se plasmaron primordialmente en las diferentes posibilidades de acceder al dólar, y también la brecha de los desequilibrios territoriales, con especial incidencia negativa en la población rural y en las provincias orientales. Mientras tanto, continuaron agravándose otros problemas estructurales derivados de la situación demográfica en Cuba, con la persistencia de la baja natalidad y el progresivo envejecimiento de la población, a lo que se sumaba ahora el crecimiento constante de la emigración de los jóvenes.

Pero en vez de revisar los mecanismos deficientes y profundizar más en las reformas necesarias, que habrían podido tener otro recorrido tanto en la política monetaria como en la economía productiva de algunos sectores estratégicos, ya fuera la agricultura o los sectores vinculados al exterior, éstas fueron paralizadas en la segunda mitad de la década de los noventa. De ese modo, se volvió a reforzar la centralización de la gestión económica, lo que afectó también a las empresas mixtas por el aumento de la presión mediante la discrecionalidad estatal en el ordenamiento de sus actividades. Asimismo, se restringieron paulatinamente las liberalizaciones en la producción y en la comercialización agrícola, además de las actividades por cuenta propia (Mesa-Lago, 2005; Vidal Alejandro, 2011; Nova González, 2011; González Núñez, 2011).

En los últimos años, la economía cubana ha logrado resultados positivos en los principales indicadores globales. El PIB ha crecido entre 1996 y 2010 a una tasa de 5,46 por ciento como promedio anual, lo cual, sin embargo, ha resultado insuficiente para recuperar el nivel alcanzado por la economía cubana en 1989 (Centro de Estudios de la Economía Cubana, 1999; Togores, 1999; CEPAL, 2000, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2000).

El déficit presupuestal se encuentra en niveles aceptables de acuerdo con los patrones internacionales, y se ha logrado reducir también la relación entre la liquidez monetaria y el PIB, lo cual indica una mayor estabilidad en la circulación monetaria.

La economía cubana, a pesar de sostener un crecimiento positivo, no ha logrado superar la violenta contracción sufrida en el período de 1989 a 1993, por lo que hablar de estrategia de desarrollo en este período parecería un eufemismo, pues en realidad de lo que se trata es de una estrategia de supervivencia (CEPAL, 2000, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2000).

El Gobierno cubano ha sobrevivido a esta crisis aunque no sin verse obligado a realizar transformaciones que permitieran que la economía saliera a flote. Estas transformaciones han

creado un tipo diferente de sociedad que, en su momento, podría reclamar cambios más profundos en la organización política.

El reconocimiento del papel del mercado en la economía, y el grado en el que éste ha contribuido a la recuperación del crecimiento, han demostrado que la economía socialista cubana no podrá regresar al esquema de centralización predominante en el período anterior a la crisis, so pena de afectar seriamente las posibilidades de desarrollo económico.

En 2003 Fidel Castro lanzó un nuevo programa ideológico: “la batalla de ideas”, una campaña ideológica similar a otras emprendidas por él en etapas anteriores, revirtiendo parte de las reformas con medidas de recentralización económica y reducción del sector privado. Más adelante, a medida que los acuerdos económicos con el Gobierno venezolano se fueron consolidando, a partir de 2004 se volvió a suspender el uso del dólar estadounidense en las transacciones internas, y se sustituyó por el peso convertible (CUC), para controlar la masa monetaria en circulación y también, de alguna forma, para tratar de frenar el espacio económico autónomo que había ido creciendo al margen del Estado y fuera de su control. Así, la substancial ayuda económica de Venezuela permitió a Fidel Castro embarcarse en el nuevo ciclo «ideológico», rechazando varias reformas que había aceptado a regañadientes para detener la crisis de la década de 1990 (Mesa-Lago, 1997, 2005; Togores, 1999; Triana Cordoví, 2000; CEPAL, 2008; Vidal Alejandro, 2011).

Tras la transferencia del mando a Raúl Castro en el 2006, éste prometió reformas estructurales y estimuló el debate sobre cambios económicos y sociales más amplio y profundo bajo la Revolución. Los economistas propusieron reformas que iban desde la transformación de la propiedad a la mayor apertura a la inversión extranjera. Las medidas tomadas por el Gobierno cubano en el nuevo ciclo “pragmático” son, a mi modo de ver, positivas pero escasas, de menor cuantía y orientadas al grupo de mayores ingresos. Sólo la entrega de tierras estatales ociosas en usufructo se aproxima a una reforma estructural pero está lastrada por numerosas restricciones al incentivo para producir (García Díaz, 2005; Bayo, 2010; Triana Cordoví, 2011).

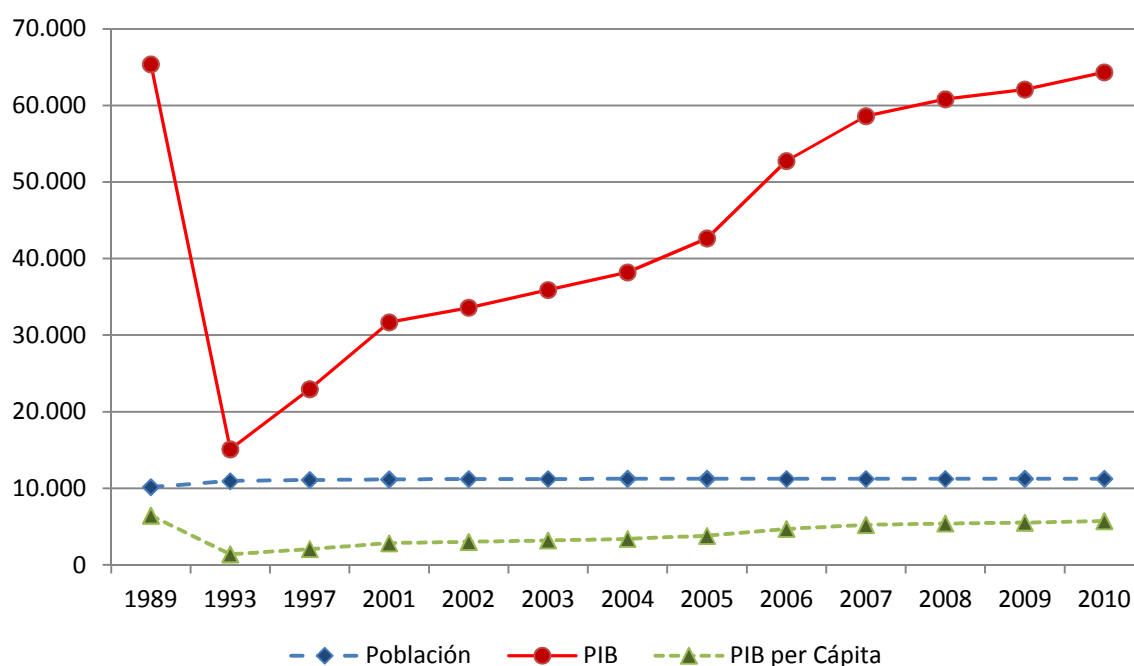
Las más importantes medidas anunciadas por Raúl Castro, o recomendadas en el debate del VI Congreso del Partido en 2011, no se han implementado: eliminación de la dualidad monetaria; supresión del racionamiento; autorización de pequeñas empresas privadas; expansión de la inversión extranjera; autonomía a las cooperativas; eliminación o transformación radical del acopio estatal; y mayor flexibilidad en la salida al extranjero.

2.1.3 ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA CUBANA EN CIFRAS

❖ Indicadores macroeconómicos

Después de la caída estrepitosa de la economía cubana, las cifras muestran cómo a partir de 1994 comienza una tendencia al crecimiento, aunque esta evolución positiva presenta altibajos y sus resultados son aún débiles, incluso para alcanzar los indicadores anteriores a la crisis (CEPAL, 2000, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2000, 2011; Pérez Villanueva, 2010).

Gráfico y Cuadro 1. Series sobre el Producto Interno Bruto (PIB) a precios corrientes



CONCEPTO	1989	1993	1997	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Población*	10.153	10.940	11.093	11.169	11.201	11.230	11.242	11.244	11.239	11.237	11.236	11.243	11.241
PIB	65.370	15.095	22.952	31.682	33.591	35.901	38.203	42.644	52.743	58.604	60.806	62.079	64.328
PIB per Cápita	6.439	1.384	2.074	2.837	2.999	3.197	3.398	3.793	4.693	5.215	5.412	5.522	5.723

* La población se da en miles, el PIB en millones de pesos cubanos, el crecimiento del PIB en porcentaje, y el PIB per cápita en pesos cubanos.

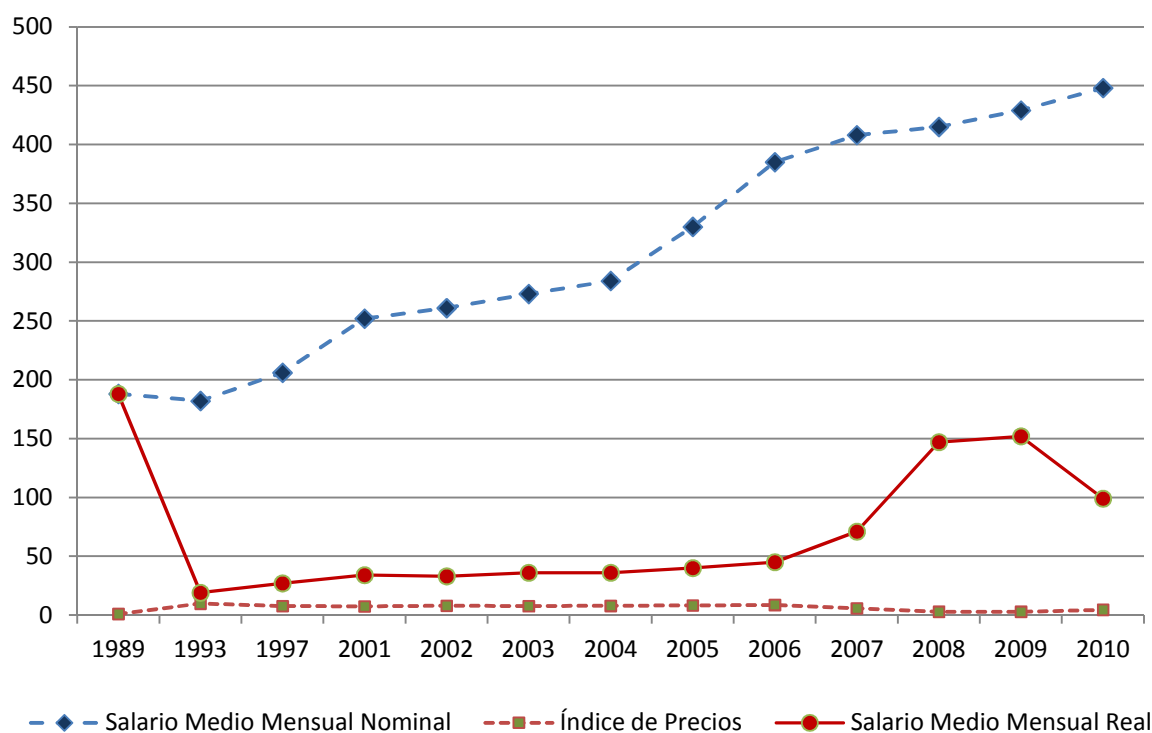
Fuente: Anuarios Estadísticos de Cuba (ONE, varios años).

❖ Incremento del ingreso de la población

Ésta es una variable importante ya que de su disponibilidad depende directamente la demanda y por tanto el consumo de la población en los diferentes mercados. La evolución del ingreso nominal muestra una tendencia histórica al crecimiento y esto se logra a través de un conjunto de factores a los que se hará referencia a continuación.

El salario medio nominal ha mantenido un comportamiento estable o en crecimiento, llegando a alcanzar en el 2010 los 448 pesos cubanos, incremento significativo comparado con el existente en 1989. Aun así, este comportamiento no logra superar el deterioro ocasionado por la elevación del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Una parte no despreciable de los trabajadores ocupados del sector estatal y cooperativo reciben adicionalmente estímulos que mejoran el consumo en una pequeña proporción. Mas ese estímulo es un gasto que se carga a la producción vía costo, lo cual obliga a preguntarse hasta cuándo sería sustentable económicamente la medida sin que se afecte la competitividad de las producciones (Centro de Estudios de la Economía Cubana, 1999; CEPAL, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2011).

Gráfico y Cuadro 2. Evolución del salario medio mensual nominal y real en pesos cubanos



CONCEPTO	1989	1993	1997	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Salario Medio Mensual Nominal	188	182	206	252	261	273	284	330	385	408	415	429	448
Índice de Precios*	1,00	9,78	7,68	7,39	7,93	7,63	7,85	8,18	8,63	5,73	2,83	2,83	4,53
Salario Medio Mensual Real	188	19	27	34	33	36	36	40	45	71	147	152	99

* Los datos de inflación se llevan a un índice que toma como referencia 1989.

Fuente: Vidal Alejandro (2007); Anuario Estadístico de Cuba (ONE, varios años) y estimaciones del autor.

El monto de las remesas familiares que se reciben desde el exterior puede considerarse entre los ingresos no laborales, que ha permitido incrementar los recursos monetarios de una parte de la población; aunque existen también otras fuentes de ingresos en divisas vía prestaciones de servicios a turistas y a nacionales en el mercado de trabajo por cuenta propia, las cuales contribuyen al incremento y recirculación o redistribución de tales beneficios, aumentando el número de personas que por una u otra vía tienen acceso a divisas –en 1997 era el 49,5 por ciento de la población y en el 2000 el 62 por ciento–, aunque con grandes desproporciones en los diferentes territorios del país (Centro de Estudios de la Economía Cubana, 1999; Togoires, 1999; CEPAL, 2000, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2000).

Por otra parte, se produce una depreciación sustancial de la moneda nacional en el mercado cambiario, donde su valor pasó de 120 pesos cubanos por peso convertible en 1993 hasta 19,2 en 1996. A partir de 2002 se estabilizó la cotización en 25 pesos cubanos por peso convertible.

La circulación mercantil minorista, que hasta 1993 había disminuido, a partir de 1994 tiende a incrementarse por la apertura de nuevos mercados y la reanimación de la economía. Ambos

desplazamientos estuvieron influenciados por el comportamiento ascendente de los precios, que enmascara la circulación real, tendiendo a inflarla.

❖ Indicadores económicos globales internos

Después de los huracanes de 2008, que causaron daños equivalentes al 20 por ciento del PIB, ha ocurrido una paralización o desaceleración del ritmo de las reformas, precisamente cuando éstas son más urgentes y necesarias. La crisis económica mundial también tuvo efectos adversos en la segunda mitad de 2008 y hasta la fecha.

Cuadro 3. Indicadores económicos internos de Cuba en 1958, 1989 y 2010

INDICADORES	1958	1989	2010	Cambio % 2010/1958	Cambio % 2010/1989
Población (miles)	6.824	10.153	11.241	65	6
PIB por habitante	356	309	279	-22	-10
Formación bruta de capital fijo (% del PIB)	17,6	25,6	8,2	-53	-68
Tasa de inflación (%)	0,1	0,5	4,9	4.800	880
Balance fiscal (% del PIB)	0,1	-7,2	-6,7	-6.800	-7
Producción (toneladas x 1.000 habitantes)					
Minería	19	75	373	1.863	397
Industria (no incluyen los renglones en otras unidades)	1048	1242	290	-72	-77
Electricidad (1.000 kw/h)	379	1.440	1.574	315	9
Textiles (m ²)	17	21	2	-88	-90
Zapatos (1.000 pares)	3	1	0,2	-93	-80
Puros (1.000 unidades)	92	29	36	-61	24
Agricultura (no incluye los renglones en otras unidades)	222	320	148,4	-33	-54
Huevos (1.000 unidades)	46	254	202	339	-20
Ganado vacuno (1.000 cabezas)	835	465	337	-60	-28
Ganado porcino (1.000 cabezas)	260	123	168	-35	37
Rendimiento industrial del azúcar (base 96")	12,8	10,4	10,0	-22	-4

*Pesos corrientes convertibles a dólar.

Fuente: Elaboración propia en base a Mesa-Lago (1997, 2003) y ONE (2011).

❖ Balanza comercial

La comparación entre 1989 y el 2010 muestra que, en el último año, las exportaciones estaban un 20 por ciento por debajo del nivel previo a la crisis, mientras que las importaciones estaban un 22 por ciento por encima. Debido a ello, el déficit empeoró un 107 por ciento, sentando un récord histórico de 10.720 millones de pesos cubanos en 2010, lo cual equivale al 19 por ciento del PIB. La economía cubana ha sido cada vez menos capaz de generar exportaciones de mercancías con las cuales financiar las importaciones (debido al pobre desempeño en la producción, salvo en minería), por lo que el déficit comercial se ha agravado de manera creciente, especialmente durante el “período especial” (Togores, 1999; CEPAL, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2000, 2011).

Cuadro 4. Indicadores económicos externos de Cuba en 1958, 1989 y 2010

INDICADORES	1958	1989	2010	Cambio % 2010/1958	Cambio % 2010/1989
Comercio Exterior Bienes (pesos x habitante)					
Exportaciones	108	514	409	279	-20
Importaciones	114	774	947	731	22
Balanza Comercial	-6	-260	-538	8.866	107
Déficit Balanza (% PIB)	2	9	19	850	111
Distribución Exportaciones (%)					
Azúcar	81	73	5	-94	-93
Tabaco	7	2	6	-14	200
Minerales (mayormente Níquel)	6	9	57	850	533
Otros	6	16	32	433	100
Distribución Importaciones (%)					
Alimentos y Grasas	21	13	16	-24	23
Manufacturas	24	14	20	-17	43
Maquinaria y Transporte	31	31	30	-3	-3
Combustibles y Minerales	11	32	24	118	-25
Concentración Socios Comerciales (%)*	62	65	20	-68	-69
Deuda Externa Divisas (dólar x habitante)	48	586	1.628	3.292	178
Duda (% PIB)	0,2	21	32	15.900	52
Deuda (% exportaciones)	7	114	384	5.386	237
Tasa de Cambio (pesos por dólar)**	1	6	20,5	1.950	242
Turismo					
Visitantes (x 1.000 habitantes)	40	26	209	422	704
Ingreso Bruto (pesos x habitante)	9	16	226	2.411	1.312

* Porcentaje del intercambio total de bienes con los EE.UU. en 1958, la URSS en 1989 y Venezuela en 2008.

** 1958 al cambio internacional; 1989 al cambio en el mercado negro interno; 2010 al cambio legal interno (CADECA).

Fuente: Igual al Cuadro 3.

Un avance notable es la reducción en un 68 por ciento de la concentración del comercio exterior con un socio predominante: aumentó del 62 por ciento con los EE.UU. en 1958 al 65 por ciento con la URSS en 1989 (72% en 1987) pero, luego de la crisis, descendió al 20 por ciento con Venezuela en el 2008. Esta cifra oculta la enorme ayuda económica brindada por el Gobierno venezolano cuyos créditos, subsidios e inversión se estima ascendieron a 9.405 millones de dólares en 2008 (más que en ningún año con la URSS en los 30 años de su relación con Cuba): a) pago de 5.650 millones de dólares por los servicios de 40.000 médicos, maestros y otros profesionales cubanos que trabajan en Venezuela; b) suministro de 97.000 barriles diarios de crudo y derivados (65% de la demanda total cubana) con un subsidio de precios de 2.400 millones de dólares; y c) inversión en 76 proyectos por 1.355 millones de dólares (CEPAL, 2000, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2000; Mesa-Lago, 2009a).

El déficit en la balanza de bienes cubana de 10.720 millones de dólares en 2008 fue en gran medida compensado por el superávit en la balanza de servicios de 8.188 millones de dólares: el 69 por ciento generado por servicios profesionales, fundamentalmente en Venezuela. Pero los vaivenes del precio del barril de petróleo, el enorme déficit presupuestario que se proyecta en Venezuela para 2011 y la posible salida del poder de Hugo Chávez crean presiones fuertes en

dicho país para reducir su ayuda y subsidios a Cuba. A pesar de los esfuerzos para diversificar sus socios comerciales (China, Rusia, Brasil, España) la dependencia con Venezuela es muy fuerte y Cuba podría enfrentar un segundo “período especial” si se termina o reduce considerablemente la ayuda venezolana (CEPAL, 2008; Mesa-Lago, 2009a).

❖ **Turismo, remesas e inversión extranjera**

El número de turistas descendió durante el período inicial de la Revolución hasta 1989, pero creció después y aumentó cinco veces entre 1958 y 2010; el ingreso bruto por turismo saltó 24 veces —especialmente después de 1989— y es el mayor generador de divisas después de los servicios profesionales, mientras que el ingreso por las exportaciones de níquel se ordena tercero. El número de habitaciones hoteleras se cuadruplicó, pero sólo el 46 por ciento estaban ocupadas en el 2008 (ONE, 2009). El turismo depende excesivamente de las importaciones de insumos para atender a los visitantes, lo cual reduce el ingreso neto de la industria y no genera un efecto multiplicador fuerte (Brundenius, 2003; Mesa-Lago, 2005; Vidal Alejandro, 2011; Becker, 2011; González Núñez, 2011).

Las remesas del exterior probablemente son la cuarta fuente de divisas, pero disminuyeron desde el 2005 debido a las restricciones impuestas por el presidente George W. Bush, unidas al gravamen de un ocho por ciento cargado por Cuba al dólar y la revalorización artificial del peso convertible, que reduce en un 18 por ciento el valor de dichas remesas. Ambas restricciones fueron eliminadas durante el año 2011, tanto por el Gobierno americano como por el cubano, y ya se observa un repunte de esta importante fuente.

Los reducidos éxitos en el sector externo y la producción interna se han debido en gran medida a la inversión extranjera, pero el número de empresas mixtas con capital foráneo disminuyó un 22 por ciento entre el 2002 y el 2007: el gobierno cerró varias y ha declarado que sólo está interesado en grandes inversiones en los sectores estratégicos (CEPAL, 2000, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2000; Mesa-Lago, 2009a).

❖ **Empleo, desempleo y productividad**

La tasa oficial de desempleo disminuyó de 7,9 por ciento en 1989 a siete por ciento en 1997 y a 2,5 por ciento en el 2010 (ONE, 2011). La abrupta caída de casi cinco puntos porcentuales en los últimos seis años es dudosa o envuelve considerable subutilización, por varias razones:

- a) en 1995 el Secretario General de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC) estimó que entre 500.000 y 800.000 trabajadores estatales eran innecesarios (disponibles) y había que reubicarlos (Mesa-Lago, 2003); sin embargo, su número se reportó como 19.000 en 1997 (Pérez Izquierdo, 2004);
- b) la CEPAL (2000a, pp. 252-253) estimó que la tasa de “desempleo real estimada” en 1997 era de 25,7 por ciento (7% de desempleo oficial más 18,7% de subutilización), y de 25,1 por ciento en 1998 (6,6% y 18,5%, respectivamente); esta serie luego se suspendió;

- c) la inversión bruta media por cada puesto de trabajo creado fue siete veces mayor en 1975-1989 que en 1995-2000, por lo que los 800.000 nuevos puestos de trabajo creados en el último período deben de tener inferior productividad (García Díaz, 2004);
- d) 219.600 trabajadores azucareros fueron afectados en el 2002 por el cierre del 45 por ciento de los molinos y las plantaciones cañeras, que además se trata de un empleo estacional;
- e) la ocupación no estatal se contrajo de 23,4 a 20,8 por ciento entre 2001 y 2002;
- f) en el 2002 aún “prevalecían elevados niveles de subocupación” (Togores, 1999; CEPAL, 2000, 2004; Triana Cordoví, 2000; Dhaynaut y Máttar, 2004), y
- g) en el 2002, el 14 por ciento de los entrevistados en la encuesta sobre pobreza en la capital se consideró pobre en empleo y el 13 por ciento, casi pobre (Ferriol, 2003).

Según las estimaciones de varios autores (Pérez Izquierdo, 2004; Mesa-Lago, 2009) el número de desempleados entre 1998 y 2000 estarían en 1.173.000, que equivaldría a 21 por ciento de la PEA (en 1998 y 2000). Tal tasa sería similar a una de entre 16 y 28 por ciento en el período 1994-2000 calculada por otro autor (García Díaz, 2004).

Aparte del problema de credibilidad estadística, la bajísima tasa oficial de desempleo en 2003 oculta la persistencia de elevados niveles de subocupación y que esta última probablemente incluye a muchos que no están realmente empleados. A partir de 2001 el gobierno creó cinco nuevos programas de “pleno empleo” y “estudio como empleo”:

- a) 326.000 en el cultivo de alimentos en los traspatios o en huertos urbanos, en parte a jornada parcial y para el consumo familiar;
- b) 238.000 para discapacitados en empleos ordinarios, trabajo a domicilio, cultivando huertos o tomando cursos socioculturales;
- c) 116.000 jóvenes matriculados en cursos nocturnos, recibiendo una remuneración;
- d) 44.000 trabajadores azucareros despedidos que están estudiando –estudio como empleo– y reciben un salario, más otros 20.000 en educación superior; y
- e) 8.500 tomando cursos de 10 meses en trabajo social y a los cuales se les garantizaría un empleo o el ingreso a carreras humanísticas universitarias.

Además, 10.514 trabajadores “interrumpidos” por cierre temporal de empresas, que se van a sus hogares con 60 por ciento del salario, así como 1.654 “disponibles” aún no reubicados y que también reciben su salario (Togores, 1999; CEPAL, 2000, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2000; Pérez Izquierdo, 2004; Dhaynaut y Máttar, 2004). En 2002, las 764.668 personas que participaban en todos estos programas equivalían a 16 por ciento de la PEA de 4,7 millones estimada por Pérez Izquierdo, y aunque éste no precisa cuántas de ellas son consideradas empleadas, es probable que la enorme mayoría, si no todas, hayan sido contadas como tales.

Como consecuencia de esta situación los salarios aumentaron a un ritmo superior a la productividad en el período de 1996 a 2006, según Pérez Izquierdo (2004), debido a la creación de nuevos empleos de carácter social con remuneraciones superiores a la media nacional, a la desvinculación entre el pago y los resultados laborales en algunas actividades, y a la insuficiente evaluación de la aplicación de los sistemas de pago y estimulación.

❖ **La seguridad social y sus tendencias**

En Cuba, el término “seguridad social” se circunscribe a los seguros sociales de pensiones y las prestaciones monetarias por enfermedad común, maternidad y riesgos ocupacionales (subsidijs en sustitución del salario), mientras que la asistencia social se separa de la seguridad social, y la atención de salud se administra y provee por el sistema nacional de salud, el cual atiende tanto los riesgos comunes como los derivados del trabajo. No se incluye oficialmente la atención de salud dentro de la seguridad social. No existen asignaciones familiares, aunque sí un programa de círculos infantiles. Tampoco hay un seguro de desempleo en el sentido convencional, pero desde el decenio de los noventa comenzó a pagarse una compensación a los trabajadores cuyas empresas cerraron por la crisis. A los efectos de esta investigación se usará el término seguridad social como se emplea en Cuba (Togores, 1999; CEPAL, 2000, 2004, Triana Cordoví, 2000; Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2009a).

La fuerza laboral o población económicamente activa (PEA) en el sector estatal y la tasa de participación han disminuido, mientras que han aumentado los trabajadores por cuenta propia, los campesinos independientes, los trabajadores familiares sin remuneración –como los pequeños restaurantes familiares o paladares–, los desempleados, los subempleados y el sector informal, todos los cuales o bien tienen cobertura legal opcional o no están cubiertos (Mesa-Lago, 2009, 2009a).

Debido a estas dos tendencias, debe haber caído la cobertura del programa. Mesa-Lago (1997) estimó la cobertura de la PEA en 90 por ciento en 1989 y la OIT (2004) ha dado cifras de la PEA y los asegurados, las cuales indican una disminución a 65,7 por ciento en 1997. Se ha estimado también que el número de trabajadores empleados en empresas cotizantes a la seguridad social disminuyó de 4,3 a 3,1 millones en el período de 1993 a 1996 (CEPAL, 1997), y este comportamiento negativo se ha mantenido hasta 2011.

En 1989, el sector laboral no estatal era sólo seis por ciento de la PEA ocupada –incluyendo 0,6 por ciento por cuenta propia–, pero en 2000 aumentó a 25 por ciento y a tres por ciento por cuenta propia (CEPAL, 2000, 2004). Parte del sector no estatal está cubierto por la seguridad social: los empleados por empresas mixtas, sociedades mercantiles, empresas privadas nacionales, cooperativas y organizaciones de masas, pero otra parte no está cubierta o tiene cobertura muy baja. La afiliación voluntaria de los trabajadores por cuenta propia es muy gravosa –10 por ciento del ingreso– lo cual es un obstáculo serio a su afiliación; además, el grupo de estos trabajadores registrados ha declinado en años recientes debido a las obligaciones e impuestos que debe pagar, los cuales incentivan el paso a la informalidad.

El creciente sector informal carece de protección. De acuerdo con la Resolución 6 de 1994 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, los trabajadores “disponibles” quedan cubiertos por el programa de seguridad social durante el máximo de dos años en que reciben compensación por desempleo; este grupo representaba el siete por ciento de la PEA en 1997 (OIT, 2004).

Cuadro 5. Pensión promedio anual, nominal y real de la seguridad social entre 1989 y 1997

Años	Gasto en pensiones (millones de pesos)	Número de pensionados (miles)	Pensión promedio per cápita nominal (pesos al año)	Pensión promedio per cápita real (pesos al año)
1989	1.043	1.072	973	674
1993	1.377	1.273	1.082	164
1997	1.535	1.356	1.158	399

Fuente: Elaboración propia en base a CCEC (1999), IPC de Togo (su serie termina en 1997 y no es posible calcularla para 1998-2010), Mesa-Lago (2005).

Los ingresos por concepto de pensiones representan, aproximadamente, el 70 por ciento del total de ingresos de los núcleos integrados sólo por pensionados. Resulta obvia la deducción de que en la actualidad los pensionados dependen, o bien de fuentes alternativas de ingresos (una minoría), o bien de ayuda familiar, para satisfacer las necesidades básicas.

El déficit fiscal global saltó de 7,3 al 33,5 por ciento del PIB entre 1989 y 1993, pero con las reformas introducidas a partir de 1993 se redujo a 2,4 por ciento en 2000 y 2,7 por ciento en 2001 (ONE, 2001). Por el contrario, el déficit de la seguridad social creció (si bien con un descenso proporcional en los últimos años) y constituye la causa principal del déficit global, que es imposible de eliminar si no se reduce el déficit de la seguridad social. La CEPAL considera que el financiamiento del déficit por el Estado “puede llegar a constituirse en obstáculo para la estabilidad y el crecimiento de la economía porque desplaza recursos de la inversión o la infraestructura, y la menor formación de capital limita las perspectivas del crecimiento, el empleo y los salarios”, por lo que concluye que hay “necesidad de reconsiderar el sistema de pensiones y el conjunto de redes de seguridad social” (CEPAL, 1997, 2000, 2004). Cuestión esta que se ha intentado resolver con la nueva Ley de Seguridad Social de 2009.

Bajo las condiciones actuales, un trabajador que entra al sistema, labora 40 años y vive 20 años más, requeriría una cotización anual de 32,5 por ciento sobre su salario –en vez de 14 por ciento– durante toda su vida activa, para acumular una suma equivalente al costo de la pensión.

El agravamiento del déficit de la seguridad social en el futuro será resultado de tres factores interconectados: el envejecimiento de la población, el aumento de la esperanza de vida y la disminución de la relación activos por un pasivo –número de trabajadores asegurados cuyos empleadores cotizan por un pensionado–.

2.1.4 LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ECONOMÍA CUBANA

El primero de los retos del Gobierno cubano será enmendar años de mal funcionamiento sobre la base de conceptos errados, como construir el socialismo con pleno empleo en un país subdesarrollado, pobre en recursos naturales, dependiente en energía y alimentos de las importaciones y con una fuerte restricción de balanza de pagos debido a una secular debilidad de su sector productivo y por lo tanto de su sector exportador.

Los problemas estructurales son los que han incidido en el deterioro de la mayoría de los indicadores económicos del país, entre ellos la pérdida de dinamismo de las exportaciones, las inversiones y, en definitiva, en el producto interno bruto. Algunos de ellos podrían ser (CEPAL, 2000, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2000, 2011; García Díaz, 2005; Pérez Villanueva, 2011):

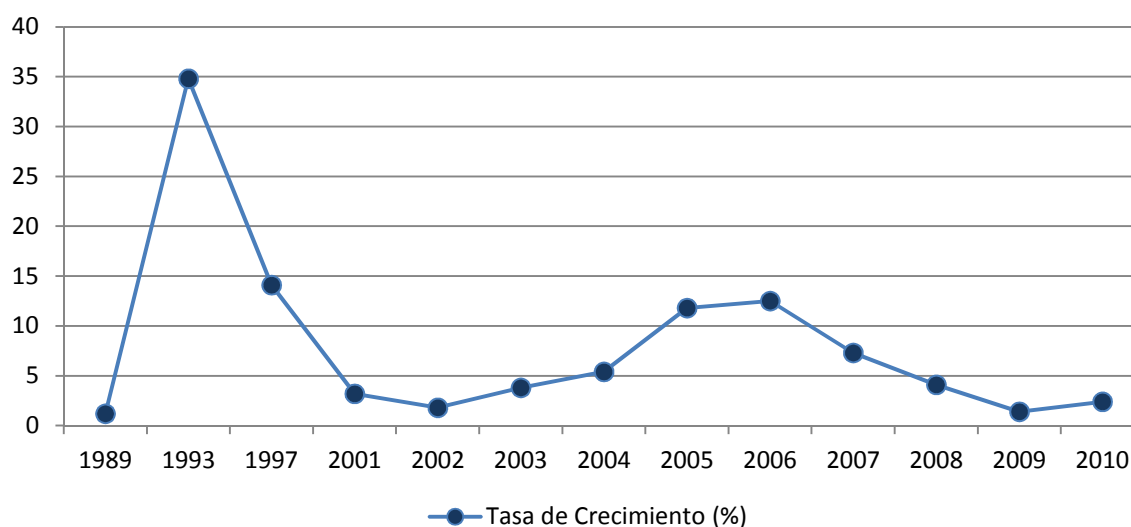
- La expansión de los servicios, especialmente los profesionales, mientras que la agricultura y la industria se mantienen rezagadas.
- Poca diversidad del comercio exterior; donde el equilibrio de la balanza de pagos recae en la exportación de servicios profesionales, especialmente personal de salud, cuyo efecto de arrastre al resto de la economía es aún bajo.
- Baja productividad en gran parte del sector empresarial estatal (no se han llevado a cabo reformas estructurales suficientes para cambiar tal situación).
- Baja eficiencia económica en general, con altos consumos tanto de energéticos como de otros materiales.
- Elevada distorsión en la relación consumo-acumulación e ingresos-consumo.
- Tendencia demográfica preocupante, típica de países con mayor desarrollo relativo.

Estos problemas están interrelacionados, y se despliegan en una economía con un mercado interno pequeño, extremadamente dependiente de las importaciones, y que tiene que lidiar con un embargo económico por parte de Estados Unidos.

La economía cubana ha frenado en el 2010 la desaceleración del ritmo de crecimiento económico de los últimos años, a pesar de que la tasa de crecimiento entre el período 2000 al 2006, resultó significativa ya que alcanzó un promedio anual del 6,2 por ciento del producto interno bruto (PIB) a precios constantes de 1997, pero aún son ritmos bajos de acuerdo a las potencialidades no explotadas de la llamada “economía real” como es la industria y la agricultura, y a las necesidades acumuladas tanto por la población como el gobierno.

En la estructura del PIB se manifiesta una tendencia a la reducción del peso relativo en la composición del PIB de los sectores de bienes (agricultura, industria), y de servicios básicos como la construcción y transporte y se destaca un incremento importante de los “otros servicios” especialmente por la salud, el comercio, entre otros, donde en general los servicios aportaron al PIB el 80 por ciento en 2010 (Triana Cordoví, 2000; Mesa-Lago, 1997, 2005; Vidal Alejandro, 2011; Nova González, 2011; Gabriele, 2011; Becker, 2011; Hansel, 2011).

Gráfico 3 y Cuadro 6. Tasa de crecimiento anual del PIB a precios constantes



CONCEPTO	1989	1993	1997	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Tasa (%)*	1,2	34,8	14,1	3,2	1,8	3,8	5,4	11,8	12,5	7,3	4,1	1,4	2,4

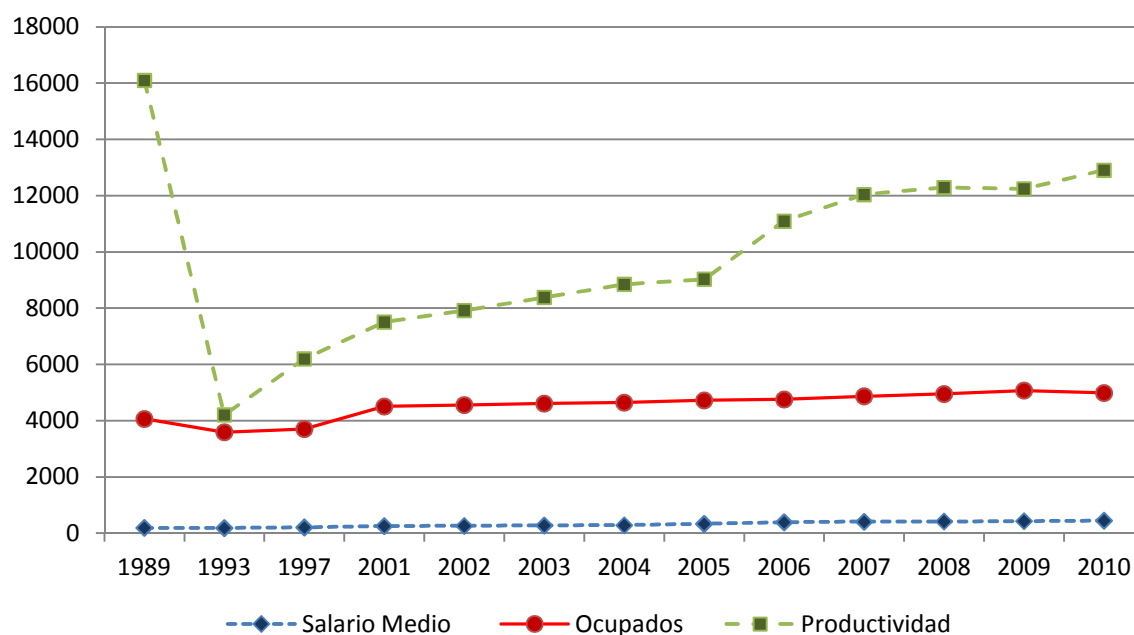
*En el caso de los años 1993, 1997 y 2001 se refiere al crecimiento en esos períodos de tiempo, no respecto al año anterior, o sea, del 1989-1993, 1993-1997 y así sucesivamente.

Fuente: Anuario Estadístico de Cuba (ONE, 2011) y Panorama Económico y Social de Cuba (2010).

Evidentemente en un país donde existan “plantillas infladas” o un subempleo de más de un millón de trabajadores, es posible pensar que esa relación nunca haya sido favorable, tema este que deberá el Estado resolver en los próximos dos años.

A partir del 2010, el Gobierno ha venido acelerando el análisis de los empleos que pudieran quedar disponibles, y que se generaron en los sectores salud, educación, administración pública, entre otros, a partir de los programas asociados a la “Batalla de Ideas”.

Los lineamientos plantean varios cambios estructurales, tales como, mayor autonomía a las empresas estatales y a los gobiernos locales, incremento de las formas de propiedad no estatales, ampliación del sistema tributario, continuidad de las reformas en la agricultura y apertura de mercados para bienes de consumo. Los Lineamientos también refieren un grupo de transformaciones que van dirigidas a profundizar la política de ajuste, debido a que el presidente Raúl Castro no tiene ante sí sólo el reto de perfeccionar el modelo económico cubano, sino también de gestionar y superar la crisis financiera, los desequilibrios macroeconómicos y el estancamiento que vive el país desde la agudización de las restricciones de divisas en 2008 (Centro de Estudios de la Economía Cubana, 1999; Togores, 1999; CEPAL, 2000, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2000; Morales Domínguez, 1996; Mesa-Lago, 2005; Vidal Alejandro, 2011; Nova González, 2011; Gabriele, 2011; Becker, 2011).

Gráfico 4 y Cuadro 7. Indicadores de trabajo y salario. Período de 1989 a 2010


CONCEPTO	1989	1993	1997	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Salario Medio	188	182	206	252	261	273	284	330	387	408	415	429	448
Ocupados *	4.061	3.591	3.705	4.505	4.558	4.607	4.642	4.723	4.755	4.868	4.948	5.072	4.985
Productividad	16.096	4.204	6.195	7.507	7.917	8.384	8.847	9.030	11.093	12.039	12.289	12.239	12.906

*El salario medio se da en pesos cubanos al mes; los Ocupados en miles de trabajadores; y la Productividad en miles de millones de pesos.

Fuente: Elaborado en base a datos de Anuarios Estadísticos (varios años) (ONE, 2011) y estimaciones del autor.

Actualmente la principal fuente de entrada de divisas al país es la exportación de servicios, principalmente la exportación de servicios profesionales y el turismo. Desde 2004 se viene incrementando la dependencia de las exportaciones a los servicios. En 2004 la exportación de servicios contabilizaba cerca de 4.000 millones de dólares y superaban a la exportación de bienes en poco más de 1.200 millones de dólares.

En 2010 la exportación de servicios superó por segunda ocasión los 9.000 millones de dólares con una diferencia con respecto a la exportación de bienes de más de 5.000 millones de dólares, representando el 69 por ciento del total de exportaciones. En el período de 2004 a 2010 el crecimiento promedio anual de la exportación de servicios (15,7%) duplica a la exportación de bienes (7,8%), según el Gráfico 5.

El aumento de las exportaciones de servicios desde 2004 se explica principalmente por los nuevos acuerdos con Venezuela. La exportación de servicios profesionales forma parte de un proyecto más amplio de integración regional conocido como ALBA (Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América), actualmente integrado por Venezuela, Ecuador, Bolivia, Nicaragua y algunas islas del Caribe, entre ellas, Cuba.

La exportación de servicios ya no tiene las espectaculares tasas de crecimiento del período de 2005 a 2007. Los ingresos de divisas por este concepto se ha visto ralentizado como resultado de la saturación del mercado venezolano y los límites que impone la cantidad de médicos que se requieren mantener en territorio nacional para conservar la calidad del sistema de salud cubano (Mesa-Lago, 2005; Vidal Alejandro, 2011; Gabriele, 2011; Becker, 2011; Hansel, 2011).

De los 9.400 millones de dólares de exportaciones de servicios en 2010, 2.400 pertenecen al sector turístico, los restante 7.000 millones corresponderían en su mayoría a servicios profesionales. Además de los servicios médicos de diferentes tipos, la exportación de servicios profesionales incluye servicios relacionados con la educación, deporte, informática, y diversas modalidades de asistencia técnica en diferentes sectores como la construcción y la propia agricultura (Togores, 1999; CEPAL, 2000, 2004, 2008; Triana Cordoví, 2000; Mesa-Lago, 2009; Vidal Alejandro, 2011; Jiménez Guethon, 2011).

Los ingresos en divisas al país por la exportación de bienes lo encabeza el níquel. En las estadísticas reportadas por la Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (ONE), en 2007 el níquel y otros minerales llegaron a representar más del 50 por ciento de los ingresos por exportaciones de bienes con 2.248 millones de dólares, debido a una coyuntura favorable en los precios internacionales. A partir de ahí el peso relativo ha venido disminuyendo. Por su parte, el azúcar y derivados se ha visto reducida por la reestructuración del sector, la descapitalización de los centrales y las zafras cada vez más pequeñas (Centro de Estudios de la Economía Cubana, 1999; CEPAL, 2000, 2004, 2008).

Además de las exportaciones, otra fuente de entrada de divisas al país son las remesas, estimadas en 1.000 millones de dólares anuales provenientes en su mayoría de la emigración cubana en Estados Unidos. Completan entonces las fuentes de divisas la inversión extranjera directa y los créditos.

A partir de 2007 comienza un proceso de desaceleración que se agudiza en 2008 y es seguida por un estancamiento que dura hasta 2010. En cambio, a partir de 2008 las restricciones de divisas se agudizan con la caída continua de los términos de intercambio y el estancamiento en la tasa de crecimiento promedio de las exportaciones; con lo cual, el país dispuso de menos divisas para cumplimentar las importaciones indispensables para el crecimiento económico.

A partir de 2008 las restricciones de divisas se vieron impactadas negativamente por los siguientes hechos:

- Caída abrupta de los términos de intercambio en 2008, que se repite en menor medida en 2009 (Cuadro 8). La misma fue ocasionada por el desplome del precio del níquel en paralelo con el aumento internacional del precio de los alimentos. Cuba importa alrededor del 80 por ciento de los alimentos.

- Tres huracanes en 2008 con afectaciones principalmente en viviendas, infraestructura y la producción de alimentos que en conjunto sumaron un costo estimado en 9.700 millones de dólares.
- Finalmente, llega la crisis global en 2009 para complicar aún más el escenario macroeconómico.

Mesa-Lago (2009a) y Vidal Alejandro (2011) estiman que el mecanismo fundamental de transmisión de la crisis global sobre la economía cubana aconteció mediante el financiamiento externo, con una contribución negativa de cuatro por ciento del PIB y, en segundo lugar, las exportaciones con una contribución también negativa de 2,9 por ciento del PIB.

La economía cubana recibió la crisis global en una situación macroeconómica ya debilitada y sin reservas para una política anticíclica.

En las estadísticas del PIB cubano influye la modificación que aplica desde 2004 la Oficina Nacional de Estadística (ONE) en el cálculo de este indicador, al incorporar una rentabilidad artificial a los servicios públicos gratuitos como la educación y la salud, con el objetivo de aumentar su peso dentro del PIB. Ello ha sido decisivo para sostener un crecimiento positivo en 2009 y 2010.

A pesar de la crisis mundial, el PIB cubano aumentó un 2,4 por ciento en 2010; la producción de bienes cayó un 3,6 por ciento pero los servicios básicos crecieron un 1,2 por ciento y otros servicios aumentaron cuatro por ciento. En 2010 sucede algo similar. La producción de bienes tuvo un crecimiento nulo, presentando los peores registros la industria azucarera (-16,4%). Es el renglón de otros servicios el que nuevamente explica el crecimiento económico al aumentar un cuatro por ciento y tener una ponderación de 65 por ciento dentro del total del PIB. Sobresale la expansión de la cultura y deporte (7,8%), salud pública y asistencia social (5,7%) y educación (4,5%); solamente estos sectores representan el 30 por ciento del PIB (Mesa-Lago, 2009a; Vidal Alejandro, 2011; Nova González, 2011; Gabriele, 2011; Becker, 2011; González Núñez, 2011; Hansel, 2011; Jiménez Guethon, 2011).

Con los datos disponibles, se puede entender que un nuevo incremento de la exportación de dichos servicios al exterior en 2010 parece haber compensado el efecto contractivo interno de la reducción de los gastos fiscales. Para el período de 2011 a 2015 las autoridades económicas están prediciendo un crecimiento promedio del PIB del cinco por ciento. En este objetivo son fundamentales las inversiones planificadas para el quinquenio.

El ajuste fiscal ha sido favorable para el control de la inflación (1,4% en 2010), la recuperación del equilibrio externo y viene contribuyendo a la salida paulatina de la crisis financiera que sufre el país. En 2009, la política fiscal logró reducir el desbalance desde 6,7 hasta 4,8 por ciento del PIB. En 2010 se vuelve a reducir el déficit fiscal hasta 3,8 por ciento del PIB.

En 2010 los gastos fiscales disminuyeron en un monto equivalente al 3,1 por ciento del PIB. Para 2011, la política fiscal se ha propuesto una nueva reducción de los gastos equivalente al

cinco por ciento del PIB. El ajuste de los gastos ha permitido mantener el déficit controlado a pesar de la tendencia negativa de los ingresos en 2010 y 2011 (ver Cuadro 8).

En 2011 los ingresos presupuestarios se verán beneficiados por las nuevas medidas para ampliar el trabajo por cuenta propia y poner en práctica un nuevo régimen tributario. Por su parte, el control de los gastos se favorecerá con la reducción del empleo estatal y la eliminación del subsidio indefinido al desempleo.

Se estima que dentro de esta cifra, existen unos 1,5 millones de trabajadores de empresas estatales que pasarán a la modalidad de arrendamiento o cooperativas. El resto quedará desempleado y tendrá que buscar opciones en otros sectores de la economía ya sea estatal o no estatal. Los desempleados cobrarán el salario básico de un mes; los que acumulen más de nueve años de servicio podrán recibir el 60 por ciento del salario hasta por cinco meses adicionales en dependencia de los años trabajados (Triana Cordoví, 2011). Un presupuesto de 200 millones de pesos cubanos fue destinado en 2011 para brindar ayuda a las familias más afectadas por este programa.

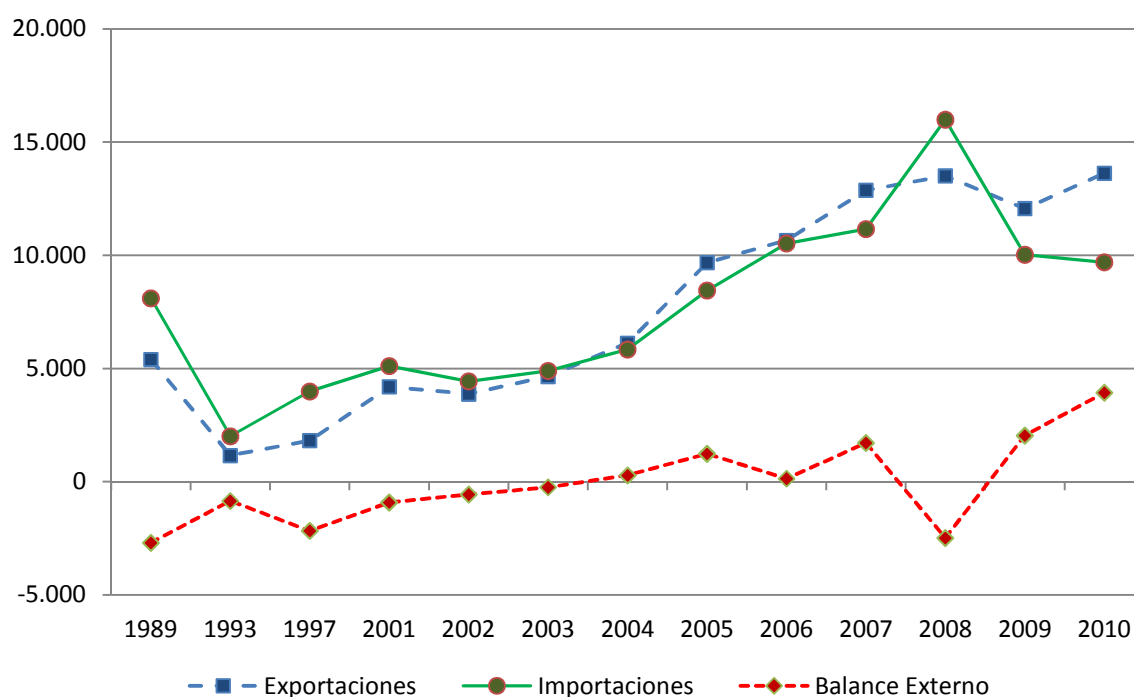
El equilibrio fiscal también se empieza a beneficiar de la nueva Ley de Seguridad Social aprobada en 2009. Para paliar los efectos del rápido envejecimiento de la población cubana, se extendió en cinco años la edad de jubilación, pasa a ser de 65 años para los hombres y de 60 años para las mujeres y aumentaron los años requeridos de trabajo de 25 a 30.

En el comercio externo también ha habido un ajuste. En 2009 se efectuó una severa disminución de las importaciones en 37,3 por ciento y gracias a ello se obtuvo un superávit en el comercio externo de bienes y servicios de 2.038 millones de dólares. En 2010 continúa el ajuste de las importaciones aunque en menor medida que en 2009; las importaciones disminuyeron un 3,3 por ciento, desde 10.026 millones de dólares hasta 9.694 millones. Ello, unido al crecimiento de las exportaciones hasta 13.624 millones, permitió que el país volviera a disponer de un superávit en el comercio externo de bienes y servicios.

El superávit del comercio externo en 2010 es superior al de 2009 en 1.892 millones (93%) y es el mayor de toda la década (ver Cuadro 8). Como resultado del ajuste fiscal, la reducción de importaciones y el superávit en el comercio externo, hasta mediados de 2010 se habían logrado pagar dos tercios de las cuentas bancarias congeladas.

Para compensar el ajuste del empleo estatal y crear nuevos puestos de trabajo, el gobierno ha efectuado una nueva apertura al trabajo por cuenta propia, que posibilita además la creación de microempresas. Dentro de la reforma que emprende el país plasmada en los Lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC, también se manifiesta la intención de multiplicar las cooperativas fuera de los márgenes de la agricultura donde ya existían.

Gráfico 5 y Cuadro 8. Balance externo de bienes y servicios (miles de millones de pesos)



CONCEPTO	1989	1993	1997	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Exportac.	5.400	1.157	1.819	4.193	3.872	4.650	6.121	9.680	10.659	12.871	13.507	12.064	13.624
Importac.	8.100	2.008	3.987	5.109	4.435	4.895	5.841	8.448	10.524	11.159	15.991	10.026	9.694
Balance Externo	-2.700	-851	-2.168	-916	-563	-245	280	1.232	136	1.712	-2.484	2.038	3.930

Fuente: Elaboración propia con datos de la Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba (ONE, 2011).

Se comienza a fomentar la pequeña y mediana empresa (PYMES) bajo distintas formas de propiedad. La nueva apertura consiste en descongelar un grupo de categorías para cuentapropistas de las cuales no se efectuaban emisiones hacia años (además de otras nuevas), así como, la instauración de un marco regulatorio más flexible.

La lista (ver **Anexo 2**) da una idea del alcance de la apertura económica del actual Gobierno cubano. Son actividades económicas de subsistencia que nunca se han dejado de realizar, que han tenido que efectuarse en la “ilegalidad” durante casi 50 años, y que ahora son “autorizadas” y serán gravadas con impuestos. No dejan de ser actividades de subsistencia, la mayoría oficios relacionados con las reparaciones de bienes de consumo, producciones precarias, marginales y muy alejadas de las actividades de una economía moderna. Los emprendedores tendrán muy poco espacio en la economía nacional, en especial las personas que quedarán desempleadas del aparato estatal, muchos egresados de la enseñanza superior.

El sector económico copado por el Gobierno seguirá estando fuera del alcance de la iniciativa privada del cubano. El ejemplo de los restaurantes privados, que podrán tener ahora 20 comensales (antes sólo 12) habla por sí sólo del tipo de apertura. Al evaluar la lista (**Anexo 2**) se evidencia que ha sido “estirada” por el Gobierno para magnificar la liberalización, agrupadas serían bastante pocas.

En la flexibilización del trabajo por cuenta propia se tuvo en cuenta la ampliación de la actividad de arrendamiento: se autoriza el arrendamiento a las personas que tienen autorización para residir en el extranjero (PRE) o a aquellos que, viviendo en Cuba, salgan del país por más de tres meses. Igualmente, y para apoyar el trabajo por cuenta propia, se concede la posibilidad de alquilar viviendas, habitaciones y espacios para su ejercicio. Así, tendrán la posibilidad de realizar el trabajo en su domicilio o en cualquier otro local o espacio arrendado. Dispone el documento que los trabajadores pueden comercializar sus productos y servicios a entidades estatales, dentro de los límites financieros que ellas tengan. Además se les permite contratar fuerza de trabajo, lo que los convierte en microempresas, y tienen acceso al crédito bancario.

Los cuentapropistas y microempresarios deberán contribuir al presupuesto mediante el impuesto sobre las ventas o los servicios, el impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo, la contribución a la seguridad social, una tasa por la radicación de anuncios y propaganda comercial, y el impuesto sobre ingresos personales que oscila entre 25 y 50 por ciento según el tipo de actividad.

El Gobierno planifica emitir 250.000 nuevas licencias. De octubre a diciembre de 2010 se habían otorgado 75.061 mientras que 8.342 se hallaban en trámites. Las más demandadas habían sido la elaboración y venta de alimentos (22%) y los trabajadores contratados (16%) (Mesa-Lago, 2009; Vidal Alejandro, 2011; Nova González, 2011; Partido Comunista de Cuba, 2011).

Las nuevas flexibilizaciones ciertamente deberán estimular una expansión progresiva del sector. Sin embargo, subsisten un número de obstáculos para que efectivamente se produzca una multiplicación a gran escala de las PYMES en la economía cubana:

- La lista de 178 actividades permitidas es demasiado reducida y fija las categorías de forma demasiado específica, lo cual frena la iniciativa privada (**Anexo 2**).
- Las actividades permitidas son poco intensivas en conocimiento y no permiten aprovechar la inversión en educación que ha hecho el país por décadas.
- La medida considera pocos incentivos a la legalidad a actividades que en muchos casos ya se realizaban desde la informalidad.
- El estancamiento económico que vive el país es otro de los obstáculos a la creación de nuevas PYMES. Se necesita de un shock positivo de demanda, que la economía y la política fiscal y monetaria no están en condiciones de propiciar en estos momentos.

La ampliación del trabajo por cuenta propia en la década de 1990 estuvo impulsada por la situación de demanda que significó la apertura simultánea a las remesas y al turismo. Hoy no existe un impulso similar. No obstante, debe seguirse de cerca la evolución del arribo de turistas que ha mostrado cierta recuperación en los últimos meses, y que podría ampliarse con las nuevas flexibilizaciones de la administración del presidente Obama en relación a los viajes desde EE.UU por motivos académicos, culturales y religiosos. De ser este el caso, el turismo podría ir contribuyendo a expandir la demanda y relajar las restricciones de divisas de las

nuevas PYMES cubanas (Mesa-Lago, 2009; Vidal Alejandro, 2011; Nova González, 2011; Partido Comunista de Cuba, 2011; Becker, 2011; González Núñez, 2011; Hansel, 2011).

El Estado no tiene suficientes recursos para crear un mercado mayorista de insumos para las PYMES; hoy los mercados de insumos para las empresas estatales sufren de desabastecimiento como consecuencia de los problemas económicos y financieros del país, por lo que a pesar de ser este uno de los lineamientos del congreso del partido los cuentapropistas no tienen a quien comprar sus aprovisionamientos y siguen recurriendo al mercado negro. Pero si se promueve el microcrédito con colaboración internacional, ello significaría una entrada de divisas al país que posibilitarían abrir la importación para los cuentapropistas, microempresarios y cooperativistas. El microcrédito y el mercado de insumos, precisamente serían además incentivos a la legalidad, pues se necesitaría estar registrado y pagar impuestos para acceder a ellos.

2.2 LA ORDENACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES EN LA EMPRESA CUBANA

2.2.1 CREACIÓN DE LAS BASES

La lucha contra Fulgencio Batista había tenido un carácter eminentemente político; lo que la inmensa mayoría del pueblo quería era la restauración de la democracia, el retorno a la Constitución de 1940 y la eliminación de la corrupción administrativa (Córdova, 2007).

El temprano planteamiento de temas relativos a los cambios de estructura social y la necesidad de proceder a una drástica reforma agraria, no parecía, por consiguiente, hallarse en consonancia con el proceso de la lucha eminentemente política que se había librado contra la dictadura de Batista. Y, sin embargo, fue desde el inicio mismo de la Revolución que esos temas comenzaron a aflorar en los discursos y entrevistas de los dirigentes del nuevo Gobierno. No bastaba con derribar a Batista y establecer un gobierno popular, era necesario erradicar “todas las injusticias y abusos del pasado”. Tan profunda iba a ser en ese aspecto la Revolución, que Fidel Castro insinuó en su discurso del día 8 de enero que transcurridos unos pocos años “nadie podrá reconocer a Cuba” (Córdova, 2007). Ahora está claro que cumplió con su promesa.

La explicación que unas veces se daba para justificar la anunciada transformación era que la dictadura tenía sus raíces en males de índole social. Otras veces se afirmaba que tras la liquidación de la tiranía de Batista era necesario luchar contra otras tiranías, incluyendo la pobreza, el desempleo y el analfabetismo. Todo ello habría sido, desde luego, plausible si tal campaña fuera a llevarse a cabo en un contexto democrático y si ello no escondiera el propósito de utilizar las luchas dirigidas contra esas tiranías como pretexto para establecer otro régimen autoritario.

Al Gobierno cubano le interesaba, sin embargo, cambiar el comportamiento de la clase trabajadora, darle una nueva motivación y promover su sentido de participación. Para ello le pareció oportuno comenzar primero con los más amplios temas sociales para proceder después al tratamiento de la temática obreropatrolal. No se trataba solamente de estimular un

fenómeno de activismo social. Los líderes buscaban atizar sentimientos y fomentar descontentos que mostraran al pueblo la necesidad de llevar adelante un proceso revolucionario de largo alcance (Mesa-Lago, 1997, 2008; Córdova, 2005, 2007).

Algunas medidas que el Gobierno cubano adoptó en los primeros meses de la Revolución favorecerían a toda la ciudadanía y fueron a la sazón consideradas como populistas. Se rebajaron los alquileres y las tarifas del servicio eléctrico y telefónico; se prohibieron los desahucios; también se reformó el sistema impositivo para beneficiar a las personas de bajos ingresos y se ordenó una rebaja en el precio de las medicinas (OIT, 2004a; Togores, 2004; Mesa-Lago, 2008; CEPAL, 2009).

Estas medidas se adoptaron en forma un tanto descontrolada, sin estudios previos y sin prever los efectos que podían producir en el orden financiero. En su mayor parte, tampoco habían sido objeto de demandas o peticiones específicas, lo que no fue óbice para que fueran bien recibidas por la población y en particular por los estratos bajos de su sector urbano.

Al Gobierno le interesaba también contentar a la población rural e identificarse a plenitud con ella, a cuyo efecto se resolvió establecer un nuevo régimen de tenencia de la tierra. El Gobierno revolucionario pisaba aquí un terreno más firme, pues la eliminación del latifundio había sido prevista en la Constitución de 1940 y se advertía un cierto consenso en la opinión pública sobre la necesidad de una reforma agraria.

Fue así que, el 17 de mayo se dictó la drástica Ley de Reforma Agraria que limitaba a 1.342 hectáreas el máximo de tierra en que se permitía la propiedad privada. Cuatro años más tardes una nueva ley estableció el límite máximo de tenencia de tierra en 67 hectáreas. Las tierras que fueron expropiadas sin indemnización alguna, pasaron en su mayoría a manos del Estado y así, sin grandes conmociones, se llevó a cabo el primer paso en el proceso de colectivización que el Gobierno de Fidel Castro tenía previsto (Mesa-Lago, 1997, 2003, 2008; OIT, 2004a; Togores, 2004; Córdova, 2007; CEPAL, 2009).

Varias fueron también las medidas que se adoptaron en la esfera de la legislación laboral. Ante todo se decidió extender el principio de la estabilidad en el empleo, es decir, la normativa referente a la protección contra la finalización de la relación de trabajo por decisión del patrono, a todos los asalariados urbanos y rurales, ya fuesen de pequeñas o grandes empresas. Si bien esta disposición parecía justa en principio, sus efectos negativos sobre la economía fueron grandes y parecían apuntar hacia una indiferencia total con respecto a la promoción de las inversiones. Aún más grave, desde el punto de vista de la racionalidad económica, fue la prohibición de los despidos por economía por un período de 180 días que fue posteriormente prorrogado. Ya no se trataba de ampliar el mecanismo de protección contra el despido, sino de impedir que éste fuera utilizado aún cuando existiera una causa justa para ello. Es decir, que el sistema rígido que la misión del Banco Mundial había criticado en 1951 se hacía todavía más rígido en detrimento de una mejor operación de la economía de mercado (OIT, 2004a; Córdova, 2007; CEPAL, 2009).

Y casi enseguida, llevando más a la práctica esa política, se ordenó la reposición en sus puestos de todos los trabajadores que habían sido injustamente despedidos entre marzo de 1952 y el 31 de diciembre de 1958, así como la revisión inmediata de cuantas resoluciones habían sido dictadas por el Ministerio de Trabajo entre el 4 de abril y el 31 de diciembre de 1958.

Frecuentes también, durante los primeros meses de la Revolución, estaban los aumentos salariales dispuestos por decreto. Los primeros en ser favorecidos fueron los trabajadores de las plantaciones de caña y los empleados del gobierno. Luego otros sectores laborales también se beneficiaron. Tampoco quedaron al margen los jubilados y pensionados a los que se les fijó una pensión mínima de 40 pesos cubanos al mes (Córdova, 2007).

El año 1959 al parecer figuraba en el cronograma del Gobierno cubano como aquel destinado a redistribuir riquezas y seducir a la masa trabajadora. Ya en diciembre de ese año se suspendió la negociación colectiva. Asimismo cesaron de dictarse aumentos salariales y de otorgarse suplementos y beneficios extrasalariales (OIT, 2004a; Togores, 2004; Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2008; CEPAL, 2009).

Además de la reforma agraria, el Gobierno cubano utilizó en 1959 otros medios más o menos indirectos para traspasar al sector público grandes segmentos de la empresa privada. Uno de esos medios fue el de la recuperación de bienes. La orden de confiscación se aplicaba además con la mayor liberalidad no sólo a los antiguos funcionarios culpables de malversación sino a cualquier ciudadano que se hubiese enriquecido durante el régimen de Batista y a quién se tildase de colaboracionista (Mesa-Lago, 1997, 2003; Córdova, 2005, 2007).

Otro medio eficaz de impulsar la naciente colectivización fue el de la intervención por el Gobierno de las empresas afectadas por un conflicto laboral. Si bien las intervenciones se suponían que no podían durar más de 12 meses, en la práctica ninguna empresa intervenida fue devuelta a sus propietarios (OIT, 2004a; Córdova, 2007; CEPAL, 2009).

Después de lograr el control del movimiento sindical; el Gobierno cubano podía ahora tornar su atención hacia la socialización, o mejor, estatización de los medios de producción. Al Gobierno le tocaba designar a los administradores de las empresas, quienes debían llevar a cabo sus políticas siguiendo las pautas establecidas por el organismo central de planificación, el cual debería a su vez conformarse a las directrices que en su día estableciera el comité central del partido único.

Ni los mecanismos del mercado ni las determinaciones de los particulares tendrían su margen propio de acción. Los recursos se asignarían a las empresas no de acuerdo con las demandas del mercado sino de conformidad con lo que establecieran los planificadores; los ciudadanos trabajarían y serían remunerados según las normas que el Estado habría de fijar; el estímulo de la competencia sería sustituido por la emulación socialista; la libertad de trabajar por su cuenta y la de fijar el volumen y tipo de trabajo a realizar cederían el paso a la obligación de trabajar para el Estado. La negociación colectiva cesaría de ser libre y desaparecerían también el derecho de huelga y las demás medidas de acción concertada (OIT, 2004a; Córdova, 2007).

Quedaría así totalmente transformado el sistema de relaciones laborales que existía en Cuba. En vez de tres actores –el gobierno, los empleadores y los sindicatos– habría uno: el Estado; en lugar de interacciones no habría más que transmisión de órdenes y acatamientos. A todo ello se llegaría, sin embargo, por etapas y previa la transformación futura. Por el momento, en el verano de 1960, lo importante era destruir a ese actor del subsistema de relaciones laborales que es el empleador o patrono.

Hacia finales de 1960 más de once mil empresas industriales, comerciales, financieras o de servicios habían pasado a manos del gobierno, lo que representa aproximadamente el 80 por ciento de la capacidad industrial de Cuba (Córdova, 2007). Cabe agregar que el propósito de estatización se llevaría a sus últimas consecuencias en 1968 cuando 48.311 pequeños comercios privados fueron expropiados. Sólo quedaría en pie la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños.

La extinción del sindicalismo independiente y la expropiación de los principales medios de producción entrañaron una mudanza profunda en la dinámica de las relaciones obrero-patronales. No era posible que subsistieran la práctica de la negociación colectiva ni tampoco los órganos de cooperación tripartita que a lo largo de los años se habían ido creando de conformidad con los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2004a; Togores, 2004; Mesa-Lago, 2008; CEPAL, 2009).

De los tres actores del sistema de relaciones laborales al nivel de las empresas –los empleadores, sus organizaciones y los sindicatos– sólo quedaba en pie el factor trabajo al que un editorial de un periódico de La Habana calificaba ya en diciembre de 1959 como “el pueblo escogido” en contraposición a los que se juzgaban como contrarrevolucionarios. Se echaban a un lado la jornada y los salarios y se eliminaban del vocabulario laboral las palabras “demandas y reivindicaciones” (Córdova, 2007).

2.2.2 LOS PRINCIPALES CAMBIOS OCURRIDOS EN LA ESFERA LABORAL

Uno de los primeros objetivos del Gobierno cubano en la década del 60 fue el de establecer una política de empleo de proyección general. Este tipo de política no se había articulado debidamente antes de la Revolución pero una vez consolidada ésta, las nuevas condiciones de una sociedad socialista hacían necesario planificar de manera distinta el destino y ubicación de la fuerza laboral. Antes incluso de que el Estado fuera dueño de todos los medios de producción ya estaban las autoridades reemplazando al mecanismo de mercado en la función de emplear a la población apta para trabajar. Los fines inmediatos fueron los de ampliar las oportunidades de empleo y capacitar a ciertos sectores específicos de la mano de obra que parecían destinados a quedar desempleados en las nuevas condiciones históricas. A mediano y largo plazo el gobierno se propuso la meta del pleno empleo y ejercer un control total de los movimientos de trabajo (OIT, 2004, 2004a; Togores, 2004; Mesa-Lago, 2008; CEPAL, 2009).

En los subsiguientes años de esta primera década, el Gobierno revolucionario procuró orientar mejor la forma en que iba a procederse a la distribución de los recursos humanos del país. Se

trató de aprovechar de manera más racional el potencial que el Estado tenía a su disposición. Por medio del sistema educacional y de los crecientes poderes del Ministerio de Trabajo y las Direcciones Municipales de Trabajo se procuró canalizar las demandas de empleo hacia los tipos de trabajos que la Junta Central de Planificación estimara más convenientes para el país (Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2008).

A partir de 1967 comenzaron a dictarse con más visión resoluciones sobre la forma de cubrir plazas vacantes así como sobre la reubicación de trabajadores con capacidad disminuida y demás aspectos relativos a ingresos, traslados y ascensos. Las resoluciones adoptadas a partir de 1967 contienen ya el elemento de control que habría de ser el denominador común de los programas de empleo del gobierno (Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, 2000; Córdova, 2005, 2007; Mesa-Lago, 2009).

Se procuraba también desalentar cuántas otras formas de trabajo por cuenta propia existían antes en Cuba. El Gobierno no deseaba permitir que existieran segmentos de la población trabajadora que no dependieran del Estado. Es por ello que se dispuso en 1968 la prohibición del trabajo por cuenta propia y la expropiación masiva de decenas de miles de pequeños comercios y hasta insignificantes actividades artesanales (OIT, 2004a; Mesa-Lago, 2008; CEPAL, 2008, 2009).

Los líderes de la Revolución establecieron desde el comienzo la meta del pleno empleo como una de las grandes transformaciones que iban a llevar a cabo en el país. La Revolución expandió, sin duda, las oportunidades de trabajo durante el período de la transformación. Se identificaron las actividades agrícolas, las construcciones y la producción industrial, sobre todo en las empresas caracterizadas por el uso intensivo de la mano de obra. Se produjo asimismo un crecimiento notable en las necesidades de fuerza de trabajo en el área de servicios sociales.

Se echaron a un lado los parámetros que antes se usaban para definir al subempleo y se estimó como empleado a todos los que laboraban 15 o más horas a la semana o lo hicieren sin retribución para un familiar (OIT, 2004a; Mesa-Lago, 2008; CEPAL, 2004, 2009).

Un segundo factor que es preciso analizar es el de la creación en 1963 del Servicio Militar Obligatorio, que tuvo sin duda una gran influencia en el cómputo de los índices de desempleo porque a los jóvenes reclutados se les consideraba ocupados, surgían nuevas oportunidades de empleo y permitía abrir las puertas de las empresas a gente de otras edades (Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, 2000; Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2009).

El punto crítico en la evaluación de las estadísticas de la ocupación publicadas por el Gobierno cubano es el de la relación entre el tamaño del personal de las empresas y sus necesidades reales de producción o servicios. Se hacían estimaciones que eran a veces artificiales y casi siempre sesgadas hacia los cálculos más elevados. Las administraciones a su vez, optaban siempre por contratar al número máximo de trabajadores previsto aunque no tuvieran necesidad de todos ellos.

El resultado inevitable fue que se produjera un déficit de mano de obra en la agricultura en tanto que grandes grupos de la fuerza laboral urbana pasaban a engrosar las plantillas infladas de las industrias o del sector de los servicios o bien fueron absorbidos en buena parte por la burocracia estatal. Las semillas de la crisis de los 90 fueron, por tanto, sembradas ya en los años 60 sólo que no produjeron una verdadera quiebra nacional en virtud de los subsidios que se estaban recibiendo de otros países socialistas (Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2009).

Es claro, a la luz de lo anterior, que es difícil sostener que Cuba alcanzó en estos años un genuino pleno empleo, al menos según la definición que de éste da la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2004a; Togores, 2004; CEPAL, 2009). Para el pleno empleo exista hace falta, no sólo que haya ocupación para todas las personas disponibles y que busquen trabajo, sino que éste sea productivo, útil y libremente elegido.

Simultáneamente a esta evolución se fue introduciendo un nuevo sistema salarial caracterizado por sus bajas escalas. Reduciendo de esa manera los costos de la mano de obra le fue posible al Gobierno emplear más personas en renglones muy distantes de la industria pesada para los que no se requerían grandes calificaciones y parecía por tanto normal fijar tasas modestas de retribución.

Es siempre más fácil, en todo caso, elevar los niveles de empleo fomentando actividades primarias que requieren un uso intensivo de la mano de obra que procurando promover un desarrollo balanceado. Muchas de estas actividades primarias sirvieron para reducir el desempleo y también para crear un subempleo que llegó a ser muy extendido en varias provincias.

El sistema de salarios que se estableció estaba compuesto por cinco elementos básicos: la escala, los calificadores de cargos, las tarifas, las formas de pago y las primas. Se esperaba que con el tiempo la diferencia entre el trabajo manual y el intelectual se fuera haciendo más tenue, lo que efectivamente ocurrió en muchas ocasiones –con efectos negativos sobre la economía–.

La escala elaborada en Cuba para los obreros incluía 14 grupos. Para cada uno de ellos se especificaban coeficientes que expresaban la relación entre los distintos grados de complejidad de los trabajos. Los parámetros de esa relación se fijaron de manera muy estrecha pues el Gobierno deseaba implantar una sociedad igualitaria en la que se fueran atenuando las diferencias socioeconómicas y se fuera desvaneciendo todo vestigio de individualismo. Ello entrañaba un achatamiento enorme de la pirámide salarial con su consiguiente deterioro de los estímulos y efectos negativos sobre la economía (Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, 2000; Mesa-Lago, 2003, 2009; Córdova, 2007).

La escala salarial única comenzó a implantarse entre 1963 y 1964. Con el tiempo dejó de ser única y comenzaron a aparecer diversas escalas para los más diversos colectivos laborales. Los grupos se fueron dividiendo en subgrupos, categorías y niveles. Se fue así retornando a la proliferación de tarifas que antes tanto se criticaba y que el Gobierno tuvo al fin que admitir era inevitable.

Los incentivos materiales adquirirían después más relieve y llegarían a representar una parte importante de la retribución en el quinquenio 1981-85. Sin embargo, en el período posterior de crisis volverían a exaltar los incentivos morales y disminuir los de índole material. Así fue dando tumbos la política salarial del Gobierno cubano después de 1959.

Más allá de la política de empleo y los niveles de salarios, Fidel Castro llevó su empeño de transformación nacional hasta los más recónditos rincones del sistema de las relaciones laborales. A nivel de las empresas aparecieron primero los consejos técnicos asesores, hubo luego unas comisiones obreras encargadas de resolver las controversias disciplinarias y a partir de 1964 se dispuso el establecimiento de consejos de trabajadores cuyo cometido principal sería el de resolver conflictos individuales y fortalecer la susodicha disciplina laboral (Mesa-Lago, 1997; CEPAL, 2000; OIT, 2004a; Córdova, 2007).

En marzo de 1963 alrededor de 1.600.000 trabajadores discutieron el anteproyecto de la que habría de ser la Ley de Seguridad Social. Se echó a un lado el viejo y defectuoso sistema anterior representado por el mutualismo, que ni cubrían a todos los trabajadores ni eran capaces de otorgar pensiones adecuadas (CEPAL, 2000; Mesa-Lago, 2003, 2008; OIT, 2004a; Córdova, 2007).

La nueva Ley de Seguridad Social significó un progreso notable para los trabajadores. No solamente se unificaba y consolidaba la administración de los seguros, sino que se extendía su cobertura hasta cubrir a todos los trabajadores y se añadía la protección contra riesgos que antes no se cubrían debidamente.

No hay duda, sin embargo, de que la nueva Ley de Seguridad Social aumentó substancialmente el número de personas protegidas, redujo grandemente los gastos de administración haciendo posible el pago de pensiones más apropiadas y estableció una protección más eficaz en el caso de enfermedad o accidente del obrero o campesino. Con respecto a los riesgos cubiertos, la ley de 1963 no previó subsidio alguno de desempleo ya que se suponía que el Estado iba a crear empleos para todos los trabajadores.

A las ventajas antes señaladas vino a sumarse una modificación radical del régimen contributivo consistente en la supresión de la obligación de cotizar de los trabajadores y la conversión de los gastos de la seguridad social en una partida del presupuesto nacional. Otra medida favorable a los trabajadores fue la aceptación de la prueba testifical como medio de probar los años de servicio de un trabajador, medida que permitió amparar a miles de trabajadores que antes no tenían posibilidad de acreditar su antigüedad en el trabajo. El régimen de seguridad social dirigido a cubrir tanto al que trabaja y su familia como al resto de la población no trabajadora frente a situaciones de emergencia (Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, 2000; Mesa-Lago, 2003; Córdova, 2005, 2007; MTSS, 2005; Mesa-Lago, 2009).

En 1976 se aprueba la Constitución Socialista, que resultó ser relativamente pobre en principios de protección efectiva para la clase trabajadora. Fueron sólo cinco en el capítulo 6 las

disposiciones que se refieren a los derechos y garantías específicas del trabajador, a los que debe agregarse el artículo 53 que alude a los derechos de reunión, manifestación y asociación.

Además del régimen de jornada y descanso, hay solamente otra norma de la Constitución que se relaciona con las condiciones de trabajo: la que se refiere a la protección, seguridad e higiene en el trabajo y la consecuente adopción de medidas para la prevención de accidentes y enfermedades profesionales. Ni el salario mínimo, ni la protección del salario, ni la estabilidad en el empleo, ni el principio de la irrenunciabilidad de derechos, ni el de la participación en las decisiones, ni el de interpretación favorable al trabajador, ni la protección aumentada del trabajo de los jóvenes o el de los límites que deben observarse en los trabajos nocturnos, insalubres o peligrosos, figuran en parte alguna de dicha Constitución (CEPAL, 2000; OIT, 2004a; Mesa-Lago, 1997, 2008).

Después de la promulgación de la Constitución se esperaba la pronta adopción de un código del trabajo que desarrollara los principios que al principio se consagraron en la ley fundamental. La Asamblea Nacional del Poder Popular aprobó la Ley 49 contentiva del código del trabajo en diciembre de 1984 (Mesa-Lago, 2003, 2009; García Díaz, 2005; Córdova, 2007).

El código de trabajo de Cuba quiso ser general pues se ocupa de las relaciones laborales que nacen del contrato de trabajo –es decir de los asalariados y vinculados– y también de las que se derivan de la elección o designación de una persona para ocupar un cargo público; comprende también disposiciones sustantivas y procesales y extiende su ámbito de aplicación a la seguridad social y la inspección del trabajo (García Díaz, 2004; Córdova, 2007).

Lo más notable del código viene no obstante enseguida apenas se examina con cierto cuidado su articulado. De sus 308 preceptos 65 se dedican de modo explícito a tratar de los deberes del trabajador, de las normas mínimas de rendimiento y de la disciplina laboral. Vale la pena analizar ahora lo que dicho texto prescribe con respecto a las dos condiciones fundamentales de trabajo: la jornada de trabajo y el salario. A propósito de estos últimos, el código socialista crea dos nuevas modalidades de horas extras: el doble turno y la habilitación como laborables de los días de descanso semanal. Luego con relación a las vacaciones incurre en varias transgresiones de lo que debería ser esta institución, incluyendo la que permite a la administración computar como parte de las vacaciones, las ausencias de los trabajadores por cuestiones personales impostergables y la que autoriza la liquidación en efectivo de las vacaciones sin disfrute del descanso (OIT, 2004a; García Díaz, 2004; Mesa-Lago, 2008).

Se establece a seguidas como forma preferida de pago el sistema de destajo que es perjudicial a la salud del trabajador. No se incluyen los principios clásicos de protección del salario a saber: de la irrenunciabilidad, la inembargabilidad del mínimo vital, la prelación del salario en relación con otros créditos y la prohibición de descuentos, que el código permite hasta un tercio o la mitad cuando se trate del Estado (Mesa-Lago, 2003; García Díaz, 2005; Córdova, 2007).

Puede también calificarse de deficiente la normativa del código referente a la estabilidad en el empleo y a las sanciones que se prevén en caso de infracción de la disciplina laboral. La

terminación del trabajo por iniciativa de la administración incluye causales como la declaración de disponibilidad del trabajador, que indebidamente se dejan a la discreción del empleador.

No todo es, por supuesto, negativo en el análisis del contenido de la Ley 49. El código contiene algunos beneficios para el trabajador como son la licencia de tipo deportivo y la consecuente con una movilización militar, así como una extensión de la licencia por maternidad a seis semanas anteriores y doce posteriores al parto, y la posibilidad de optar por incorporarse al trabajo o por cuidar al hijo o hija, devengando una prestación social ascendente al 60 por ciento de la base de cálculo de la licencia retribuida por maternidad hasta el término del primer año de vida y la opción también de extender hasta tres meses más dicha licencia sin retribución – según Decreto Ley 234 de 2003– (OIT, 2004a; Togores, 2004; Mesa-Lago, 2008; CEPAL, 2009).

De mucha mayor importancia es el capítulo sobre la seguridad social que establece el derecho de los trabajadores a recibir prestaciones en servicio o monetarias; las primeras comprenden la asistencia médica y estomatológica, la rehabilitación física o psíquica y los servicios funerarios; son prestaciones monetarias el subsidio por enfermedad o accidente, la prestación económica por maternidad, las pensiones por invalidez total o parcial, la pensión por edad y la pensión por muerte del trabajador o del pensionado. El sistema de seguridad social, como ya se comentó antes, no prevé subsidios por desempleo ya que todavía en 1985 se pensaba que la Revolución había eliminado el problema de la desocupación. Cuando ésta reapareció con fuerza a partir de 1990 hubo que improvisar un esquema de indemnizaciones que tenían una aplicación bastante limitada (Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, 2000; García Díaz, 2005; Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2009).

Que el código del trabajo de 1985 no satisfizo sus aspiraciones básicas en materia de horas de trabajo, régimen de descansos, niveles de salarios, seguridad en el empleo y libertad sindical, parece evidente a la luz del examen anterior. También resulta indiscutible que el código hizo más rigurosa la disciplina laboral y amplió el elenco de infracciones, obligaciones, prohibiciones y sanciones previstas en ese texto y en los reglamentos disciplinarios.

Aunque al principio socialista que rige la organización del trabajo y los salarios es “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, a ningún trabajador se le remunera en Cuba con el equivalente de lo que efectivamente produjo. Como se indicó antes, una parte de la riqueza creada por él se destina al fondo social de salarios y a engrosar la partida de ingresos del presupuesto nacional. Esta parte, que en los estados socialistas toma el lugar de los impuestos, es la que en principio permite la provisión de servicios públicos y la promoción del desarrollo del país. Cabe advertir, sin embargo, que según la propia concepción de los autores del código del trabajo el salario que se abona al trabajador debía seguir constituyendo la parte fundamental de sus ingresos. Por medio de él le debería ser posible al trabajador satisfacer sus necesidades básicas de vivienda, alimentación, ropa, calzado, higiene, transporte y mobiliario. Si el Estado proporciona gratuitamente o por una suma módica otros servicios (como la educación o la atención a la salud) el importe pecuniario que se necesita para sufragar estos servicios no debería representar una disminución tan grande del salario que impida o haga

difícil que el trabajador pueda subvenir a sus otras necesidades. Debería existir, en otras palabras, una cierta ecuación entre la retribución monetaria directa que se paga al trabajador y lo que significa el costo de la atención médica, la educación y cualquier otro servicio que proporcione el Estado (Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, 2000; Mesa-Lago, 2003; Córdova, 2005, 2007; MTSS, 2005).

Es interesante observar al propio tiempo que ni el Ministerio de Trabajo ni la Central de Trabajadores de Cuba prestaban debida atención a la necesidad de fijar un salario mínimo irreductible que bastara para cubrir las necesidades básicas o sirviera para proteger los grupos más vulnerables de la sociedad. El código de trabajo contiene tan solo una escueta referencia al salario mínimo mensual. Durante los años de la transformación y de la institucionalización ese monto, el llamado “*minimun minimorum*” equivalente al menor salario que podía convenirse en un contrato de trabajo, se estableció incluso por debajo del mínimo mensual de 85 pesos cubanos que estaba en vigor en Cuba antes de la Revolución. Más tarde en 1986, los salarios más bajos se aumentaron a 100 pesos cubanos al mes para luego volver a reducirse durante la crisis (Guillén Landrián, 1987; Mesa-Lago, 2003, 2009; García Díaz, 2005; Córdova, 2007).

Tampoco eran adecuados los salarios que se pagaban a los profesionales universitarios pues ellos se fijaban por esta época en 220 pesos cubanos al mes al comenzar la vinculación, pasaban a 231 al segundo año y luego a 250 al tercer año. Únicamente los médicos recibían sueldos más altos –entre 300 y 400 pesos cubanos–, pero ello tenía un tope infranqueable dado que el Gobierno quería mantener una relación de proximidad entre los coeficientes más bajos y más altos de las escalas.

Entre 1980 y 1983 el salario medio creció en el país en un 26 por ciento pasando de 143 a 180 pesos cubanos mensuales. En los Cuadros 2 y 7 se puede observar el comportamiento de este indicador en la etapa de 1989 a 2010 (OIT, 2004a; CEPAL, 2008, 2009).

Hacia el final del período de la institucionalización se pusieron en vigor algunos incrementos en el ingreso de los trabajadores. Ciertas empresas se anticiparon en efecto a crear los fondos de premios que el código del trabajo habría de autorizar poco después. Dichos fondos permitieron el pago de incentivos materiales por el cumplimiento o sobrecumplimiento de los indicadores previstos a fin de lograr una mayor eficiencia económica.

Era necesario extender y perfeccionar ese aditamento de las remuneraciones hasta lograr que la parte móvil del salario se elevara por encima del 20 por ciento. El suplemento no iba a concederse fácilmente, pues el cumplimiento de sus indicadores debería, a su juicio, representar un gran esfuerzo.

La dirigencia de la Central de Trabajadores de Cuba abogó asimismo por la extensión del pago por condiciones anormales, nocturnidad, albergue, revisión de tarifas y otras medidas salariales que antes no se habían abonado, si bien se hizo constar que la aplicación de esas medidas debía condicionarse a las posibilidades de la economía y a la adopción de otras encaminadas a

perfeccionar la calidad de la normación y la organización del trabajo (Guillén Landrián, 1987; Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, 2000; MTSS, 2005; Mesa-Lago, 2009).

Habían al parecer comprendido que el propósito de interesar a los trabajadores en la gestión económica de las empresas, así como el de lograr un aumento en la productividad, debía comenzar por el establecimiento de una retribución justa y adecuada. Optaron así por disminuir la importancia del factor de los incentivos morales y le dieron prioridad a los estímulos materiales. Esta opción parece haber inspirado la reforma laboral de salarios que comenzó a aplicarse en 1980 y posibilitó el incremento del salario medio en un 14,9 por ciento, lo que representó alrededor de 22 pesos cubanos de aumento por trabajador. De ella se derivó también un pago adicional por antigüedad en ciertos oficios, el comienzo del pago del descanso semanal en la agricultura y un incremento del 15 por ciento en el salario de los trabajadores de los centrales, así como una mejoría en la remuneración de los técnicos (OIT, 2004a; Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2008).

EL TRASFONDO DE LA CRISIS ECONÓMICA INTERNA

En realidad puede hablarse de dos crisis que se sobreponen en el tiempo. Hubo primero una crisis inherente a la forma centralizada, rígida y antinatural del sistema económico, y luego una crisis externa debida a los grandes cambios geopolíticos que tuvieron lugar de 1989 a 1990. La primera generó el “período de rectificación de errores y tendencias negativas”. De la segunda se derivaría el “período especial” (García Díaz, 2004; Mesa-Lago, 2008).

Las primeras indicaciones de la poco satisfactoria actuación económica del sistema se remontan a los años finales de la década del 60 y primeros de la siguiente. A pesar de los cuantiosos subsidios de los países socialistas y los altos precios del azúcar se fue haciendo ostensible desde esa época un aumento apreciable en el número de empresas que no eran rentables. Esta situación se atribuía a la prioridad que el Gobierno cubano daba a los objetivos políticos e internacionalistas sobre los económicos y a las interferencias del máximo líder en la planificación del desarrollo (Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2009).

Si bien en los primeros años del decenio de 1980 comenzó a hablarse de desempleo y de problemas de rentabilidad de las empresas, no fue ello por causa de los aumentos de salario, sino porque luego de 20 años de experiencia revolucionaria se experimentaban ahora con toda fuerza las consecuencias de fallos que eran intrínsecos al sistema. No se sintieron tanto en la década del 60 por los grandes activos expropiados y el inicio de los subsidios soviéticos, ni tampoco en los años 70 por los elevados precios del azúcar en el mercado mundial, añadidos a los mencionados subsidios y otras ayudas externas.

Sus causas últimas fueron bien resumidas por varios autores (Hugh Thomas; Georges A. Fauriol y Juan Carlos Weiss) cuando al hablar de la centralización del sistema señalaron que todos los involucrados en el proceso de producción, “son generalmente indiferentes a los objetivos y las metas económicas”. Dichos autores añaden que “desde la perspectiva individual hay pocos estímulos para incrementar la productividad” y enfatizan el hecho de que la poca o ninguna

atención que se daba a la relación entre oferta y la demanda, es decir a los mecanismos del mercado, contribuía a afectar la eficiencia (Togores, 2004; Mesa-Lago, 2008).

Los líderes de la Revolución pensaban que los progresos alcanzados en los sistemas de educación y salud serían suficientes para incrementar su productividad, pero la conexión entre esos logros y el volumen de producción por hora de trabajo es mucho más tenue que la que existe entre el trabajo realizado y la retribución recibida.

No fue, sin embargo, hasta febrero de 1984 que el tema de la rentabilidad de las empresas pasó al primer plano de los debates sindicales. La resolución que al efecto se aprobó calificó de imprescindible alcanzar la rentabilidad en la esfera de la producción material y subrayó la necesidad de luchar contra los factores internos que en cada centro laboral atentan contra un mayor nivel de rentabilidad. Entre esos factores internos se hizo alusión al despilfarro de recursos, la pérdida de tiempo laboral, el exceso de personal en las plantillas, los excesos de inventarios y el burocratismo innecesario. Se habló ya sin ambages ni rodeos de la “lucha contra las tendencias negativas”, si bien esta expresión aparece principalmente dirigida contra “algunas nocivas y repugnantes manifestaciones de enriquecimiento ilícito, corrupción y delincuencia” (Guillén Landrián, 1987; Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2008).

Al fijar entonces su atención sobre el funcionamiento de las entidades laborales, el Gobierno descubrió de repente la gravedad del problema de las plantillas infladas. Tomaron medidas entonces contra el problema de la fuerza laboral sobrante, al tiempo que atacaba también a los mercados campesinos, al énfasis que se daba a los incentivos materiales y a las tendencias descentralizadoras (Guillén Landrián, 1987; Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, 2000; Córdova, 2007; MTSS, 2005; Mesa-Lago, 2009).

El otro resultado del nuevo enfoque fue el inicio de una campaña dirigida a reducir el personal, ahorrar materiales, darle nuevo impulso a los incentivos morales, fortalecer la planificación central, hacer más estricto el control de la calidad y mejorar el aprovechamiento de la jornada. Del nuevo lema esgrimido por el Gobierno resultaría también la exigencia de más trabajo por unidad de producción, más trabajo voluntario y mayor rigor en la ejecución de los planes. Los ejemplos de ineficiencia económica continuaron no obstante proliferando, a través de las fluctuaciones laborales, el desequilibrio entre la mano de obra agrícola y la disponible en las zonas urbanas así como la falta de tino en la asignación de recursos e insumos.

2.2.3 LOS CAMBIOS RECIENTES EN EL MERCADO DE TRABAJO: SEGUNDA ETAPA DE 1989 A 2011

Por obvias razones, la introducción en Cuba del comunismo no había sido en modo alguno una empresa carente de riesgos. De repente, en 1989, sobrevino la gran mutación del cuadro geopolítico mundial. El mundo bipolar se desplomó y ello le costó al Gobierno cubano la pérdida de su sostén financiero básico. Uno a uno fueron alejándose del comunismo los países de Europa Central y del Este, incluyendo en 1991 a la Unión Soviética, es decir, precisamente los países con los cuales Cuba efectuaba el 86 por ciento de su comercio exterior. De esos

mismos países Cuba recibía miles de millones de dólares al año en importaciones, combustibles, materias primas, maquinarias, alimentos, equipos y créditos (OIT, 2004a; CEPAL, 2000, 2009; Togores, 2004; Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2008).

Era inevitable en las nuevas circunstancias que el Producto Nacional Bruto se encogiera en más de un 50 por ciento, que el país tuviera que enfrentar la escasez de divisas, el déficit presupuestario, la búsqueda desesperada de combustible y la manera de alimentar a la población. La solución de esos problemas se hacía tanto más difícil cuanto se confrontaba una simultánea atención deficiente de los cultivos, un bajo rendimiento en las plantaciones y un descuido lamentable en la asignación de recursos. La situación se hizo particularmente crítica en La Habana que con 2,3 millones de habitantes se enfrentaba a un sensible decrecimiento de la producción agroalimentaria (Mercader Uguina, 2006; Córdova, 2007).

El valor del peso cubano descendió a extremos increíbles, nunca antes vistos en la historia del país. No era solamente el reflejo de la caída de la producción sino también el efecto del exceso de circulante. El salario real de los trabajadores quedó reducido a proporciones ínfimas que llegarían a dos o tres dólares al mes. Esa disminución del poder adquisitivo de la moneda vino acompañada del cierre o paralización parcial de un gran número de empresas. Trabajadores que nunca habían recibido salarios elevados y carecían por tanto de ahorros se vieron sumidos en la extrema pobreza (OIT, 2004a; Togores, 2004; CEPAL, 2009).

Puede decirse que en los tres años que siguieron a la desintegración del período soviético, la economía cubana estuvo al borde del abismo y la población sumida en la miseria. No era ya que faltaran las libertades, el respeto a los derechos humanos y el Estado de Derecho sino que se sufría también de la más absoluta penuria.

Poco después de la suspensión de los subsidios soviéticos en 1990, el Gobierno hizo saber que el país entraba en una nueva fase de su experiencia revolucionaria llamada “período especial en tiempo de paz” cuya primordial preocupación habría de ser el programa alimentario.

Es así que los trabajadores deficientemente alimentados tuvieron que hacer grandes recorridos a pie o en bicicleta para trasladarse a los centros de trabajo, lo que originó que se autorizaran las permutas laborales dirigidas a acercar a los obreros a su lugar de trabajo. Similares penurias experimentaron los jubilados y pensionados para los que en junio de 1992 se les aumentaron en un diez por ciento el importe de sus pensiones que en muchos casos subieron entonces a dos o tres dólares al mes (Togores, 2004; Mercader Uguina, 2006; Córdova, 2007).

El trabajador cubano no sólo sufrió como consumidor y usuario durante el período especial sino también como elemento productor. Se fueron cerrando total o parcialmente muchas empresas; en enero de 1993 se calculaba que el 75 por ciento de las fábricas estaban paralizadas por falta de materia prima y funcionaban sólo 24 horas a la semana. A los trabajadores declarados disponibles se les ofrecía por lo general la disyuntiva de trasladarse al campo a laborar en el programa alimentario o convertirse en obrero de la construcción o recibir durante cierto tiempo los auxilios de cesantía que más tarde se mencionarán. Es interesante observar que

ninguna de esas resoluciones utilizó los términos de desempleo o cesante para referirse a los trabajadores afectados por el cierre de empresa o amortización de plaza. Siguiendo la terminología oficial todas hablaban de los sobrantes, disponibles o interruptos. El desempleo era masivo pero el Gobierno cubano seguía rindiendo culto al mito del pleno empleo (OIT, 2004a; Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2008; CEPAL, 2009).

Lo curioso es que algunos sectores experimentaban al propio tiempo un déficit de mano de obra. En 1993 la desmotivación de los trabajadores por realizar labores agrícolas fue tan grave que el gobierno se vio obligado a adoptar medidas más expeditivas a fin de captar los brazos que necesitaba para realizar los trabajos de la caña (Mercader Uguina, 2006; Córdova, 2007).

El período especial decretado por el Gobierno a raíz del desplome del bloque comunista europeo, significó ante todo una aguda escasez de suministros vitales para la población. Aunque las medidas de austeridad y racionamiento inmediatamente establecidas por el régimen se dirigían a toda la población, sus principales afectados fueron los trabajadores más pobres y los jubilados. Sus condiciones de trabajo se hicieron más duras y sus condiciones de vida más críticas (Togores, 2004; Mercader Uguina, 2006; Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2008).

Dado que el Gobierno, como se significó antes, había descuidado el autoabastecimiento, las despensas comenzaron a vaciarse y la desnutrición comenzó a generalizarse. La famosa libreta de racionamiento que ya desde muchos años atrás no encontraba reflejo adecuado en las bodegas, ahora se hacía más irreal que nunca.

Paralelamente a la reducción de artículos esenciales para la alimentación se interrumpieron los envíos del petróleo y la materia prima que eran necesarios para el funcionamiento de las industrias y la provisión de servicios públicos. Los apagones, la eliminación o encarecimiento de los comedores obreros y la desorganización de los transportes fueron los signos más impactantes de la disminución o rompimiento de los lazos comerciales con los antiguos proveedores, pero para los trabajadores fue aún más importante el cierre o paralización parcial de gran número de empresas. No era sólo que se dejaba de percibir el salario y resultarían insuficientes las indemnizaciones previstas sino que se sintiera el efecto desmoralizante de dejar de trabajar en el régimen social que había prometido el pleno empleo (Córdova, 2007).

EL DETERIORO DEL EMPLEO Y EL SALARIO REAL

Aunque el Gobierno siguió hablando de la rectificación de errores y tendencias negativas y de la necesidad de racionalizar las plantillas del personal, está claro que a partir de 1990 la situación se hizo mucho más seria y experimentó ya los efectos del desplome de la estructura en la que se asentaba la economía cubana. Enfrentado a esa crisis que entrañaba el desempleo masivo e indiscriminado, el enfoque del Gobierno consistió primero en reconocer a regañadientes que el pleno empleo antes proclamado era ficticio, segundo en distinguir entre los llamados sobrantes y los disponibles, y tercero en estimular las jubilaciones y traslados así como los préstamos entre empresas.

Los sobrantes eran aquellos trabajadores cuyas plazas se amortizaban por efectos de los cambios de estructura, las racionalizaciones o la falta de combustible, piezas de repuesto o materia prima. A estos sobrantes se les ofrecían entonces varias alternativas, a saber, el traslado a otro puesto en la misma entidad u otra distinta, su transferencia a tareas agrícolas, la incorporación a microbrigadas de la construcción o su inscripción a cursos de calificación o recalificación. Si a la administración no le era posible ofrecer alguna de esas alternativas o si el trabajador las declinaba, se procedía a la declaratoria de disponibilidad. El tratamiento que entonces se daba a los disponibles, o sea a los desempleados, se traducía en abonarles el 100 por ciento de su salario el primer mes y luego el 60 por ciento por un lapso que podía ir de un mes a un año según fuere la antigüedad de la vinculación del trabajador (Córdova, 2007).

A primera vista las alternativas parecían relativamente adecuadas para un país en vías de desarrollo. Lo que ocurría en la práctica, sin embargo, era que en la gran mayoría de los casos la única opción que se ofrecía a los trabajadores era la de ser movilizados para las labores agrícolas o de la construcción o ser declarados disponibles en caso de negativa del interesado. Para un empleado de oficinas o vinculado al sector de los servicios, ser trasladado al sector de la construcción significaba realizar una labor a veces peligrosa para la que no tenía experiencia alguna. Muchos cubanos se vieron así enfrentados de repente a la disyuntiva de tener que vivir durante varios meses con poco más de la mitad de sus menguados salarios y luego en la pobreza o convertirse en trabajadores agrícolas o de la construcción, viviendo en campamentos de movilizados. Tan dramática disyuntiva no tardaría mucho en desvanecerse, dado que la oferta del traslado fue convirtiéndose en una forma de movilización compulsoria. El margen de aceptación o rechazo se fue al propio tiempo reduciendo por varias resoluciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social según las cuales los disponibles que no aceptaren la oferta de la entidad sólo tendrían derecho a recibir la compensación prevista para el primer mes de salario.

La compensación por desempleo no podía en todo caso durar más de doce meses para los trabajadores con más de 10 años de servicio pero tenía menos duración para quienes hubieren laborado períodos inferiores y se extinguía si el trabajador iniciaba una nueva relación laboral o hubiere rechazado las ofertas de empleo que se le hicieren al momento de ser citado para su reubicación. La Ley prescribía además que los sobrantes incorporados a cursos de formación disfrutarían de su descanso físico por vacaciones dentro del período programado para el curso, durante el cual no acumularían vacaciones anuales pagadas (Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2008).

Parecidas regulaciones se dictaron con respecto a los trabajadores afectados por las interrupciones del trabajo. Se consideraban como tales las que se ocasionaban por roturas de equipos, falta de piezas de repuesto o materias primas, acción de la lluvia, ciclón, incendios o derrumbe, así como las que resultaban de una orden de paralización temporal de equipos, maquinarias o líneas de producción o de clausura total o parcial del centro de trabajo por razones de protección e higiene del trabajo. Si bien existía un cierto entrecruzamiento entre estas causas y las que generaban trabajadores sobrantes, el Gobierno siguió considerando al interrumpido como una categoría distinta de los sobrantes y los disponibles. Para los interrumpidos se previó no obstante un tratamiento parecido que incluía la reubicación y el pago de

indemnizaciones económicas de monto similar a las antes indicadas para los disponibles. Sin embargo, ya en una resolución de 1992 se estableció que el trabajador que injustificadamente, a juicio de la administración y el sindicato, no aceptara una reubicación temporal no tenía derecho a garantía salarial alguna; si la interrupción era imputable al trabajador tampoco tenía derecho a indemnización (Mercader Uguina, 2006; Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2008, 2009).

Era difícil que se pudieran encontrar otras oportunidades de empleo en el sector industrial, a menos que se tratara de empleos temporales o mal pagados, siendo así que en la agricultura podía siempre emplearse más personal pero a costa de sacrificios y con escalas salariales bajas. Lo que ocurrió así fue que al lado de los desempleados proliferaban los subempleados y los peor retribuidos.

Muchas empresas establecieron nuevos horarios y jornadas de cinco días de trabajo a la semana en tanto que otros centros fijaron turnos únicos de siete horas seguidas y otros suspendían sus labores durante ciertos días de la semana. Para los trabajadores fue hasta cierto punto un alivio el que se suspendiera la práctica de trabajar los sábados. Sin embargo, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se apresuró a aclarar a este respecto que el hecho de no trabajar ese día no respondía a la idea de dar un día más de descanso a los trabajadores sino que obedecía a la reducción de combustible y a la necesidad de ahorrar determinados materiales y recursos (Mercader Uguina, 2006; Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2009).

Además de la pérdida del empleo, el período especial provocó trastornos considerables en los horarios de trabajo. Las causas específicas de esos trastornos fueron las carencias antes mencionadas y el propósito del gobierno de prescindir o reducir la disponibilidad de los comedores obreros. Hay que advertir, sin embargo, que el tiempo en que se redujo la jornada normal de trabajo se retribuía con el 70 por ciento del salario fijo del trabajador, excepto para los que devenguen hasta 100 pesos cubanos mensuales, a los que se les pagaba el 100 por ciento. Es de señalar también que una disposición de 1991 preveía la posibilidad de habilitar todos los sábados como laborables cuando la demanda de los servicios a la población así lo requiriera, aunque parezca contradictorio (Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2009).

Salvo algunos pequeños ajustes para grupos o sectores específicos las escalas salariales no fueron modificadas durante el período especial. Los ingresos fueron además declinando porque la parte móvil del salario disminuyó o fue eliminada. El 1994, el Ministerio de Finanzas y Precios declaró que el 14 por ciento de las familias cubanas podían considerarse como de bajos ingresos (OIT, 2004a; Togores, 2004; Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2008).

El problema más grave se presentaba, sin embargo, en relación con el salario real, es decir, con el poder adquisitivo de los ingresos de los trabajadores. Por una parte seguía decreciendo la producción de alimentos, lo que frenaba las posibilidades de compra de la libreta de racionamiento. Por otra parte, la profunda crisis económica en que se hallaba sumido el país provocó una drástica devaluación del peso cubano, haciéndose casi prohibitiva la adquisición de dólares (Mercader Uguina, 2006; Córdova, 2007).

Esta situación dio lugar a que no obstante los bajos salarios nominales se produjera un exceso de circulante. La emisión de billetes y la devaluación provocaron una superinflación unida al desabastecimiento público por el encarecimiento de las importaciones; teniendo pocos productos que comprar en las tiendas del Estado, muchos trabajadores que tenían ingresos relativamente más elevados se veían forzados a gastar una buena parte del mismo en el mercado negro. Además, la marginación del trabajador de la posibilidad de adquirir bienes en las otras tiendas que estaban bien surtidas pero sólo aceptaban dólares. Todo lo cual conllevó a que los cubanos se refugiaron en el dólar, y a que floreciera el mercado negro. Es decir, en Cuba, antes y ahora, se da una singularidad: hay dos monedas –el peso cubano y el convertible; y dos mercados –el oficial y el negro.

De esa manera parecían destinados a evaporarse algunos elementos de los titulados grandes logros de la Revolución. El imponente edificio de los servicios sociales gratuitos levantado en la época de los subsidios soviéticos parecía condenado a resquebrajarse en el momento en que el salario real de los trabajadores tendía a reducirse. Sin embargo, cuando el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros procedió a aumentar los precios y tarifas de numerosos artículos y servicios, las nuevas medidas dejaron fuera los renglones de la salud, la educación y la seguridad social (OIT, 2004a; Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2009).

Con un índice estimado de 40 por ciento de desempleados y con salarios que iban de unos tres dólares al mes para los trabajadores no calificados a 11 dólares para los profesionales, el estándar de vida del pueblo cubano descendió a uno de los niveles más bajos de América Latina (Togores, 2004; OIT, 2004a; Mesa-Lago, 2008).

Imposibilitado de encontrar solución a los problemas laborales que planteaban las dos crisis, el Gobierno decidió en 1991 cambiar su política de empleo. Por largos años habían seguido un enfoque que concentraba todas las oportunidades de trabajo en el Estado y comprometía a éste a ofrecer empleo estable aunque mal retribuido. Al Gobierno cubano le resultaba difícil quebrar ese monopolio y mucho más, que hubiera personas que dejaran de depender de él, pero poco a poco se fue dando cuenta de que para mantenerse en el poder era más importante prevenir situaciones potencialmente explosivas.

En octubre de 1991, el IV Congreso del Partido Comunista de Cuba comenzó a abrir con cautela la puerta del trabajo por cuenta propia autorizándolo sólo con respecto a “los servicios menores”. Por primera vez en un cuarto de siglo se rompía la prohibición de la facultad que en casi todo el mundo se reconoce a los ciudadanos de utilizar su iniciativa y energía para ganar por sí solos su sustento, o como dice la Declaración Universal de los Derechos del Hombre, de ejercer el derecho a la libre elección de su trabajo (Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2009).

La autorización para trabajar por su cuenta se fue así dispensando con cuenta gotas. No era una permisión general sino algo que se iba concediendo al arbitrio del Gobierno y para actividades específicas. Los cubanos más emprendedores acogieron, no obstante, con entusiasmo la

medida y no pasó mucho tiempo sin que fuera alargándose la lista de actividades permitidas hasta pasar de un centenar.

Particularmente exitosos fueron los comedores privados que, a pesar de la escasez de víveres, muchas familias improvisaron en sus propias casas y que por el contraste de calidad con los comedores obreros se hicieron célebres con el nombre de “paladares”. Sin embargo, a medida que éstas y otras actividades prosperaban se establecieron otras restricciones y muchos comedores de este tipo fueron clausurados. En mayo de 1994, el máximo líder anunció la confiscación inmediata de los bienes de todas aquellas personas que se habían enriquecido “de manera notable y escandalosa” (Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2008; Triana Cordoví, 2011).

A pesar de la amenaza de nuevas medidas coercitivas, el trabajo por cuenta propia subsistió aunque sujeto a ciertas limitaciones. Se exigió, por ejemplo, el registro del negocio en determinadas oficinas del gobierno (previo pago de ciertos derechos), se les hizo pagar impuestos sobre la venta y las utilidades y se les recordó que seguía vigente un artículo de la Constitución que prohibía la tenencia de herramientas y útiles que se emplearan “para explotar el trabajo de otros” (García Díaz, 2005; Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2008, 2009).

Con todo, el número de personas con permiso para trabajar por su cuenta fue aumentando a impulsos del desempleo y los bajos salarios hasta llegar a unas 170.000 en 1995. Junto a ellos había unos pocos miles más que trabajaban sin licencia, ilegalmente. Las autorizaciones no se extendieron nunca por otra parte a los profesionales universitarios. Fue solo en 1995 que los profesionales universitarios recibieron permiso para trabajar por su cuenta pero no en sus profesiones sino en otro cualquiera de los 140 oficios que por entonces se podían ejercer de modo independiente y previa autorización del director de su centro de trabajo. Desde entonces comenzaron a verse médicos taxistas y abogados vendiendo caramelos o bocadillos. Hay que señalar que estos permisos nunca se otorgaban a dirigentes del Estado ni de las empresas a ningún nivel.

Junto a las otras medidas económicas que el Gobierno pronto se vería obligado a adoptar, los permisos para trabajar de modo independiente contribuyeron a echar por tierra los postulados del período de rectificación de errores que pretendían abolir todo libre intercambio y a socavar los principios igualitarios que se consideraban consustancialmente a la Revolución. Ahora se decía que la igualdad casi absoluta que Fidel Castro había preconizado años atrás no era un objetivo deseable; también se afirmaba que los igualitarismos eran perjudiciales y que ciertas diferencias resultaban inevitables.

OTRAS MEDIDAS QUE AFECTARON LAS RELACIONES LABORALES

Del lado laboral fueron igualmente severas las disposiciones tomadas por el Gobierno cubano. Se hizo necesario adoptar otros regímenes disciplinarios aún más rigurosos que se añadieran a las normas del código de trabajo. Esto se hizo primero con relación a las actividades que a juicio del Gobierno requerían una mayor exigencia, como fueron los ferrocarriles, la docencia, la salud, el turismo, las aduanas y la investigación científica. Se daba así efecto al deseo expresado

por la Central de Trabajadores de Cuba en el sentido de apoyar legislaciones disciplinarias especiales en sectores determinados y en los demás que sea necesario.

Todavía más riguroso resultó ser el régimen disciplinario previsto el propio año para el trabajo en el sistema del turismo internacional. Según el reglamento del Decreto Ley 122, los trabajadores de los centros turísticos tenían que observar 22 obligaciones y se hallaban sujetos a no incurrir en 46 prohibiciones a los que hay que agregar las 12 violaciones de carácter disciplinario del código para un total de 80 posibles infracciones. Cabe destacar entre las posibles infracciones la de importunar con su presencia o conversación a los turistas, aceptar sus invitaciones y deambular por otras áreas del centro de trabajo. A los turistas extranjeros se les aseguraba así que iban a ser bien atendidos, y que podrían tener el uso exclusivo de las mejores playas y los mejores hoteles. Al cubano se le segregaba de esos lugares en una versión cubana del *apartheid* (Mercader Uguina, 2006; Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2008).

Todo ello se hizo por medio del Decreto Ley 132 de abril de 1992 que llevaba el título de Ley de Órganos de Justicia Laboral de Base (OJLB) y era en realidad una escalada más en el tratamiento de la disciplina laboral. De conformidad con lo dispuesto en dicha Ley el procedimiento relativo a la imposición de las medidas disciplinarias comprendía ahora cuatro instancias, a saber: 1) la decisión de la administración; 2) la apelación del trabajador ante el OJLB; 3) el recurso ante el Tribunal Municipal Laboral cuando el trabajador estuviese inconforme con el fallo del Órgano; y 4) un posible recurso de revisión ante la Sala de lo Laboral del Tribunal Supremo Popular (Mercader Uguina, 2006; Córdova, 2007).

El nuevo régimen ampliaba el abanico de las acciones u omisiones que se consideraban como infracciones disciplinarias poniendo particular énfasis en el ausentismo y la impuntualidad en el trabajo. Sin embargo, su principal objetivo fue el de introducir cambios en el elenco de las sanciones aplicables. Comenzaba por suprimir la sanción de amonestación privada que era la menos fuerte de las medidas previstas en el código y la única que pudiera tener una connotación educacional y correctiva. Ahora se comenzaba con amonestación pública, que tenía el propósito de humillar al trabajador ante sus compañeros de trabajo, y se terminaba con la separación definitiva de la entidad. Mientras el código del trabajo preveía sólo cinco tipos de sanciones, ahora el Decreto Ley 132 incluía nada menos que once medidas que las administraciones podían imponer “a la luz de la historia laboral y la conducta actual del trabajador”. Cabe destacar entre los nuevos castigos a la multa de hasta 25 por ciento del salario, la inhabilitación para ser ascendido o promovido, la suspensión del derecho al cobro de incentivos o pagos vinculados a los resultados del trabajo, la suspensión de los derechos escalafonarios y la pérdida de honores otorgados por méritos en el trabajo. En tanto que el código hablaba antes de suspensión del vínculo laboral por 30 días, ahora autorizaba extenderla por un término de hasta un año (Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2008, 2009).

Hasta 1990 la contratación del personal se había estado haciendo directamente por las entidades laborales, o por medio de las comisiones municipales de trabajo. En ambos casos la obligación de examinar previamente el expediente de trabajo servía para discriminar y excluir a

los que de alguna manera se habían señalado como inconformes con el sistema político. Al estallar la crisis económica, sin embargo, se quiso dar un paso más en el propósito de reservar no ya las oportunidades futuras de trabajo sino las plazas existentes y las que iban a conservarse durante la crisis para los seguidores de la Revolución.

Se aprovechó a este respecto la creación a fines de 1990 de unas comisiones encargadas de resolver sobre la admisión al empleo, la promoción y la permanencia de los trabajadores, así como la selección del personal a capacitar. Las comisiones estaban también facultadas para valorar y decidir sobre la imposibilidad de reubicar al trabajador, así como determinar si las ofertas le eran asequibles. Es decir, que tanto el empleo como el desempleo se ponían en manos de este nuevo órgano que debía analizar todas las razones y circunstancias del caso.

Las comisiones en cuestión estaban integradas por un representante de la administración, uno de la organización sindical y “trabajadores de reconocido prestigio en la actividad de que se trate, aprobados en asamblea de trabajadores”. Aunque la resolución creadora de esas comisiones mencionaba la antigüedad en la empresa como uno de los seis criterios que debían tomar en consideración las comisiones, su propósito declarado era postergar la antigüedad a favor de la selección del más idóneo. En el análisis integral que de cada trabajador debían hacer las comisiones se mencionaba también la disciplina laboral, la iniciativa y la dedicación, así como “otras cualidades”. En la práctica las susodichas comisiones se fueron gradualmente utilizando para seleccionar a los “revolucionarios” y marginar del empleo a los que no estuvieran de acuerdo con las políticas del Gobierno.

EL RÉGIMEN LABORAL EN LAS ASOCIACIONES CON CAPITAL EXTRANJERO

En el mes de julio de 1992, la Asamblea Nacional del Poder Popular acordó la reforma de la Constitución de 1976 de conformidad con los lineamientos propuestos por el máximo líder. El nuevo texto –aún en vigor– precisa que la propiedad socialista se refiere a los medios de producción fundamentales, modificación que hacía viable la existencia de la propiedad privada en otras áreas del patrimonio nacional. La reforma eliminó también el carácter irreversible con que se definía la propiedad socialista, autorizando excepcionalmente su transmisión siempre que se destine al desarrollo económico del país (Mercader Uguina, 2006).

Aunque existía desde 1982 una legislación que posibilitaba la constitución de empresas mixtas, la apremiante situación económica obligaba al régimen a ser más explícito, darle una base constitucional a las nuevas leyes que se proyectaban y extender el ámbito de estas. Era más conveniente permitir que los inversionistas extranjeros pudieran adquirir el 51 por ciento o más de las empresas en ciertas industrias y a fin de inducirlos aún más a hacer negocios con el Gobierno cubano se les concedía el derecho a gozar del 100 por ciento de los derechos de propiedad en ciertas industrias.

Las compañías podían escoger el sector económico en que iban a desarrollar sus actividades, exceptuándose sólo defensa, salud y educación. Se les eximía además de ciertos impuestos, se les autorizaba a repatriar sus ganancias y se les invitaba a establecer zonas francas o parques

industriales en colaboración con organismos del gobierno, así como a invertir en negocios administrados por las fuerzas armadas.

En 1995, el Gobierno había ya logrado atraer capitales suficientes para establecer 212 empresas mixtas. Con la ayuda de estas empresas, pudo no solamente desarrollar la industria turística, sino también aumentar sus exportaciones en otros sectores y hacer progresos en el abastecimiento de materias primas de todo tipo para el consumo nacional.

La Ley 77 mantiene el sistema implantado bajo la Ley 50 mediante el cual la fuerza laboral de cada empresa de participación extranjera deberá ser suministrada por el Estado a través de una agencia de contratación designada por el Ministerio de Inversión Extranjera y Cooperación. Esta nueva Ley, sin embargo, permite en determinados casos que la empresa contrate a todos o algunos de sus empleados directamente, si así lo permite la autorización emitida por el Estado para la creación de la empresa o el desarrollo del proyecto empresarial. Con esto el Gobierno cubano, quiso hacer aún más tentadora la oferta introduciendo estas condiciones, que favorecían a los inversionistas y, además, le permitían seguir manteniendo el control sobre la fuerza de trabajo (OIT, 2004a; Mercader Uguina, 2006; Mesa-Lago, 2008).

La Ley 77 define un régimen jurídico laboral especial en el que actúa como norma supletoria la legislación laboral común: “en la actividad de las inversiones extranjeras se cumple la legislación laboral y de seguridad social vigente en Cuba, con las adecuaciones que figuran en esta ley” (Artículo 30). El régimen laboral se completa con la Resolución No. 3 de 1996 del Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social, y ello en aplicación de lo dispuesto en el artículo 37 de la Ley.

El Estado se reserva las funciones de selección y control de los recursos humanos que en otros países son dirigidas por la gerencia de empresas: el reclutamiento de empleados, las decisiones de empleo, el aplicar medidas disciplinarias, el despedir, y el recompensar al trabajador por sus logros. Mercader Uguina (2006) ha señalado que “la entidad empleadora hace que la relación típica bilateral pase a ser un triángulo interesante en que el trabajador aparentemente en un estado de doble subordinación, recibe realmente una mayor protección en su relación jurídico-laboral individual”. Ciertamente, la relación trilateral se aprecia con nitidez pero lo que resulta más discutible, por lo que seguidamente se indicará, es que la misma resulte beneficiosa para los intereses laborales.

Es importante tener presente que no existe propiamente relación laboral entre los trabajadores y las empresas con capital extranjero. El Estado opera, de esta forma, al estilo de una “Empresa de Trabajo Temporal” que cede a la empresa usuaria extranjera a los trabajadores a su servicio. La utilización obligatoria de agencias empleadoras controladas por el Gobierno deja a los trabajadores sin capacidad para negociar directamente con el empresario acerca de sus salarios, beneficios, motivos de los ascensos y la duración del período de prueba. Las entidades empleadoras oficiales asumen cada una de estas funciones sin que se permita a los empleados

la libre contratación por los inversores extranjeros (Artículos 9, 12 y 14 de la Resolución No. 3 de 1996) (Mercader Uguina, 2006; Mesa-Lago, 2009).

De diversos informes de organizaciones internacionales parece deducirse con claridad que el hecho de que la entidad estatal pueda escoger a los trabajadores de las empresas con capital extranjero significa que, a través de ellos, se efectúa una selección ideológica de los candidatos elegidos.

La entidad estatal es responsable del despido y sustitución de los trabajadores cuyo desempeño sea deficiente; y, en fin, que las posibles reclamaciones deberán ser interpuestas ante la entidad estatal, aunque la empresa tiene la responsabilidad financiera en cuanto al costo de resolver la relación laboral: Los trabajadores pueden ser despedidos si incurren “en conducta impropia, delictiva o no, que afecte el prestigio que debe poseer todo trabajador de la empresa, contenidos en los requisitos de idoneidad” . Las normas obligan a los trabajadores a observar una conducta social valedora del respeto y la confianza de sus conciudadanos, no permitiendo ningún gesto o privilegio manifiesto, y manteniendo un estilo de vida que sea acorde con la sociedad.

En este contexto debe situarse el artículo 33.4 de la Ley 77 que establece: “Los pagos al personal cubano y extranjero residente permanente en Cuba se hacen en moneda nacional, que debe previamente obtenerse con divisas convertibles” (OIT, 2004a; Mesa-Lago, 2008).

La agencia de empleo designada por el Estado y la empresa extranjera, determinan un salario mensual en dólares americanos para cada categoría de trabajadores, que se pagará a la agencia. Este salario se ve incrementado en un 25 por ciento por tasas de empleo, que se pagan directamente por la empresa a la agencia, también en dólares estadounidenses. La entidad empleadora paga a los trabajadores cubanos su salario en pesos cubanos, en un ratio similar al salario equivalente en Cuba para cada categoría. En cualquier caso, sea cual sea la forma de contratación, el trabajador cubano recibe en pesos menos de cuatro céntimos por cada dólar pagado por el inversor, aproximadamente un cinco por ciento del salario real pagado por la empresa extranjera (Mercader Uguina, 2006; Mesa-Lago, 2008, 2009).

La práctica del Gobierno cubano es “nociva”, se ha dicho, “no sólo porque es confiscatoria con respecto al salario de los trabajadores, sino porque afecta en forma negativa la gestión económica de las empresas con capital extranjero”. El salario es uno de los factores cruciales que inciden en la productividad de los trabajadores. Igualmente, se ha señalado que “el uso de suplementos al salario en moneda convertible –ya sea en dinero o en especie– ayuda a incrementar la productividad. Sin embargo, la capacidad de las empresas de otorgar esta compensación adicional es limitada, porque el Gobierno cubano exige el pago de salarios relativamente altos para la fuerza laboral, además de las prestaciones sociales, lo que eleva los costos de operaciones, disminuye las utilidades, y hace que los productos de las empresas sean menos competitivos en el mercado (OIT, 2004a; Mercader Uguina, 2006; CEPAL, 2009).

Las razones por las cuales muchos cubanos codiciaban, no obstante, los empleos que se fueron creando en la industria turística, se relacionan por una parte con el desempleo y precariedad de las condiciones de trabajo que prevalecían en el resto de la economía y por otra a que los empleados en la susodicha industria podían llegar a recibir propinas que superaban con creces los salarios mensuales y, también, ocasionalmente llevar comida para la casa, pedirle a un turista que les comprara bienes que no estaban a su alcance o recibir un bono o suplemento de 20 o 100 pesos mensuales siempre que cumplieran con estrictos requisitos de eficiencia y la empresa tuviera ganancias (Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, 2000; Córdova, 2007; MTSS, 2005; Mesa-Lago, 2009).

Las leyes y decretos concernientes al turismo y a las inversiones extranjeras contienen varias normas no previstas en el código del trabajo dirigidas a favorecer a los capitalistas extranjeros. Cabría mencionar entre ellas ante todo a la ampliación de las modalidades de contratación, medida que tiene por objeto liberar a esos empleadores de las obligaciones que se derivan de una vinculación por tiempo indefinido del trabajador con la entidad. El reclutamiento del personal se hizo aún más flexible por medio de la ampliación a seis meses del período de prueba que antes no podía exceder de 60 días. Las horas de trabajo se extendieron para la industria turística a 280 al mes (64 a la semana) para las labores, lo que representaba un 47 por ciento por encima de lo que se había fijado en Cuba antes de 1959 (OIT, 2004a; Córdova, 2007; Mesa-Lago, 2008; CEPAL, 2009).

La legislación aplicable a la industria del turismo confiere amplios poderes a los administradores extranjeros para suspender, transferir o despedir al empleado infractor de las múltiples obligaciones a que nos referimos anteriormente. Aunque la medida de separación del sistema turístico se condiciona a su confirmación por una comisión en la que estarían representados el sindicato y un miembro elegido por los trabajadores, cabe observar que es el administrador quien preside esa comisión (Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, 2000; MTSS, 2005; Mesa-Lago, 2009).

Al lado de la aplicación de enfoques neoliberales está la autorización para el establecimiento en Cuba de los parques tecnológicos y zonas francas en las que los inversionistas extranjeros podrían por primera vez montar operaciones de ensamblaje con la mano de obra cubana.

Ya para mediados del período especial era posible identificar no menos de siete sistemas de organización laboral diferentes, a saber, los relativos a:

- a) Las empresas del Estado regidas por el código del trabajo y leyes complementarias.
- b) Las empresas turísticas.
- c) Las otras empresas mixtas o propiedad de extranjeros.
- d) Los contingentes, el Ejército Juvenil del Trabajo y otras organizaciones paramilitares.
- e) Las empresas operadas por las Fuerzas Armadas Revolucionarias.
- f) Las unidades básicas de producción cooperativa.

- g) Las otras cooperativas de producción agropecuarias.
- h) Los trabajadores por cuenta propia.

En cada una de estas categorías las condiciones de trabajo pueden ser diferentes, pueden variar los ingresos de los trabajadores, el rigor de los regímenes disciplinarios y demás elementos del código de trabajo. Sin embargo, los movimientos de trabajadores de uno a otro grupo no dependen todavía de su voluntad ni de las necesidades del mercado sino que han seguido estando controlados por el Estado.

En los últimos años el crecimiento de las actividades económicas semi-independientes ha tenido repercusiones en la estructura de precios del país. Sólo en el sector agropecuario hay cuatro niveles diferentes de precios: 1) los precios del mercado regular correspondiente a la cuasi-inservible libreta de racionamiento; 2) los precios exorbitantes del mercado negro; 3) los precios regulados por la oferta y la demanda, promovidos por el Estado; 4) los precios de los productos que se pueden adquirir en pesos convertibles reservados para una parte de la población (Mesa-Lago, 2003, 2008, 2009; Córdova, 2007).

En suma, que los remedios improvisados y fragmentarios del Gobierno cubano están adquiriendo características “de una complejidad casi caótica” en muchos casos perjudicial para los trabajadores.

2.3 EPÍLOGO: MERCADO DE TRABAJO Y EL FUTURO ECONÓMICO DE CUBA

En 2006 Raúl Castro generó unas expectativas de cambio de estilo de gobierno, con lo que consiguió movilizar tras él a la militancia y a una buena parte de la sociedad. En definitiva, su apuesta pretendía apuntalar la estabilidad mediante soluciones institucionales, alejándose del liderazgo personalista, pero el debate sobre las demandas políticas y sociales, así como las alternativas aplicables, se seguirían realizando sólo en el seno del partido único y con el sistema político vigente.

En suma, el debate se ha estado acotado en torno a las reformas económicas y administrativas necesarias para que el sistema pueda seguir reproduciéndose en el futuro. Hasta ahora no se ha mostrado ninguna intención de modificar la Constitución vigente para adaptarla a un esquema funcional donde la separación de poderes sea más clara y efectiva, ni de ampliar la participación política de la sociedad.

De ese modo, la situación actual muestra que la supervivencia del Gobierno revolucionario se está logrando a costa del inmovilismo y la defensa del *statu quo*, lo cual mantiene a una gran parte de la sociedad al margen. En cualquier caso, aunque esa estrategia momentáneamente parece estar dando resultados, persisten desafíos internos que podrían amenazar el futuro de la convivencia de los cubanos.

Unas condiciones externas menos tensas en 2010 contribuyeron a mantener un crecimiento positivo, en particular: el aumento de la exportación de servicios, con una alta ponderación

dentro del PIB. No obstante, es probable que ello haya sido más un movimiento coyuntural que tendencial. Más bien se debe esperar que las restricciones de divisas se agudicen en el año 2012 debido al aumento esperado en el precio internacional de los alimentos.

Actualmente la noción de cambios estructurales ha comenzado a ocupar un lugar cada vez más prominente en el discurso político y en las expectativas ciudadanas. Para ser preciso: Cuba necesita este tipo de cambios, de eso no hay dudas, pero deben quedar despejadas al menos dos cuestiones. Primero, que se trataría de un proceso de reestructuración entendido en un sentido amplio y que debería contener, como mínimo, tres tipos de transformaciones: a) redefinición de las bases materiales de acumulación –por ejemplo, las proporciones entre el consumo y la inversión, el tamaño relativo y el papel de diferentes sectores como la agricultura, la industria y los servicios, y la prioridad concedida a distintas ramas de la economía–; b) reinserción en la economía internacional –una nueva especialización internacional–; y c) la reforma del sistema económico –por ejemplo, el papel del mercado, la regulación estatal de las formas de propiedad, y la organización empresarial–. Segundo, que la reforma del sistema económico debería ser la precursora de la serie de transformaciones que conforman dicha reestructuración.

Para poder entender de forma adecuada la naturaleza de las trabas que hoy obstruyen la transformación de Cuba en un país desarrollado, resulta ineludible la identificación precisa del problema económico de la nación, entendido éste como el núcleo distintivo de relaciones sociales que determina la calidad de los procesos económicos de la sociedad en un momento dado.

Sin una comprensión correcta de la naturaleza del subconjunto específico de relaciones sociales que determinan el *impasse* actual del proceso de desarrollo en Cuba, sería improbable que funcionase una estrategia efectiva de desarrollo nacional, a pesar de contar con activos productivos –por ejemplo, el capital humano, que no podría gestionarse eficazmente sin tener en cuenta dichas relaciones sociales– e indicadores sociales –como son, los altos niveles de educación y salud– potencialmente favorecedores del desarrollo. Por esa razón, la búsqueda de una mayor precisión analítica en el contexto de la evaluación de los problemas económicos actuales de Cuba no es un mero ejercicio intelectual, sino que tiene una clara dimensión práctica, por cuanto puede contribuir a una mejor comprensión acerca de cómo funciona la economía y que cabría esperar de ésta y de sus diversos agentes económicos.

La cuestión del problema económico se hace evidente cuando nos formulamos la siguiente pregunta: ¿pueden los cambios que demanda la economía cubana edificarse directamente desde el punto de partida que representa la situación actual? Por el momento, la visión predominante en Cuba parece corresponderse con una respuesta positiva que considera que la solución de las dificultades económicas –se admite que sería un proceso complejo y dilatado– puede y debe ser el resultado normal de la acción, sobre el entramado económico actual de Cuba, de ciertas medidas que, en general, se hayan acreditado dentro del instrumental de las políticas económicas y que se aplicarían de manera “puntual” y gradual, como son: la

unificación monetaria, modificación de la tasa de cambio, ajuste de sistemas salariales, acciones presupuestarias para reducir subsidios, mecanismos de precios, políticas sectoriales – particularmente la agricultura–, disciplina laboral, reorganización de la administración pública, y perfeccionamiento de la gestión empresarial, entre otras.

La noción subyacente es que el sistema económico existente hoy en el país –que, en esencia, es un conjunto de relaciones sociales– resulta apropiado, aunque necesita determinados ajustes, y que, por tanto, es capaz de proporcionar las funciones económicas básicas que harían operativos los cambios estructurales que pudieran introducirse. El corolario de esa perspectiva es, por consiguiente, que la materialización de los cambios estructurales no requiere de modificaciones preliminares sustantivas en el sistema económico del país. El asunto es que esa visión parece ser, cuando menos, excesivamente optimista.

Por el contrario, los argumentos para una respuesta negativa están disponibles, resultan convincentes y no deberían ser pasados por alto. Por una parte, una economía como la cubana debe ser evaluada como lo que es, en esencia: una economía subdesarrollada que necesita una vasta y profunda reestructuración que cambie radicalmente el estado de cosas existente. El proceso de desarrollo no es un mero ejercicio de perfeccionamiento económico sino un perturbador acto de refundación económica, social y también política. Obviamente, no se trata de ajustes puntuales que puedan ser resueltos con instrumentos convencionales de la política económica.

En segundo lugar, son patentes las evidencias que nos informan respecto a que la economía cubana no se encuentra encarrilada en estos momentos, ni parece que lo esté en el futuro inmediato, en una senda firme de crecimiento económico que es un componente esencial, aunque no el único, del proceso de desarrollo, y que consiste básicamente en el desplazamiento de una parte creciente de la fuerza laboral del país a través de trayectorias ascendentes de aprendizaje tecnológico y organizativo que permitirían elevar verdaderamente el ingreso nacional. Vale la pena aclarar que la disponibilidad actual de algunas condiciones que potencialmente facilitarían tal proceso –por ejemplo, el llamado “capital humano” y el “capital social”– no conducen por sí solos, de modo ineludible, al crecimiento, ni expresan en sí mismos la existencia de ese proceso. Ambos factores son condiciones necesarias, pero no suficientes para el proceso de desarrollo.

En tercer lugar, algo que es muy relevante para la definición del problema económico de Cuba: el hecho de que la efectividad —y en gran medida la propia viabilidad— del tipo de transformaciones estructurales profundas que requiere el país depende de la existencia de ciertas premisas básicas que deben estar establecidas con anterioridad a las acciones relacionadas con el cambio estructural. La más importante de esas premisas es la existencia de un sistema económico que pueda garantizar las tres funciones básicas que todo sistema económico debe asegurar: a] la función de cálculo económico –medición precisa de los resultados económicos de manera tal que esa medición pueda tener un efecto de reajuste sobre los procesos económicos–; b] la función de estimulación al trabajo, y c) la función de

innovación económica –impulso permanente al mejoramiento de productos y procesos, y capacidad para la transformación–.

Cualquier evaluación somera del sistema económico que hoy existe en Cuba permite identificar con rapidez la existencia de serios problemas en cada una de esas funciones, pero muy en especial en relación con la estimulación al trabajo y la innovación, ambas funciones están estrechamente relacionadas con las relaciones laborales, el mercado de trabajo y la gestión de capital humano. El propio hecho de que, como norma, la empresa estatal cubana no haya logrado materializar, como una de sus funciones básicas, la innovación económica debería bastar para entender no sólo que el sistema económico tiene serios fallos de funcionamiento, sino que se encuentra en una especie de “callejón sin salida”, en ausencia de una transformación sustancial. De muy poco van a servir los mayores precios de acopio de los productos agropecuarios, los incrementos salariales, un menor número de ministerios o la mayor autonomía relativa de las empresas, si tales acciones se introducen en el contexto de un sistema económico que no es capaz de cumplir esas tres funciones básicas. El punto que debería entenderse es que el cumplimiento de esas funciones no va a lograrse mediante exhortaciones ni por generación espontánea.

Se necesita de una reforma económica —vasta, profunda e integral— que permita resolver el problema, antes de intentar aplicar otros cambios estructurales. En ese sentido, la reforma económica debería ser percibida como la primera de las transformaciones estructurales que requiere el país.

En síntesis, el problema económico de Cuba es que el sistema económico vigente hoy en el país no puede servir como punto de partida para el desarrollo; es decir, que los mecanismos que conducen al desarrollo –los cambios estructurales– no pueden operar con efectividad desde la situación actual y, por tanto, al ser un impedimento para el desarrollo, ese punto de partida debe ser transformado mediante una reforma económica sustantiva que anteceda al resto de los cambios.

Por supuesto, una reforma económica no es un proceso técnico, sino, sobre todo, un proceso político. La reforma afecta el sistema económico y éste es básicamente un conjunto de relaciones sociales. Los fallos de funcionamiento que se intentan corregir no se originan esencialmente en procesos periféricos, sino, fundamentalmente, en el ámbito de relaciones sociales que han sido construidas desde procesos políticos específicos.

En ese sentido, muchas de los fallos de los sistemas económicos son autoinfligidas y su posible solución conecta directa e indirectamente con la cuestión del poder. En esto radica la extrema complejidad del diseño y aplicación de una reforma económica en cualquier parte del mundo, incluida Cuba; pero el hecho de que sea compleja no anula, en modo alguno, la necesidad de emprenderla.

2.4 RESUMEN DEL CAPÍTULO

En Cuba ha perdurado la condición de economía periférica, con un modelo de desarrollo de carácter extensivo y poco diversificado, y dependiente de otras economías más dinámicas y desarrolladas. Con estos antecedentes, el proceso de desarrollo seguido desde 1959 ha sido difícilmente sustentable y el nivel de bienestar del pueblo cubano ha estado sometido a serios vaivenes, debido principalmente a las limitaciones internas del propio modelo económico, y también a los frecuentes choques externos a los que está expuesto.

Durante el período de 1989 a 2010, mostrando su gran capacidad de supervivencia, Cuba ha salido adelante con bastantes dificultades y el núcleo formado por los dirigentes históricos de la Revolución ha logrado mantenerse en el poder con transformaciones mínimas y muy controladas. Por un lado, se considera un éxito haber asegurado el mantenimiento de la soberanía nacional, junto a la supervivencia del régimen político y hasta cierto punto un importante grado de cohesión social. Pero por otro lado, se considera un fracaso el persistente déficit de autonomía de las personas y de los grupos sociales, además de la ausencia de mecanismos de participación política democrática. Además del deterioro continuado de la economía y de las condiciones de vida, con la inexistencia de un modelo de desarrollo estable que asegure el bienestar futuro de los cubanos.

Cuba ha enfrentado un proceso de transformaciones y reestructuración económica complejo y no acabado, que se concreta en un sinnúmero de medidas de política económica instrumentadas en estos años de crisis. Un proceso no lineal cuya trayectoria ha descrito fases de mayor o de menor dinamismo transformador. Los elementos fundamentales de esta nueva estrategia han sido: detener la caída de los indicadores económicos fundamentales; promover el desarrollo de los sectores que, potencialmente, pudieran convertirse en locomotoras del crecimiento económico a partir de su condición de exportadores; lograr la estabilidad macroeconómica; asegurar una nueva inserción de la economía cubana en la economía mundial aprovechando las ventajas potenciales del país; y estimular las corrientes de divisas procedentes del exterior, tanto en términos de inversiones como a través de transferencias corrientes.

Las medidas de política económica adoptadas significaron, por una parte, una mayor liberalización de la economía y por otra, el reconocimiento implícito de las posibilidades del mercado como factor dinamizador de economías centralizadas. Pero las reformas aplicadas tuvieron otros aspectos restrictivos porque se mantuvieron fragmentados los diferentes espacios generados, de manera que los actores que operaban en cada segmento –economía tradicional, economía mixta, economía por cuenta propia y economía sumergida– raramente se podían relacionar formalmente entre sí, mientras que se conservaba la discrecionalidad del poder de decisión centralizado en el Estado.

Las medidas tomadas por el Gobierno cubano en el nuevo ciclo “pragmático” a partir de 2006 son, a mi modo de ver, positivas pero escasas, de menor cuantía y orientadas al grupo de

mayores ingresos. Sólo la entrega de tierras estatales ociosas en usufructo se aproxima a una reforma estructural pero está lastrada por numerosas restricciones al incentivo para producir. Las más importantes medidas anunciadas por Raúl Castro, no se han implementado: eliminación de la dualidad monetaria; supresión del racionamiento; autorización de pequeñas empresas privadas menos limitadas –la lista de actividades permitidas es demasiado reducida, lo cual frena la iniciativa privada, y estas actividades son poco intensivas en conocimiento y no permiten aprovechar la inversión en educación que ha hecho el país por décadas–; creación de un mercado mayorista de insumos para las PYMES; expansión de la inversión extranjera; autonomía a las cooperativas; y la eliminación o transformación radical del acopio estatal.

Los problemas estructurales son los que han incidido en el deterioro de la mayoría de los indicadores económicos del país, como la pérdida de dinamismo de las exportaciones, las inversiones y en el producto interno bruto. Entre ellos se destacan: la expansión de los servicios, mientras que la agricultura y la industria se mantienen rezagadas; poca diversidad del comercio exterior, donde el equilibrio de la balanza de pagos recae en la exportación de servicios profesionales, cuyo efecto de arrastre al resto de la economía es aún bajo; baja productividad en gran parte del sector empresarial estatal; baja eficiencia económica en general, con altos consumos tanto de energéticos como de otros materiales; elevada distorsión en la relación consumo-acumulación e ingresos-consumo; y la tendencia demográfica preocupante, típica de países con mayor desarrollo relativo. Estos problemas están interrelacionados y se despliegan en una economía con un mercado interno poco significativo, extremadamente dependiente de las importaciones, y que tiene que lidiar con un embargo económico por parte de Estados Unidos.

Además de la crisis que entrañaba el desempleo masivo e indiscriminado a inicio de los noventa, el problema más grave se presentó en relación con la drástica disminución del salario real, es decir, con el poder adquisitivo de los ingresos de los trabajadores. La profunda crisis económica en que se hallaba sumido el país provocó una drástica devaluación del peso cubano. La emisión de billetes y la devaluación provocaron una superinflación unida al desabastecimiento público por el encarecimiento de las importaciones, todo lo cual conllevó a que los cubanos se refugiaran en el dólar, y a que floreciera el mercado negro. Con un índice estimado de 40 por ciento de desempleados y con salarios que iban de unos tres dólares al mes para los trabajadores no calificados a 11 dólares para los profesionales, el estándar de vida del pueblo cubano descendió a uno de los niveles más bajos de América Latina. En estas condiciones, lograr altos índices de productividad se convertiría en un objetivo imposible de alcanzar, y lo sigue siendo en la actualidad a pesar de que estos indicadores ya se han recuperado en un 50 por ciento.

Podemos afirmar que la realidad laboral cubana actual se caracteriza porque las categorías trabajo y salario carecen de valor económico real, ya sea porque la productividad es muy baja por las plantillas sobredimensionadas y el atraso tecnológico, o sea por la devaluación de la moneda nacional a causa de la inflación y del refugio en el peso convertible y las monedas extranjeras. El pueblo cubano no se gana la vida trabajando, se la gana “inventando”. Existen

dos mundos laborales: el oficial, imaginario; y el paralelo, real. El primero es cada vez más residual.

No caben dudas de que Cuba necesita de cambios estructurales, pero requeriría de un proceso de reestructuración entendido en un sentido amplio. Debería contener, como mínimo, tres tipos de transformaciones: a) redefinición de las bases materiales de acumulación –las proporciones entre consumo e inversión y la prioridad concedida a las distintas ramas de la economía–; b) reinserción en la economía internacional; y c) la reforma del sistema económico –el papel del mercado, la regulación estatal de las formas de propiedad y la organización empresarial–. Esta última reforma debería ser la precursora de la serie de transformaciones que conforman dicha reestructuración. La efectividad, y en gran medida la propia viabilidad, del tipo de transformaciones estructurales profundas que requiere el país depende de la existencia de ciertas premisas básicas que deben estar establecidas con anterioridad a las acciones relacionadas con el cambio. La más importante de esas premisas es la existencia de un sistema económico que garantice sus tres funciones básicas: a) la función de cálculo económico; b) la función de estimulación al trabajo; y c) la función de innovación económica.

En síntesis, el problema económico de Cuba es que el sistema vigente hoy en el país no puede servir como punto de partida para el desarrollo, es decir, que los mecanismos que conducen a él no pueden operar con efectividad desde la situación actual y, por tanto, ese punto de partida debe ser transformado mediante una reforma económica sustantiva que anteceda al resto de los cambios.

CAPÍTULO 3.

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UN ESTADO DE LA CUESTIÓN

Abordar los elementos teóricos y prácticos fundamentales en los que se basa la investigación, es el objetivo central de este capítulo, que estructuramos de manera que permita el análisis del “estado del arte y de la práctica” sobre la temática. Nos referimos aquí, a las tendencias actuales sobre la gestión por competencias como nuevo enfoque de gestión de capital humano en la organización.

El hilo conductor que seguimos como estrategia del marco teórico referencial aparece en la **Figura 1**, que se construyó partiendo de la caracterización de la problemática actual existente alrededor de las competencias laborales. Todo lo cual tendrá una incidencia directa en la gestión de las competencias y los procedimientos para su determinación, con los que establece una relación recíproca la gestión de capital humano.

Para lograrlo, recabamos en las teorías para la evaluación, formación y desarrollo de las competencias laborales y los modelos y procedimientos para implantar la gestión por competencias en la práctica. Estos resultados, influirán también sobre el estado actual de aplicación de este enfoque en entidades consultoras cubanas, analizando las especificaciones en la provincia Holguín.

3.1 ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES: CARACTERIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo; constituye una nueva alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. Esta es, sin dudas, la finalidad de la gestión por competencias (García Morales, 2002; Fuentes Rodríguez, 2002).

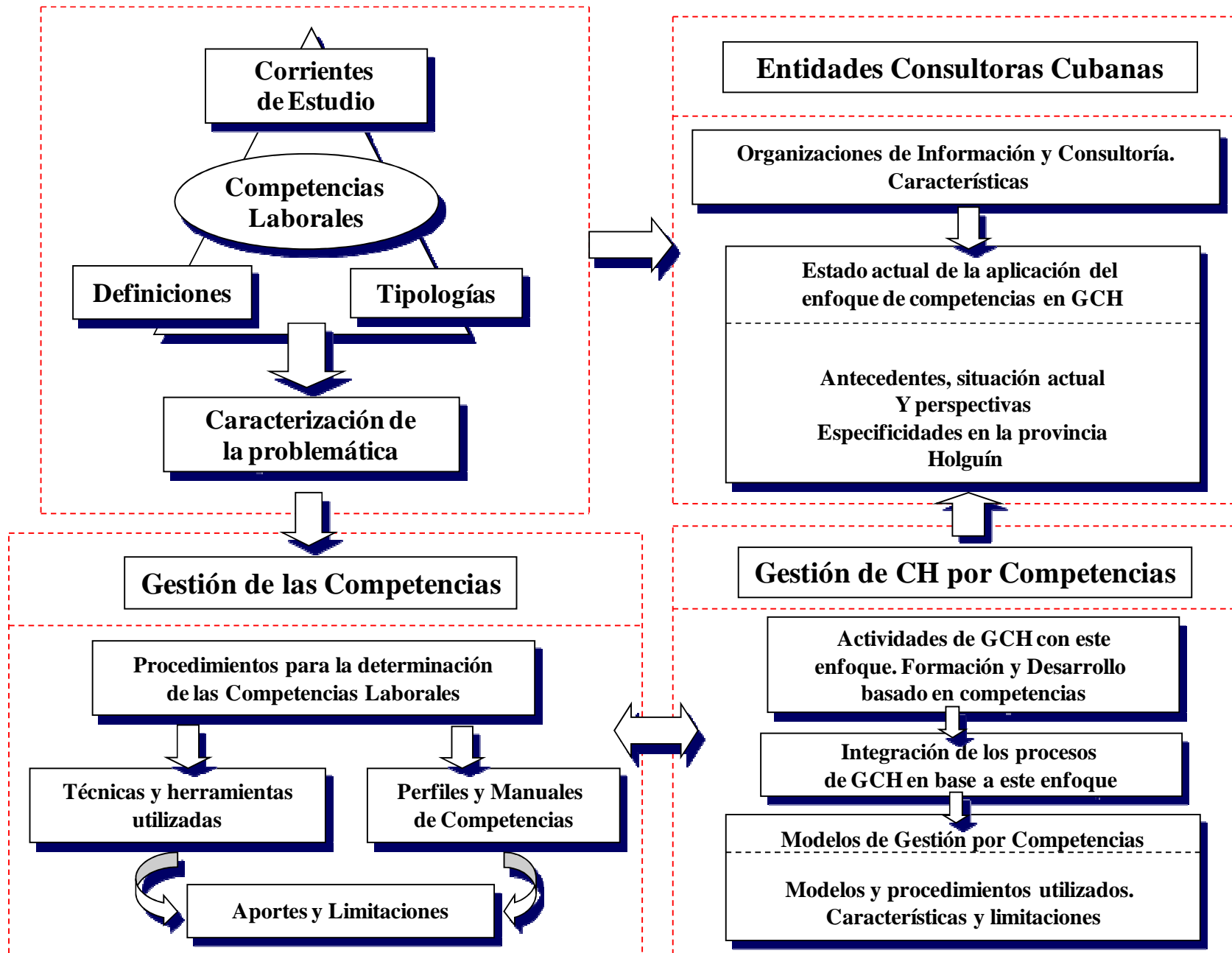


Figura 1. Hilo conductor para la construcción del marco teórico referencial sobre la gestión por competencias

El desarrollo del enfoque ha dado lugar a la formulación de múltiples definiciones, clasificaciones y corrientes en su estudio (García Morales, 2002; Senise Barrio, 2010). Por la trascendencia de esta categoría en la actualidad, en este epígrafe, analizamos los diferentes enfoques del término, en el contexto de las corrientes de estudio correspondientes, y las clasificaciones y tipologías que se generan. El objetivo radica en caracterizar la polémica situación existente alrededor del tema, resaltando los aportes y limitaciones en cada caso, y asumiendo una posición al respecto.

La evolución de los modelos de gestión de capital humano en la última década, se ha caracterizado esencialmente por el cambio en la concepción del **personal**, que deja de asumirse como un **costo** para considerarse como un **recurso**, y más recientemente como **capital**. También, se caracteriza por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones (Marrero Fornaris, 2002; Velázquez Zaldívar, 2002). Ello supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de dicho capital humano como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

En la actualidad, dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de capital humano, se habla de gestión por competencias (Zayas Agüero, 2002; García Morales, 2002), que abarca todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macroestructuralmente, a nivel de la organización, como desde el punto de vista particular de cada trabajador.

Aunque se venía hablando de las competencias en los círculos pedagógicos desde los años 20 (Del Pino Martínez, 1997), es en 1973 cuando se comienza a tomar en consideración este término. Hecho este, impulsado por el psicólogo David Mc Clelland, profesor de Harvard, a través de la publicación de un artículo titulado *“Testing for Competence Rather than Intelligence”*, quien define la competencia como “la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”. Desde entonces, el interés del mundo organizacional por el tema de las competencias no ha hecho más que crecer incesantemente, y ampliar su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personal.

3.1.1 ENFOQUES Y ESCUELAS EN EL ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS

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

El primer enfoque, es el *análisis conductista*, que se refiere al énfasis del papel de las características del individuo, para llegar a perfilar la “conducta situacional” de los que triunfan o

fracasan. Describen los incidentes que llevaron a la eficiencia o a la ineficiencia. Luego, agrupan los elementos del comportamiento en “inventarios”, y elaboran los “perfiles de competencias”. Estos perfiles integran varias competencias que son descritas en estilo narrativo, e incluyen los “indicadores de conducta”.

Generalmente, se aplica a los niveles directivos en la organización, y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Agregamos a esta clasificación de Leonard Mertens (Zayas Agüero, 2002), que existe una división entre las concepciones con un enfoque holístico y las marcadamente cognitivistas.

El *enfoque funcional*, tiene un carácter evidentemente pragmático (Zayas Agüero, 2002). Las técnicas británicas se apoyan en el estudio del trabajo, en el “análisis funcional”, examinan todas las actividades y los resultados que consiguen quienes trabajan en ella. En una segunda etapa, el equipo investigador, que usa entrevistas y encuestas, analiza los resultados y define la norma (criterios de rendimiento y las tablas de medición).

La aproximación funcional, se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente, se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos.

El *análisis constructivista* (Zayas Agüero, 2002), tiene como base el proceso de elaboración de las competencias por parte del propio investigador. Es la menos difundida, y en ocasiones se presenta integrada con alguna de las dos tendencias anteriores (Cuesta Santos, 2001). En el modelo constructivista, no se definen a priori las competencias del personal, sino que las construye a partir del análisis y solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización.

En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos: se trata del desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. No interesa tanto identificar las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Como puede apreciarse, este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas. Lo cual, queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen como el motor de aprendizaje en las personas. Este es que proporciona la imagen que las personas tienen de sí mismas, y de por qué se comportan de la manera en que lo hacen.

En el **Cuadro 9**, aparecen las corrientes de estudio analizadas, donde resumimos los principales factores que las caracterizan, que constituyen elementos positivos o negativos a partir de las valoraciones realizadas al respecto.

Cuadro 9. Corrientes de estudio de las competencias. Valoración de tendencias o elementos claves

Tendencias → Corrientes de estudio ↓	Focalización	Características de los perfiles resultantes	Pertinencia de los perfiles	Relación con la estrategia de la organización	Alcance	Metodología para la elaboración de los perfiles
Conductista	Acento en la persona, en las características de los trabajadores que más rinden.	Pequeños conjuntos o “cuadros” de competencias. Fáciles de manejar.	Perfiles consistentes, no cambian con el tiempo.	Establece una relación causal entre las conductas individuales y la estrategia de la organización	Se circunscribe al nivel directivo.	Describen los incidentes que llevaron al éxito o fracaso, agrupan los elementos del comportamiento en “inventarios” y elaboran los perfiles, que integran varias competencias descritas en estilo narrativo con sus “indicadores de conducta”
Funcionalista	Atención en el trabajo, establecer mínimos niveles de competencias, contemplar la competencia como una acción, conducta o resultado.	Gran número de normas, criterios y tablas de medida. Muy difícil de manejar.	Los perfiles pueden quedar obsoletos en cualquier momento. El contenido de las funciones es poco consistente.	A partir del análisis funcional se puede emprender el perfeccionamiento de la organización, que parte de los elementos estratégicos.	Se circunscribe a aspectos técnicos del nivel operativo.	Examinan todas las actividades y los resultados de quienes trabajan en ellas, para analizar dichos resultados y definir la norma de competencia.
Constructivista	Se centra en la persona, en los procesos de aprendizaje de las personas.	Elemento de auditoría en cuanto a la capacidad individual. Se genera un perfil intermedio entre “genérico” y “más específico”.	Poca pertinencia, las competencias no son predeterminadas, sino que emergen de los procesos de mejora.	Las competencias están ligadas a los procesos en la organización y de ahí a la estrategia.	Áreas funcionales o procesos, aspectos técnicos.	Tiene como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador. Se construyen a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización.

Fuente: Elaboración propia.

En la escuela de Mc Clelland, los conjuntos de competencias son pequeños y manejables, y sobre todo se hace énfasis en las personas, con sus conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones, que son patrimonio individual. Son conjuntos que no cambian o, al menos, son más consistentes que el contenido de las funciones.

En el sistema británico, sin embargo, lo que más cuenta es el trabajo en sí y su entorno. Esto hace que un perfil de competencias pueda quedar obsoleto en cualquier momento, debido a los rápidos cambios que se producen en los contenidos de los cargos. Otro inconveniente, es que el sistema conlleva a un gran número de normas, criterios y tablas de medida; por lo que, resultan muy difíciles de manejar y aplicar por los clientes finales en las organizaciones.

Los seguidores del enfoque conductista, plantean que se requiere establecer relaciones causales, que lo hace más sólido desde el punto de vista metodológico. Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80. En la actualidad, consideran las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, que debe estar sostenida por una cultura adecuada. Por lo tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipos, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aún cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

El desarrollo del análisis funcional, como elemento de ventaja, permite el perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo.

En el caso de la corriente constructivista, y al contrario del enfoque anterior, su finalidad es actuar como elemento de auditoría en torno a la capacidad individual del sujeto, y de la organización por desarrollar su fuerza de trabajo.

Como se observa, cada corriente pretende, desde su perspectiva, resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema: el del desarrollo de las competencias laborales como una alternativa para lograr mejorar la productividad del trabajo, y los resultados de la organización. Todas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

A los efectos de esta investigación, consideramos que lo más conveniente sería adoptar un enfoque integrado, donde se mezclen los elementos de las tres corrientes que resultan ventajas, y que facilitan la implantación del enfoque de competencias en la gestión de capital humano.

Teniendo en cuenta el análisis anterior, los elementos que caracterizarían un enfoque integrado para el estudio de las competencias, son las siguientes:

- ❖ Atención en las características de los trabajadores que más rinden o con un desempeño excelente.
- ❖ Utilización del análisis funcional como metodología central para la determinación de las competencias.
- ❖ Se tienen en cuenta todos los niveles de la organización.

- ❖ Relación causal entre las conductas individuales de los trabajadores y la estrategia de la organización.
- ❖ Las competencias están ligadas a los procesos de aprendizaje de la organización.
- ❖ Se genera un perfil de competencias intermedio, entre “genérico” y “más específico”, en cuanto a normas y criterios de medida, con mayor pertinencia, más consistente, donde se describen las competencias como acción, conductas o resultados.
- ❖ Utilización de un enfoque integrador en la concepción y determinación de las competencias.

3.1.2 LA COMPETENCIA LABORAL. DEFINICIÓN DEL TÉRMINO

El empleo del término, surge como una necesidad objetiva de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales. Por tanto, su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar.

Un investigador importante de la corriente conductista es Richard Boyatzis (1982), quien define las competencias como: “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

Entre las definiciones con un carácter más cognitivista, está la definida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT): “es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (Ducci, 1997). Añade la autora, “la OIT ha definido el concepto de “competencia profesional” como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello”.

En este caso, los conceptos competencia y calificación se asocian fuertemente, dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

En Argentina, el Consejo Federal de Cultura y Educación la define como “un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional” (Ducci, 1997).

Por otro lado, Bunk (1994) plantea: “en Alemania se considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.”

Las definiciones con enfoque más integrador, incluyen otros elementos además del conocimiento y otros aspectos cognitivos. Así lo expresa el Ministro de Trabajo e Inmigración de España (BOE, 2009): “el conjunto de conocimientos y capacidades que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer”. Explica también, que: “la Cualificación Profesional: es el conjunto de competencias profesionales con significación para el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación, y a través de la experiencia laboral”.

En Canadá, provincia de Québec, se definen las competencias como: “el conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea” (Ducci, 1997).

Derivado de las experiencias de trabajos realizados y el enfoque de este término en la bibliografía, Zayas Agüero (2002) define las competencias como: “configuraciones en las que se produce la integración de los resultados, los objetivos y las características de la actividad en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones”. Sobre la base de los enfoques de la psicología contemporánea, este autor cubano, enfrenta el estudio de la personalidad como principal expresión del ser humano, como una configuración, en la cual se integran un conjunto de formaciones que hacen posible ejecutar con resultados positivos una actividad.

Otro autor cubano, Morales Cartaya (2006), define el término como: “el 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 entidad, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios”.

En cuanto a las definiciones que se derivan de la corriente funcionalista se analizarán algunas, comenzando por una que proviene de la escuela inglesa.

El *National Council for Vocational Qualifications* (NCVQ), tiene un enfoque marcadamente funcionalista. En él se plantea: “la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos” (Ducci, 1997).

I. Abud (1997), citando como fuente la revista *Conocer*, expresa que: “una competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y, al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo”, y agrega, “es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral. Refleja los conocimientos,

habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.”

En la misma revista también aparece otra definición de competencia con un enfoque totalmente opuesto al anterior: “capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo” (Rev. Conocer, 1997).

En la legislación laboral cubana, en la Resolución No. 21 de 1999 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), se contempla como competencia laboral: “conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones” (MTSS, 1999). Esta definición se enmarca fundamentalmente en aspectos cognitivos, y está dirigida al desarrollo del proceso de formación en la organización.

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

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

En el **Cuadro 10** resumimos las principales valoraciones sobre los aspectos que se incluyen en las definiciones de los autores, analizados anteriormente.

Como se ha podido constatar, algunos especialistas adoptan posiciones extremadamente pragmáticas y conductistas. Este hecho produce un efecto contrario al problema que se trata de resolver, puesto que no se tienen en cuenta los procesos que se dan en el hombre, como principal actor en el desarrollo de las diferentes actividades. Se considera un tratamiento errado: es imposible hacer abstracción de las cualidades humanas. Los resultados no se pueden separar de quienes los ejecutan y sus características.

Cuadro 10. Definiciones de Competencia. Valoración de elementos claves

Elementos → Autores ↓	Corriente que representa	Posición en cuanto a los procesos humanos	Carácter que denota según las esferas que incluye	Relación con la estrategia empresarial	Actividades de GCH que permite abarcar
Boyatzis (1982)	Conductista	Posición pragmática y conductista, no integra las cualidades humanas	Imagen de fragmentación	No	Selección de personal
Bunk (1994)	Conductista	Tiene en cuenta los procesos que se dan en el hombre, integra en parte las cualidades humanas	Carácter reduccionista	No	Selección y formación
Gonczy (1996)	Constructivista	Positiva, integra las cualidades humanas	Carácter holístico	No	Formación
OIT (1997)	Conductista	Posición pragmática y conductista, aunque integra de forma parcial las cualidades humanas	Carácter reduccionista (aprendizajes)	No	Formación
Consejo Federal de Cultura y Educación de Argentina (1997)	Conductista	Positiva, integra las cualidades humanas	Carácter holístico	En parte	Evaluación, selección y formación
Levy-Levoyer (1997)	Constructivista	Positiva, integra las cualidades humanas	Carácter holístico	En parte	Evaluación y selección
Québec (1997)	Conductista	Positiva, integra las cualidades humanas	Carácter holístico	No	Selección
NCVQ (1997)	Funcionalista	Pragmática	Carácter reduccionista (esfera cognitiva)	En parte	Formación
Conocer (1997) Abud	Funcionalista	Positiva, integra sólo parcialmente las cualidades humanas	Carácter holístico	No	Formación y evaluación
INEM (1998)	Conductista	Positiva	Carácter holístico	No	Selección y formación
MTSS (1999)	Funcionalista	Pragmática	Carácter reduccionista	Si	Formación
Zayas Agüero (2002)	Conductista	Positiva	Carácter holístico	Si	Selección, evaluación y formación
Morales Cartaya (2006)	Conductista y funcionalista	Positiva	Carácter holístico	Si	Selección, evaluación y capacitación

Fuente: Elaboración propia

Otro elemento discordante, es la concepción de las competencias como características, lo que refleja una imagen de fragmentación, opuesta al carácter holístico que caracteriza a este término. Algunas de las definiciones anteriormente citadas, también muestran un carácter reduccionista, al circunscribir las competencias sólo a la esfera cognitiva, olvidando el importante papel de los elementos afectivos en las competencias de un trabajador.

Los conceptos emitidos por los diversos autores, difieren en cuanto a: la posición que asumen sobre los procesos humanos; el nivel de integración de las cualidades, el carácter que denotan según las esferas del comportamiento que incluyen, la relación con la estrategia empresarial y los procesos de gestión de capital humano que permite abarcar. Por esta razón desarrollamos un análisis de las definiciones propuestas, a través del procedimiento diseñado por Pérez Campdesuñer (2006), estudiando las variables en ellas contenidas.

Con este objetivo, eliminamos de estas definiciones las conjunciones, preposiciones, artículos, sinónimos y palabras conectoras; obtuvimos un total de 113 variables, con las que elaboramos una matriz en la que resumimos el grado de presencia de las mismas en los conceptos estudiados.

A partir de aquí efectuamos un análisis Conglomerado Jerárquico, con lo que confeccionamos un dendograma (ver **Anexo 1**). De acuerdo con éste, al realizar un corte en el nivel 25, las variables pueden ser agrupadas en 8 criterios, donde se aprecian las variables con mayor grado de presencia en los conceptos estudiados. A continuación analizamos cada uno de estos grupos de variables:

CLASIFICACIÓN DE LA CATEGORÍA

El criterio más generalizado de esta variable es considerar la competencia laboral como: un conjunto o **estructura**, ya sea de comportamientos, planteamientos, atributos o **requerimientos humanos**. Se asume como una categoría que refleja la integración de varios elementos relativos al comportamiento, interrelacionados entre sí, como un todo.

CALIFICACIÓN DE LA CATEGORÍA

Como estructura, es calificada con mayor consenso por los autores como: observable o evaluable, identificable, **sinérgica, compleja**, indisoluble o integrada, según el enfoque utilizado para la clasificación de la categoría.

PROPIEDADES QUE DENOTA LA CATEGORÍA

Las variables analizadas que mejor caracterizan la competencia laboral son: la **integración de varios elementos**, interrelacionados entre sí, que están causalmente relacionados con un efecto determinado en el desempeño del trabajador.

ELEMENTOS COMPONENTES DE LA CATEGORÍA

Al analizar todas las variables identificadas, concluimos que pueden resumirse o agruparse dentro de las cuatro esferas del comportamiento humano; así, se conciben como elementos:

- ❖ los **cognitivos**: inteligencia, conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, experiencias laborales, y otros, como el nivel de escolaridad y la calificación técnica.
- ❖ **afectivos**: actitudes, rasgos de personalidad, sentimientos, motivaciones, los intereses, las aspiraciones y el equilibrio emocional.
- ❖ **físicos**: aptitudes, habilidades sensoriales y motoras, constitución física, estatura, complexión, peso corporal, vigor físico, fuerza, la edad, el sexo y la apariencia física.
- ❖ **sociales**: valores, motivaciones, actitudes, estilo de vida, grado de incorporación y participación en las distintas esferas de la vida social.

SUJETO EN EL QUE SE MANIFIESTA LA CATEGORÍA

La variable más utilizada y aceptada en Cuba es **trabajador**. Aunque, no se considera obligatorio declararlo, y podría quedar implícito.

EFFECTO ESPERADO QUE PRODUCE LA CATEGORÍA

Las variables que aparecen con mayor frecuencia en los conceptos estudiados, y que mejor se adaptan a las condiciones específicas de Cuba, son: **desempeño** exitoso, superior o **excelente**.

CAMPO DE APLICACIÓN

El campo de aplicación hace referencia al proceso a través del cual se verifica la competencia; el espacio físico y temporal puede quedar implícito o no. Se identificaron variables muy abarcadoras como área ocupacional, entorno profesional, sector productivo y contexto laboral. Aunque, si se define al trabajador como sujeto, las variables "**funciones y tareas**" son las más apropiadas y utilizadas en los conceptos.

MARCO DE REFERENCIA

Las variables relacionadas con el marco de referencia se incluyen en un número reducido de conceptos dentro de los estudiados. En la mayor parte de los casos aparece implícito. Para el contexto laboral cubano las variables más apropiadas expresan que la competencia está basada en el **principio de idoneidad demostrada**, las exigencias técnicas, productivas y de servicio, y en la **estrategia de la organización**.

En el enfoque sistémico de la interrelación hombre trabajo, no sólo existe la integración de lo cognitivo y lo afectivo, sino que la concepción dialéctica de las competencias refleja las propiedades básicas de la actividad, al integrar las características del trabajo y las del hombre en un todo.

En un análisis de los niveles de representatividad de cada grupo en los diferentes conceptos, se observa que los grupos relativos a la clasificación, los elementos componentes, el efecto y el campo de aplicación de la categoría son los más reconocidos o con mayor presencia; mientras que, la calificación, el sujeto, las propiedades y el marco de referencia, aparecen con mucho menos frecuencia o son menos reconocidos.

Resumiendo lo analizado en el estudio de los conceptos, concluimos que:

“La competencia laboral es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño excelente de sus funciones y tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización”.

Sobre esta definición precisamos aclarar algunos de sus términos:

- a) Compleja y sinérgica estructura: expresa que la totalidad de la categoría no es igual a la suma de sus elementos componentes, sino que implica una nueva cualidad, diferente y superior, por lo que se deberá analizar la integración del sistema (competencia) como la totalidad en su complejidad, su organización y las relaciones que de ella surgen.
- b) Requerimientos humanos integrados: se refiere a que el enfoque sobre el hombre debe tener un carácter integrador, contemplando todas las áreas o esferas del comportamiento humano: cognitiva, afectiva, física y social, no como una sumatoria sino en sus síntesis e interrelaciones y en su implicación en un contexto laboral determinado.
- c) Principio de idoneidad demostrada: indica que la evaluación del nivel de competencias del trabajador forma parte del análisis integral para la aplicación del principio de la idoneidad demostrada en las organizaciones laborales cubanas (MTSS, 2005).
- d) En correspondencia con la estrategia de la organización: Se refiere a que hay que concebir las competencias representando el nexo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia empresarial. De ahí que, la gestión de las competencias implica una mayor integración entre estrategias, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas que integran la organización.

Los aspectos analizados alrededor de las principales tendencias existentes, apuntan hacia las competencias como la expresión más fiel de la interrelación hombre-trabajo. En ella se integran las particularidades del trabajo con las características de las personas, destacando el papel de la subjetividad y el carácter activo del hombre en el desarrollo de la actividad laboral (Zayas Agüero, 2002).

3.1.3 EL PERFIL DE COMPETENCIAS

Con relación a la clasificación de las competencias, L. Mertens (1996) las clasifica en generales y específicas, y en mínimas y efectivas. No obstante, resulta insuficiente, ya que el espectro de clasificación es mayor. También, se pueden identificar como:

- ❖ Simples y complejas, según su estructura.
- ❖ Actuales y potenciales, que condiciona los métodos, la concepción y organización de los procesos de selección, formación y desarrollo.

- ❖ Poseídas y desarrollables, según la polémica entre lo heredado y lo adquirido.

Existe otra clasificación (Delgado Martínez, 2000), de acuerdo con el nivel funcional dentro de la estructura de la empresa con el que están relacionadas:

- ❖ Competencias organizacionales, que suponen un rasgo diferencial en el mercado.
- ❖ Competencias corporativas, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes.
- ❖ Competencias técnicas (Angulo González, 2002), que se refieren a los comportamientos precisos en cada unidad funcional, para conseguir sus objetivos, en base a su misión dentro de la estrategia organizacional, y relacionadas con los aspectos técnicos de la misma.
- ❖ Competencias de rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes.
- ❖ Competencias de posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específicos.

Para esta investigación asumiremos la clasificación de este último autor, realizando algunos cambios en la nomenclatura, teniendo en cuenta los términos utilizados en el lenguaje empresarial cubano. Por tanto, denominaremos a las competencias organizacionales: “de identidad”; las corporativas: con el mismo nombre; las de rol y posición: “de los cargos”; y las técnicas: “de procesos”.

Diferentes autores han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias. R. Boyatsis (1982), realizó un estudio a partir del cual elaboró un perfil genérico de competencias, que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: gestión y acción por objetivos, liderazgo, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico.

Por otra parte, Velando Rodríguez (1997) cita entre los principales tipos de competencias: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias directivas, competencias de solución de problemas y competencias de eficacia personal.

Levy-Levoyer (1997), enumera, asimismo, las que llama supracompetencias o competencias genéricas para mandos medios: intelectuales (perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización); interpersonales (dirección de colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral); adaptabilidad (al medio); y orientación a resultados (energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios).

Al elaborar los inventarios de competencias, se recomienda (Cuesta Santos, 2001; Jiménez, 1997; Delgado Martínez, 2000; Sánchez Rodríguez, 2002; García Morales, 2002; Fuentes Rodríguez, 2002) llegar a un nivel “manejable”, es decir, si se llega a un nivel muy genérico

aparecerá la dificultad de que previsiblemente todos (trabajadores y cargos) deban poseer dicha competencia, lo que no permite gestionar la psicodiversidad organizativa. Sin embargo, si se llega a un alto nivel de análisis y se utilizan perfiles de competencias muy extensos, aparecerá entonces la dificultad de las herramientas y los procesos analíticos posteriores. Además, el perfil será complejo, más difícilmente aplicable y “explicable” y más costoso tanto en el diseño como en su posterior mantenimiento.

De esta forma, es frecuente que se llegue a una consideración de las competencias como algo intermedio, entre lo que podrían ser “genéricas” a “muy específicas”. Evidentemente, es importante tener una buena medida de competencias, manejable y relevante, lo que algunos autores han definido como directorios o inventarios, pero es también importante la definición que de estos se haga.

3.1.4 METODOLOGÍAS PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Para implantar un programa de formación por competencias, es necesario, primero, definir las funciones y tareas que se realizan en cada profesión, ocupación o campo ocupacional seleccionado. Esta información, permitirá definir las competencias que deben ser desarrolladas por cada uno de los trabajadores.

El punto de partida es hacer un análisis ocupacional del puesto de trabajo objeto de estudio, para identificar y determinar las tareas que en él se realizan. Esta identificación, permitirá la redacción de las competencias, objetivos, contenidos, actividades del programa de formación que se implantará. Teniendo en cuenta esto, en el mundo se han desarrollado varias metodologías con el objetivo de determinar, en un área o puesto de trabajo: las funciones y tareas que se deben desarrollar.

Las metodologías más conocidas para la determinación de las competencias son:

TÉCNICA DEL ANÁLISIS FUNCIONAL

El análisis funcional es una metodología analítica, que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas (funciones específicas de los cargos) para su cumplimiento (Rev. Conocer, 1998).

METODOLOGÍA DACUM

La metodología DACUM: desarrollo de un currículo (**D**eveloping **A** Currículum, en sus siglas en inglés), se caracteriza por establecer una conexión orgánica, y desde su diseño, entre la norma de competencia, expresada en criterios de desempeño, y la construcción del currículo que debe conducir al cumplimiento de la misma.

METODOLOGÍA SCID

La metodología SCID: desarrollo sistemático de un currículo instruccional (Systematic Curriculum and Instructional Development, en sus siglas en inglés), es un análisis a fondo de las tareas. En esta, se toman como base las tareas enunciadas en el mapa DACUM, o los subprocesos productivos identificados por observación y entrevistas directas con personal de producción y supervisores-gerentes.

METODOLOGÍA AMOD

La metodología AMOD: un modelo (**A Model**, en sus siglas en inglés), se define como un modelo, de los tantos que existen, de la metodología DACUM. Fue desarrollado en Canadá como una versión alternativa y complementaria del mapa DACUM. El AMOD tiene a su vez una variante elaborada especialmente para ser utilizado a través del correo electrónico, llamado IMOD.

Al analizar las referidas metodologías observamos varias desventajas comunes, a la vez que emergen los aspectos individuales negativos en cada una.

La técnica más utilizada en los procedimientos estudiados (Jiménez, 1997; Ducci, 1997; Delgado Martínez, 2000; Cuesta Santos, 2001; MTSS, 2001a; Gramigna, 2000; Gallego Franco, 2002), sobre todo en Cuba, es el análisis funcional. Esta tiene como principal elemento ventajoso, que parte del propósito clave y de los elementos estratégicos, lo cual garantiza la alineación de las competencias con la estrategia empresarial. Además, permite el perfeccionamiento del diseño y organización de puestos de trabajo, creando ocupaciones funcionales y polivalentes.

También se considera una ventaja, la forma sistemática y profunda del análisis de la tarea o subcompetencia, que genera la información necesaria para construir los elementos de competencia laboral, e identifica criterios y evidencias de desempeño, los conocimientos, actitudes requeridas y las decisiones que debe tomar. Al mismo tiempo, genera los insumos para la elaboración de guías didácticas y material de apoyo.

Las desventajas que estas metodologías tienen en común son:

- a) Los trabajadores expertos no siempre son capaces de saber qué es lo que los hace de alto desempeño en su trabajo. La afirmación de que sí son capaces, parte del supuesto cuestionable de que su desempeño es fundamentalmente el resultado de un conocimiento explícito y no de una base de conocimientos implícitos o subyacentes.
- b) Existe el riesgo de que los participantes en los talleres no sean representativos para la función y las competencias del área en su totalidad.

La desventaja de la técnica del análisis funcional, se centra en el gran número de criterios y tablas de medida que generan las normas de competencia, que la hace muy difícil manejar y aplicar en las empresas.

Las desventajas de DACUM descansan en que: se queda en el currículum; no deriva a normas de desempeño ni a estrategias de formación y evaluación; es difícil de convertir en un instrumento de gestión del aprendizaje en la actividad cotidiana, por parte del instructor; y los conocimientos y actitudes requeridos se quedan sin una referencia específica, convirtiéndose fácilmente en un listado abierto de requerimientos.

Las desventajas de SCID consisten en que: puede resultar un proceso largo para el grupo de expertos; suelen repetirse conocimientos y habilidades requeridas en diferentes subcompetencias, que demandan un esfuerzo integrador adicional para establecer el programa de capacitación; y se genera demasiada información, que después debe convertirse en un instrumento de gestión práctica.

Las desventajas de AMOD radican en que: no conduce a una clara definición del estándar de ejecución requerida, ni tampoco a los conocimientos subyacentes y actitudes: esto dificulta hacerlo compatible con el análisis funcional; existe el riesgo de que predomine la subjetividad en la evaluación; y genera poca información para desarrollar guías didácticas de apoyo al desarrollo.

A partir del estudio realizado sobre los procedimientos para la determinación de competencias, concluimos que las deficiencias fundamentales radican en que:

- a) No parte de los elementos estratégicos de la empresa, lo que lleva al riesgo de no incluir competencias que se deriven de ella, y que no se determinen las competencias para todos los niveles de la organización, en alineación con la propia estrategia.
- b) No se le otorga un carácter sistémico, puesto que la descomposición de la función del área o de la ocupación en tareas. Esto podría conducir a que se visualice el trabajo en una forma atomizada, cuando a la empresa le interesa más el resultado integrado que el desempeño en una tarea. Por otra parte, tampoco se establece la vinculación de la competencia con los procesos de la organización.
- c) No se tiene en cuenta el carácter integrador de las competencias para su determinación, lo cual impide que se pueda utilizar la información de los perfiles en todos los procesos de gestión de capital humano, y que luego el propio proceso de desarrollo de competencias no se asuma con este enfoque.

3.2 LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO BASADA EN EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS

Podríamos plantear la hipótesis inicial (Jiménez, 1997), de que la gestión por competencias llegará a ser el concepto que integre e instrumente todos los nuevos, y algunos no tan nuevos, conceptos del *management*, la organización y la gestión de capital humano en el entorno laboral (Matías Reche, 2002; Senise Barrio, 2010; Martín Tapia, 2011; Fuentes Fuentes, 2012).

Las definiciones más actuales coinciden en considerar a la gestión de capital humano como un proceso planificado (Marrero Fornaris, 2002; Matías Reche, 2002; Senise Barrio, 2010; Fuentes Fuentes, 2012), sobre la base de las necesidades reales, que está dirigido hacia el desarrollo de las competencias a todos los niveles para mejorar los resultados de los individuos, la organización y la sociedad en general.

En la literatura especializada, encontramos un gran número de autores, que a través de diferentes enfoques, plantean sus propios modelos para gestionar el capital humano en las organizaciones (Beer, et. al., 1989; C.A.F, 1991; Werther y Davis, 1991; Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1997; Besseyre, 1990; Hax, 1992; Chiavenato, 1993; CIDEC, 1994; Bustillo, 1994; Rodríguez, 1999; Zayas Agüero, 2002; Morales Cartaya, 2006). En todos ellos encontramos puntos en común, en cuanto a los subsistemas que los conforman y los factores que intervienen en el sistema.

Ya se ha venido introduciendo el enfoque de competencias dentro de estos modelos de capital humano, como se ha visto, pero todavía no se ha diseñado un modelo conceptual para llevar a cabo la gestión por competencias en las empresas, que esclarezca cómo llevar a vías de hecho tan compleja tarea. A continuación, analizaremos algunos autores que han venido integrando este nuevo enfoque a sus modelos de gestión, todo lo cual aparece resumido en el **Cuadro 11**, donde sintetizamos las principales tendencias de cada uno.

Beer, et. al. (1989), de la *Harvard Business School*, plantea un modelo de gestión de recursos humanos (GRH) en el que se aprecia que los factores de situación son la base y determinan la superestructura. Estos factores y los grupos de interés, definen las políticas de recursos humanos. Sus resultados se miden mediante las cuatro "c": compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces. Todo lo cual tiene consecuencias a largo plazo.

Este modelo lo consideramos superior, pues le confiere un peso significativo al entorno y asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura de la empresa. Permite diagnosticar la GRH en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas sus actividades.

Un elemento significativo resulta integrar las políticas en los cuatro grupos descritos, pues muestra la dinámica interrelación, no sólo con los factores de situación y grupos de interés, sino también, entre ellas mismas. Analiza las competencias como uno de los elementos que indican los resultados de la GRH, combinándola con el compromiso y la congruencia, que permitirán lograr los niveles de desempeño requeridos.

Besseyre (1990) por su parte, plantea un modelo de gestión estratégica de recursos humanos. Muestra un procedimiento general, donde su función es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer y saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y, por supuesto, desarrollarlas.

Cuadro 11. Modelos de GCH con enfoque de competencias. Valoración de tendencias

Tendencias → Modelos ↓	Posición del Perfil de Competencia en el modelo de GCH	Alineación de las competencias con la estrategia empresarial	Evaluación de los resultados	Integralidad del sistema	Procesos a los que se aplica el enfoque
Beer (1989)	No se analiza el perfil de competencia como parte del sistema de GCH, la competencia se ve como un resultado.	La competencia es uno de los resultados que interactúan con los factores de situación, entre los que está la estrategia de la organización.	A partir de cuatro factores: Compromiso; Competencia; Congruencia y Costos eficaces	Se integran todas las actividades de GRH como parte de las políticas.	Se aplica a todos los procesos según las relaciones que se establecen
Besseyre (1990)	El perfil de competencia no constituye el elemento esencial para llevar a cabo la GCH.	Es un modelo de gestión estratégica de RH, que asegura la gestión de las competencias de la empresa	A partir del diagnóstico externo e interno (Auditoría de GCH)	No se integran todas las actividades de GRH al sistema.	Se aplica al diseño de puestos, retribución, formación y desarrollo y evaluación
Werther y Davis (1991)	No se habla explícitamente de competencias, sino de aptitudes, conocimientos y habilidades.	No se establece una relación entre estos elementos (aptitudes, habilidades) y la estrategia de la organización.	No ofrece cómo evaluar los resultados del sistema.	Tiene un carácter funcional, mostrando la interrelación entre todos los elementos (actividades de GCH) del sistema.	Formación y desarrollo.
Harper y Lynch (1992)	En este modelo se le da mayor importancia a las fichas profesiográficas, no se habla de perfiles o matrices de competencias.	No enfatiza en el aprendizaje organizacional ni en el enfoque de competencias.	Se le concede importancia a la auditoría de GCH como mecanismo de control del sistema	Se plantea un modelo de GCH con enfoque sistemático donde se interrelacionen todas las actividades.	No se aplica el enfoque de competencias.
Rodríguez (1999)	No plantea la relación entre las matrices de competencia y los procesos de GCH, sólo se vincula con la formación.	Se parte de la estrategia de la organización para perfeccionar los procesos y fomentar el desarrollo de las competencias.	Se evalúa en términos de eficiencia, eficacia y competitividad.	Modelo para el Perfeccionamiento Empresarial que forma parte del Sistema de Dirección de la Fuerza de Trabajo, donde se integran todas las actividades de GCH.	Formación.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 11. Modelos de GCH con enfoque de competencias. Valoración de tendencias. Continuación

Tendencias → Modelos ↓	Posición del Perfil de Competencia en el modelo de GCH	Alineación de las competencias con la estrategia empresarial	Evaluación de los resultados	Integralidad del sistema	Procesos a los que se aplica el enfoque
Delgado (2001)	Todos los procesos giran alrededor del perfil de competencias, como nuevo centro de la GCH, como insumo fundamental de todos.	Sistema que interrelaciona la estrategia de la organización con la gestión del conocimiento, el aprendizaje y la gestión por competencias. Se desarrollan los procesos del negocio con base en competencias para cumplir con los objetivos estratégicos.	No se incluyen elementos para la auditoría y control del sistema.	Se concibe como un sistema integral aunque no se tienen en cuenta todas las actividades de GCH como la seguridad y salud del trabajo, entre otras.	Se aplica a la planificación, captación, planes de carrera, evaluación del desempeño, compensaciones y desarrollo de competencias.
Zayas (2002)	El subsistema social donde se establece el perfil de competencia con sus esferas: cognitiva, afectiva, física y social, constituye el centro de la GCH, producto de las interrelaciones con todos los subsistemas.	El subsistema organizativo parte de la planeación estratégica de la organización que se deriva en el diseño de cargos y sus competencias.	Los resultados se evalúan en términos de eficacia, eficiencia y satisfacción laboral.	Se integran todas las actividades de GCH dentro de tres subsistemas: organizativo, selección y desarrollo y social. Es holístico, sinérgico y relacional.	Se aplica al subsistema de selección y desarrollo.
Morales (2006)	Se concibe la competencia laboral como uno de los módulos del modelo de GCH, ubicándolo en el centro en interacción con los demás.	Propone un módulo de Comunicación Institucional, donde se analiza la estrategia y este se relaciona con el módulo de Competencia, se enfatiza en la formación de valores como parte del proceso de comunicación.	Se establece un módulo para el autocontrol del sistema, aunque no se especifican las perspectivas o indicadores que se utilizan.	Se concibe como un sistema integrado, donde se incluyen todos los procesos y actividades de capital humano.	Se exige la utilización de las competencias en los procesos de selección, evaluación y capacitación, queda abierta la aplicación a otros procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Constituyendo éstas las misiones del sistema:

- a) Adquirirlas. Comprende las fases: definición de puestos, que permite disponer de perfiles de puestos; sistema de clasificación, que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias, unas por comparación con las otras.
- b) Estimularlas. El objetivo es optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados, o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa.
- c) Desarrollarlas. Es sinónimo de formación profesional, información y comunicación.

Este modelo, tiene como aspecto positivo la importancia que le concede al diagnóstico de la organización, tanto externo como interno, mediante las auditorías de gestión de capital humano. A partir de ellas, es posible establecer los objetivos que darían lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de recursos humanos.

También, hay que destacar la inclusión de la seguridad e higiene ocupacional dentro del sistema de retribuciones, analizando la importancia de esta actividad para estimular el desarrollo de las competencias de los trabajadores.

El modelo, es el primero en integrar las competencias y la gestión de capital humano. Aunque, según este autor, la función de recursos humanos asegura la gestión de las competencias, y no se analizan (con la información que aportan) como elemento esencial para llevar a cabo la gestión.

Werther y Davis (1991), partiendo del entorno y los principales fundamentos y desafíos, promueven un sistema de gestión funcional, integrado por siete subsistemas interrelacionados en el cumplimiento de los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales. Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto por elementos claramente definidos y bien relacionados.

Por su parte, **Harper y Lynch (1992)** plantean un modelo fundamentado en que la organización requiere recursos humanos en determinada cantidad y calidad. Precisamente, la gestión de capital humano permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.

A partir del conocimiento del personal con que cuenta se desarrollan las restantes actividades. Todas ellas, conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permiten la optimización de los recursos humanos. Lo que requiere un seguimiento constante, para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Este modelo tiene carácter descriptivo, pues sólo muestra las actividades relacionadas con la gestión de capital humano para lograr su optimización, aunque no en su dinámica y operación. Un aspecto significativo es la importancia que le concede a la auditoría como mecanismo de control del sistema.

Rodríguez (1999), plantea un procedimiento para el “perfeccionamiento empresarial” en Cuba. En él, combina formación, participación e ingeniería aplicado a empresas industriales del país. Permite a la organización, partiendo de las estrategias, perfeccionar los procesos que afectan la eficiencia, eficacia y competitividad, utilizando la formación como vía práctica para aprovechar las ventajas de la integración de herramientas participativas y de ingeniería. Incluye la formación individual a todos los niveles y fomenta el desarrollo de las competencias, que se logra con la implantación cíclica de la “escalera formativa” propuesta; lo que conduce a crear una organización que aprende.

La evaluación de la formación se concibe de forma integral, vincula las etapas de implantación y evaluación del proceso, lo que permite valorar los efectos de la aplicación de lo aprendido y su impacto en los resultados.

Sin embargo, este procedimiento no está dirigido a la formación, sino al “perfeccionamiento empresarial”, utilizando la formación como una herramienta de trabajo. Ello incide en que, aunque el procedimiento posee carácter estratégico, en la formación en sí predomine la cultura de aprender para trabajar, con un horizonte temporal a corto y mediano plazo.

Evidencia la necesidad de profundizar en la gestión del propio proceso formativo, enfatizando en la etapa de planeación, para potenciar la formación como clave estratégica en las organizaciones. Además, este procedimiento fue aplicado a empresas industriales, y la concepción de la formación en entidades consultoras posee especificidades propias.

Delgado Martínez (2001), presenta un modelo para la gestión holística de las competencias. El carácter holístico de este modelo radica en dos características: Primero, que la gestión del activo que representan las competencias se concibe como un sistema donde se interrelacionan la estrategia, la gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y la gestión por competencias, con la tecnología, los procesos y los recursos. Segundo, que la competencia integra las características personales y sociales, y los conocimientos y habilidades técnicas, contextualizadas en los procesos de trabajo.

La instalación de un modelo de gestión por competencias, según este autor, supone un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa: valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

Al analizar los procesos que componen el modelo que propone el autor, observamos que: se separan actividades clave como la “*elaboración de planes de carrera*” del “*desarrollo de*

competencias”; se asume la administración como proceso, sin embargo, consideramos que ésta es una función general que se desarrolla a través de otros procesos, no de forma independiente; no se incluyen algunas actividades como la prevención de riesgos laborales, la auditoría y control del capital humano, o la evaluación del potencial.

Para incluir, el autor plantea que un proceso de gestión de capital humano con base en competencias bien orientado, parte de la revisión de los elementos estratégicos, e incorpora tanto a la alta dirección como al personal de línea.

Zayas Agüero (2002), plantea que la gestión de capital humano es un sistema. Por tanto, debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional. Por eso, en este modelo se hace énfasis en la integridad y organicidad de cada subsistema, y las interrelaciones entre sistemas, subsistemas y elementos. Se destaca la existencia de tres subsistemas fundamentales, de cuya interrelación surge el efecto sinérgico de los trabajadores, como principal factor estratégico y ventaja competitiva de una organización, expresado en la eficiencia y el nivel de satisfacción laboral.

En este modelo, se destaca el carácter sistémico de la gestión de capital humano, en el cual existe una interdependencia entre sus tres subsistemas fundamentales: organización, selección y desarrollo de personal, y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones que establece. En el mismo se reconoce el papel de la planeación estratégica, mediante la cual se definen los objetivos y la estructura productiva y de dirección. Lo cual lleva implícito el diseño de cargos, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos, y las características que deben poseer los trabajadores.

Morales Cartaya (2006), parte definiendo la gestión integrada de capital humano como: “el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión, y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”.

Propone un modelo compuesto por nueve módulos. Ubica el módulo de competencias laborales en el centro, en interacción con todos los demás. En este modelo, no queda explícita la relación con los factores internos y externos de la gestión de capital humano, no se evidencia el enfoque de procesos (aunque se señala la interrelación entre las diferentes actividades), ni tampoco se establecen las perspectivas (salidas o resultados del sistema) a través de las cuales se deberá realizar el control. Por otra parte, sólo se establece la utilización de las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Después de analizar los modelos propuestos por los autores estudiados, corroboramos una serie de deficiencias:

- a) No se concibe el enfoque de competencias con un carácter sistémico, puesto que no se

establece concretamente la relación del perfil de competencias con todos los procesos de gestión de capital humano, lo que implica, además, que sólo se aplique en los procesos de selección, evaluación y formación.

- b) No se establece la relación del sistema de gestión de capital humano con los factores del entorno externo ni con los factores internos, como los procesos de la organización o la propia estrategia empresarial.
- c) No se refleja el carácter estratégico en todos los modelos estudiados, lo que conlleva a que no se asegure la alineación de las competencias con la estrategia empresarial, y que no se tengan en cuenta todos los niveles de la organización.
- d) No se aborda el enfoque de competencias con un carácter dialéctico e integrador para analizar el proceso de desarrollo integrado de las competencias del trabajador, provocando la ineficacia de los programas de entrenamiento.

Todas las actividades de gestión de capital humano podrían realizarse basadas en el enfoque de competencias, a pesar de que las aplicaciones más comúnmente efectuadas han estado dirigidas hacia la formación y la selección de personal. A pesar de que se demuestra que sin la extensión del enfoque a todas las actividades o procesos no es posible lograr la integración necesaria para obtener los resultados esperados, en cuanto al incremento de la productividad del trabajo y la competitividad de la organización.

3.2.1 FORMACIÓN Y DESARROLLO BASADOS EN EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS

La formación y el desarrollo del capital humano son procesos muy relacionados con las competencias. De hecho, toda formación debería estar enfocada a eliminar o disminuir las “necesidades” de competencias. No podemos concebir formación que no esté dirigida a mejorar dichos déficit de competencias. Si se tiene una gestión de competencias no es preciso hacer análisis de necesidades de formación porque nunca ninguno de estos análisis tradicionales mejoraría los resultados de los estudios de “necesidades” de competencias.

Una de las ventajas que tiene es que se hace de forma individualizada; es decir, que se sabría para cada persona dónde tiene su brecha respecto a su ocupación, actividad o función actual o próxima en el tiempo, y esto permitiría focalizar las inversiones en formación y desarrollo en aquellas personas que realmente las requieren.

Los individuos han de asegurarse el conocimiento general y profundo de los diferentes procesos que se dan en la organización, y la adquisición de habilidades interpersonales. En organizaciones basadas en el conocimiento y el servicio orientado al cliente, como es el caso de las entidades objetos de estudio práctico, el comportamiento de sus trabajadores es en sí mismo un factor competitivo. Por ello, las empresas son cada vez más sensibles al perfil de la personalidad de sus trabajadores, y al desarrollo de actitudes dirigidas a estimular actividades ligadas al cumplimiento de su misión.

La necesidad de considerar el enfoque de las competencias en su interrelación con el carácter estratégico, en la gestión de la formación y desarrollo (Marrero Fornaris, 2002; Matías Reche, 2002; Sánchez Rodríguez, 2005), es una necesidad imperiosa para las entidades consultoras que intentan alcanzar la competitividad. Por tanto, en la gestión de la formación en estas entidades las competencias constituyen un factor clave, desde el inicio al tomar como punto de partida los perfiles, durante la propia ejecución del proceso formativo y la autoformación, donde se adquieren y (o) perfeccionan esas competencias, hasta el fin de cada ciclo, en la fase de evaluación y retroalimentación, donde se verifican las competencias alcanzadas, y cómo se refleja su impacto en los resultados de la organización.

En las competencias se integran, como se ha explicado, varias áreas del comportamiento humano, o sea, existen diferentes tipos de características: motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, conocimientos y habilidades. Estos conocimientos y habilidades generalmente son visibles y más fáciles de desarrollar. Precisamente la formación es el sistema más efectivo de asegurar dichas habilidades.

Los aspectos más centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar; un programa de formación tradicional no es suficiente para resolver estas necesidades. Se considera que las competencias pueden enseñarse. Muchos estudios prueban que las competencias más vinculadas a aspectos como la orientación hacia el logro y los rasgos de personalidad pueden modificarse.

Existen varias teorías sobre el desarrollo de competencias basadas en la manera de aprender y cambiar de las personas, entre las más conocidas están (Spencer y Spencer, 1999):

TEORÍA DE EDUCACIÓN EXPERIMENTAL DE ADULTOS

La práctica sobre educación experimental de adultos demuestra que éstos aprenden mejor si utilizamos las técnicas o medios siguientes:

- ❖ Conceptualización abstracta. Puede referirse a una nueva teoría, a una idea o conjunto de instrucciones prácticas a través de lecturas, conferencias, talleres, entre otros.
- ❖ Experimentación activa. Se trata de poner a prueba una teoría abstracta, una idea o instrucciones de cómo se han de hacer las cosas.
- ❖ Experiencia concreta. Se refiere a la retroalimentación del efecto de algunos comportamientos experimentales.
- ❖ Observación reflexiva. Se trata de pensar sobre lo que está sucediendo, aprendiendo a modificar las teorías de una persona o sus ideas sobre cómo debe comportarse en el futuro.

El aprendizaje de adultos será más eficaz si intervienen las cuatro técnicas de forma secuencial. El ciclo de aprendizaje refuerza los conceptos abstractos, tal como otras personas desarrollan

sus habilidades para llevar a cabo una tarea y las habilidades interpersonales que es preciso desarrollar para obtenerlas.

TEORÍA DE MC CLELLAND SOBRE LA ADQUISICIÓN DE LA MOTIVACIÓN

En el libro de David Mc Clelland “Hacia una teoría de la adquisición de la motivación”, el autor identifica doce principios a través de los cuales se pueden adquirir o cambiar rasgos centrales de la personalidad, como las capacidades volitivas. Estos principios se resumen en cinco aspectos claves:

- a) El modelo conceptual. Los alumnos pueden adquirir un nuevo marco de referencia para plantearse sus comportamientos, y las razones para creer en este nuevo modelo.
- b) Autoevaluación. Los alumnos tienen que recibir *feedback* respecto a sus competencias; las han de poder comparar con las que deberían tener para alcanzar el éxito.
- c) Práctica. Los alumnos deben practicar la nueva manera de pensar y comportarse, primero en actividades simuladas y luego, progresivamente, en situaciones reales.
- d) Fijar objetivos. Los alumnos deben fijar objetivos y un plan para utilizar las competencias en algunas actividades importantes de su vida; hacerlo, incrementa la probabilidad de alcanzar los objetivos.
- e) Apoyos sociales. Los alumnos deben tener un entorno social seguro y de apoyo al aprendizaje, que les permita experimentar y practicar los nuevos conocimientos y comportamientos. El aprendizaje se mantiene mejor si, después del período de aprender, los alumnos reciben apoyo y formación de otras personas más capacitadas, y de un grupo de referencia que los refuerce.

TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL

Esta teoría postula que las habilidades interpersonales se aprenden a partir de modelos de comportamiento, y observando e imitando a otras personas que muestran comportamientos de éxito, según los resultados de su desempeño. Este método de imitación es ventajoso para enseñar habilidades personales.

TEORÍA DEL CAMBIO AUTODIRIGIDO

Esta teoría investiga de qué manera los adultos cambian su comportamiento cuando se dan tres condiciones específicas: insatisfacción respecto a las condiciones existentes o actuales, claridad respecto a la situación ideal o meta, y claridad respecto a los pasos de la acción para ir de la situación actual a la meta.

Las personas cambian únicamente si creen que ello beneficia sus intereses, pero no pueden cambiar a menos que se dé un proceso en el que aprendan a sentirse personalmente

incómodas con sus competencias, a estar personalmente claras respecto a las metas de competencias propias, y a tener claridad de pensamiento sobre cómo utilizar las nuevas competencias en su manera de comportarse.

La vinculación de estas teorías permite la conformación de un programa para el desarrollo de las competencias laborales. Al analizarlas no se encuentran elementos contradictorios, sino que cada una por su parte aporta sus postulados a partir de experiencias positivas en la formación y desarrollo basadas en el enfoque de competencias.

3.3 RESUMEN DEL CAPÍTULO

Una amplia revisión de la literatura especializada en esta temática, evidencia que los enfoques de competencias no integran las corrientes analizadas para su estudio, como son: funcionalista, constructivista y conductista. Esto implica que:

- a) En las definiciones de competencia, se adopten posturas extremadamente pragmáticas y conductistas, se definan éstas como características, lo que refleja una imagen de fragmentación, y muestren un carácter reduccionista al circunscribir las competencias sólo a la esfera cognitiva, olvidando el importante papel de los elementos afectivos.
- b) Las metodologías propuestas presenten limitaciones en su aplicación independiente, como lo constituye el hecho de que:
 - ❖ A través de la funcionalista: los perfiles de competencias pueden quedar obsoletos en cualquier momento, se genera un gran número de normas, criterios y tablas de medida muy difíciles de manejar y aplicar, no se logran alinear los elementos estratégicos con las competencias, sólo se aplican a los niveles operativos y se circunscriben a aspectos técnicos, no se integran a los procesos de mejora de la organización.
 - ❖ A través de la conductista y constructivista: no se logra perfeccionar el diseño y la organización de los puestos de trabajo, sólo se aplican a los niveles directivos, y se circunscriben a las capacidades.
- c) Al no utilizar un enfoque integrador en la concepción y determinación de los perfiles de competencias, en la mayoría de los casos, los perfiles elaborados absolutizan el enfoque funcionalista y las competencias determinadas no pueden aplicarse a todos los procesos de gestión de capital humano. En otros casos se limitan a competencias actitudinales y conocimientos muy genéricos.

Concluimos, a través del análisis anterior, que la competencia laboral es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño excelente de sus funciones y tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización.

Afirmamos que las competencias pueden formarse y desarrollarse. Sin embargo, no se ha logrado desarrollar de una manera integrada y coherente el conjunto de requerimientos humanos que forman la competencia, debido a que no se han logrado evaluar y desarrollar efectivamente los aspectos vinculados a la personalidad.

A partir de investigaciones realizadas constatamos una serie de insuficiencias:

- a) Para la determinación de las competencias no se establecen las evidencias, ya sean de conocimientos, desempeño o actitudes, para llevar a cabo su evaluación, lo que también conlleva a que no se adecuen a las características específicas de la entidad en cuestión.
- b) No se ha logrado la integración de todos los procesos de capital humano bajo este enfoque, aplicándose sólo a determinadas actividades de manera independiente.
- c) No se reconoce la importancia de este nuevo enfoque, ni la incidencia positiva que podría tener en las entidades investigadas, en esto ha influido que no se ha logrado medir el impacto de su aplicación en el mejoramiento de sus resultados finales, y que su conocimiento es todavía insuficiente y compartido generalmente sólo por el personal de *staff* de recursos humanos.

CAPÍTULO 4. EL ÁMBITO DE ESTUDIO

4.1 APROXIMACIÓN A LA ESTRUCTURA ECONÓMICA DE LA PROVINCIA DE HOLGUÍN

Por el puerto de Bariay, dentro de los límites territoriales de la provincia de Holguín, en el mes de octubre de 1492, desembarcó Cristóbal Colón. En 1545, el capitán Francisco García de Holguín fundó un hato en las tierras que le fueran concedidas por merced real a raíz de su participación en la conquista de México; de la encomienda y estancias preexistentes (entre 1520 y 1540) nada se sabe. El 3 de abril de 1720 —vísperas de San Isidoro— fue inaugurada la iglesia de este nombre, y la localidad pasó a llamarse «Hato de San Isidoro de Holguín».

El 18 de enero de 1752, Holguín fue declarada municipio (la cuarta ciudad de Cuba). Contaba en esa época con una población de 1.291 blancos y 135 esclavos, repartida en 211 casas rústicas, y una única escuela. Para 1863 ya existían 76 ingenios azucareros, 753 vegas de tabaco y cientos de fincas rústicas atendidas por esclavos.



Figura 2. Mapa de Cuba y la provincia de Holguín

Holguín, como provincia, es creada en 1977 con el establecimiento de la distribución político administrativa, ocupa el cuarto lugar en extensión entre las provincias de Cuba con 8,5 por ciento del territorio nacional y 9.293 kilómetros cuadrados, incluyendo los cayos adyacentes. Situada al norte del oriente cubano, limita al norte con el Océano Atlántico, al sur con las provincias de Granma y Santiago de Cuba, al este con Guantánamo y al oeste con Las Tunas.

Actualmente la provincia Holguín cuenta con una población de 1.037.573 habitantes, lo cual representa el 9,2 por ciento de la población del país, para una densidad de población de 112 habitantes por kilómetro cuadrado. Su capital es la ciudad del mismo nombre con más de 343.603 habitantes.

La provincia Holguín cuenta con una desarrollada industria mecánica, tiene una industria de materiales constructivos, talleres automotores, industria alimenticia, reparaciones de equipos eléctricos, entre otras. Históricamente esta región se ha ubicado en el tercer lugar en importancia –después de La Habana y Santiago de Cuba– en cuanto al nivel de desarrollo económico y a su población.

Los recursos naturales fundamentales con que cuenta son los suelos con grandes reservas de níquel, cobalto, hierro y cromo. Otros recursos importantes son los que han permitido el desarrollo actual de la industria turística: las playas, la flora y la fauna autóctonas.

4.1.1 INDICADORES GLOBALES DE LA ECONOMÍA DE LA PROVINCIA

La evolución de la economía de la provincia durante el período de 1959 a 1989 tuvo un comportamiento muy similar al resto del país, teniendo en cuenta el alto nivel de centralización de la economía en esta etapa. El sector que llegó a tener un desarrollo más importante fue la industria agro-mecánica asociada al propio impulso de la industria azucarera, destacando la fabricación de maquinaria agrícola.

Después de 1989 el panorama económico de Holguín dio un cambio radical al deteriorarse bruscamente la producción de azúcar, con una tendencia negativa durante más de 10 años. Como consecuencia, todas las empresas cuya producción dependía del azúcar también fueron a la quiebra, al no ser capaces de diversificar sus carteras de productos o buscar nuevos mercados, dentro o fuera de la isla.

En contraposición, Holguín fue una de las provincias más beneficiadas en términos económicos con la apertura al capital extranjero. A partir de 1992 los sectores de la economía que despuntaron y han tenido un desarrollando continuo hasta la fecha fueron la industria minera (Níquel) y el turismo, que representan más del 50 por ciento del producto interno bruto de la provincia (ver Cuadro 12). Además de los sectores “proveedores” que también se han beneficiado del efecto positivo de los primeros, como es el propio comercio interior.

Cuadro 12. Producción mercantil a precios corrientes (millones de pesos)

CONCEPTOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	156,0	155,8	184,0	210,4	245,4	225,5
Agricultura cañera	0,9	-	-	32,8	43,1	44,9
Agricultura no cañera	42,0	49,4	52,7	142,9	163,8	140,6
Ganadería	76,3	78,1	102,0	34,6	38,5	39,9
Silvicultura; extracción de madera y actividades conexas	22,4	26,9	28,1	-	-	-
Pesca	4,2	6,7	8,1	10,7	9,2	7,8
Explotación de minas y canteras	1.524,7	2.229,5	1.378,7	881,5	1.244,9	1.253,9
Extracción y beneficio del Níquel	1.521,8	2.227,4	1.378,7	881,5	1.244,9	1.253,9
Extracción de minerales metalíferos	2,9	2,1	-	-	-	-
Industria azucarera	40,4	51,0	55,7	128,0	146,2	126,3
Industria manufacturera (excepto industria azucarera). Las fundamentales son:	503,6	535,1	647,6	824,8	884,0	902,4
Productos alimenticios	187,5	206,2	280,9	390,2	416,5	405,6
Bebidas	82,7	94,3	100,6	114,1	116,0	128,7
Productos de tabaco	116,6	112,7	119,6	146,3	169,4	172,7
Productos para la construcción	12,8	14,1	15,9	15,5	19,2	23,2
Productos metálicos, excepto maquinarias y equipos	32,8	35,8	39,7	42,3	42,7	47,2
Maquinarias y equipos	22,4	23,7	34,4	48,5	49,4	54,3
Suministro de electricidad, gas y agua	82,2	92,3	127,2	124,0	143,7	142,6
Construcción	176,9	189,3	226,6	251,5	287,5	316,1
Comercio	175,5	230,8	265,9	283,1	295,0	320,7
Hoteles y restaurantes	186,7	114,3	137,9	174,0	209,6	242,7
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	65,2	85,5	85,1	109,2	82,2	93,6
Servicios empresariales, actividades inmobiliarias y de alquiler	76,7	69,7	71,0	80,0	78,6	69,8
Informática y actividades conexas	3,0	3,1	4,1	5,5	5,5	5,6
Actividades de arquitectura, ingeniería y otras actividades técnicas	57,8	45,9	42,4	40,5	45,3	38,3
Otras Actividades Empresariales	12,7	18,7	24,5	34,0	27,8	25,9
Alquiler de maquinarias, equipo, efectos personales y enseres domésticos	3,2	2,0	-	-	-	-
Administración pública, defensa y seguridad social	1,8	1,6	0,5	0,1	-	-
Ciencia e innovación tecnológica	7,2	7,1	4,0	5,1	4,7	6,4
Cultura y deporte	17,4	27,7	40,3	14,1	47,2	41,8
Otras actividades de servicios comunales, de asociaciones y personales	3,4	2,9	2,9	2,0	2,7	3,2
Producción Mercantil Total	3.022,6	3.799,8	3.235,8	3.099,0	3.681,1	3.752,8

Fuente: Anuario Estadístico de Holguín 2010 (ONE, 2011)

Los indicadores económicos fundamentales de la provincia durante la etapa de 2005 a 2010 (ver **Cuadro 14**) tuvieron en general un comportamiento positivo, lo que indica una recuperación paulatina de la economía después del “período especial en tiempo de paz” decretado hace más de 20 años por el Gobierno cubano.

A pesar de ello, todavía no se han alcanzado los niveles de producción mercantil de 1989 y los de inversión no han tenido el comportamiento ascendente esperado, requerido para recuperar la deteriorada industria mecánica y azucarera de antaño; que por otra parte no han estado entre los sectores de interés para los inversores extranjeros, como se muestra en el **Cuadro 13**.

Cuadro 13. Principales empresas con capital extranjero radicadas en Holguín

EMPRESA	SECTOR ECONÓMICO	VOLÚMEN DE INGRESOS
SHERRITT INTERNATIONAL	Minería	895*
LABATT BLUE	Alimentación	115
MELIÁ HOTEL INTERNATIONAL	Turismo	85
REPSOL	Energía	40
RIU HOTELS & RESORTS	Turismo	35
BLAU HOTELS & RESORTS	Turismo	28

*El volumen de ingresos se da en millones de CUC a partir de estimaciones del autor.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 14. Principales indicadores de la economía provincial

CONCEPTOS	UM	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Salario devengado	MMP*	875,8	1.102,4	1.165,4	1.180,2	1.256,0	1.284,1
Inversiones	MMP	225,1	361,4	500,2	584,1	537,6	403,9
Inversión per cápita	P**	218	347	483	564	518	389
Emisión o (desemisión)	MMP	78,0	222,4	286,9	308,6	213,4	142,1
Ingresos monetarios	MMP	1.922,3	2.181,4	2.686,0	2.966,7	2.981,3	2.872,0
Gastos monetarios	MMP	1.844,3	1.954,4	2.399,1	2.658,1	2.767,9	2.729,9
Ingresos monetarios per cápita	P	1.863	2.111	2.595	2.863	2.875	2.768
Gastos monetarios per cápita	P	1.788	1.896	2.318	2.565	2.669	2.631

Fuente: Anuario Estadístico de Holguín 2010 (ONE, 2011)

*MMP: Miles de millones de pesos cubanos.

**P: Pesos cubanos

4.1.2 INDICADORES DEL SECTOR TURÍSTICO

Holguín constituye uno de los destinos turísticos más importantes de Cuba –el tercer polo después de La Habana y Varadero, con un 19 por ciento de la planta hotelera del país– gracias a sus paisajes pintorescos, destacándose un relieve montañoso que bordea y embellece sus

playas. Durante todo el año, la fuente principal de turismo internacional proviene de los países Alemania, Holanda, Italia, Austria, Finlandia y España.

La provincia holguinera es de gran interés para los turistas interesados en el ecoturismo pues sus condiciones naturales facilitan la práctica de excursiones, especialmente cerca de Sierra Cristal. En esta zona habitan las mejores muestras de la flora de las islas antillanas.

Cuadro 15. Indicadores seleccionados del turismo internacional

INDICADORES	UM	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ingreso total	MCUC*	173.500,2	168.175,5	186.891,4	187.082,2	159.030,2	143.709,9
Variación total anual	%	107,6	96,9	105,7	100,1	87,0	90,4
Turistas físicos	U	300.154	240.407	435.660	386.807	342.276	375.520
Turistas días	U	2.144.627	2.241.806	2.322.920	2.354.094	2.012.614	2.112.937
Ingresos turistas días	CUC**	80,90	75,00	94,10	79,40	88,60	76,30
Habitaciones físicas	U***	4.793	4.821	5.143	5.013	4.791	7.944
% de ocupación	%	64,2	51,0	61,8	62,0	60,3	56,7
Estancia media	Días	8	7	8	8	8	7
Instalaciones	U	18	18	18	18	18	17

Fuente: Anuario Estadístico de Holguín 2010 (ONE, 2011)

*MCUC: Miles de pesos convertibles. **CUC: Pesos convertibles. ***U: Unidades.

Después del desarrollo impetuoso del turismo en la provincia durante la década de los 90, entramos en un nuevo período de estancamiento y recesión a partir de 2002 influido por fenómenos de orden internacional como el atentado terrorista del 11 de septiembre de 2001 y la actual crisis económica mundial. En el cuadro 15 podemos observar una tendencia fluctuante de todos los indicadores con una caída importante a partir de 2008, donde la ocupación hotelera ha estado en un 60 por ciento como promedio por el incremento del número de habitaciones sin alcanzar el número de turistas previsto.

4.1.3 INDICADORES DE TRABAJO Y RELACIONES LABORALES

Durante el período de 2005 a 2010 el salario medio mensual (ver Cuadro 16) se ha incrementado en 118 pesos cubanos, aunque sigue siendo insuficiente si tenemos en cuenta que el cambio de la moneda convertible se ha mantenido en 25 pesos cubanos por un peso convertible (CUC). Esto hace que el salario real sea, como máximo, un 25 por ciento del salario nominal.

Cuadro 16. Indicadores de trabajo y salario

CONCEPTO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Promedio de Trabajadores	223.615	238.451	245.033	246.399	248.343	240.860
Salario Medio Mensual (pesos)	326	385	396	399	421	444
Productividad (pesos)	13.517	15.935	13.206	12.577	14.823	15.581

Fuente: Anuario Estadístico de Holguín 2010 (ONE, 2011)

El número de desempleados, según muestran las estadísticas (ver **Cuadro 17**), ha disminuido un 37,5 por ciento, llegando a alcanzar una tasa de desempleo de 2,1 por ciento en 2010. La veracidad de esta información se ha puesto en duda por varios autores (García Díaz, 2004; Mesa-Lago, 2009), como se analizó en el capítulo primero, verificándose en Holguín una situación muy similar al resto del país. Aunque, hay que apuntar que efectivamente el desarrollo del turismo y la industria del níquel han provocado una recuperación positiva de los índices de empleo, por debajo de la media nacional, independientemente de que las cifras oficiales sean exageradamente optimistas.

Cuadro 17. Indicadores seleccionados de recursos laborales (miles de trabajadores)

CONCEPTO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Población económicamente activa	410,0	410,8	420,1	438,4	443,8	439,0
Ocupados en la economía	395,2	399,6	410,6	428,9	434,2	429,7
Cooperativistas	11,8	8,8	10,3	11,5	11,2	13,3
Privado	12,0	8,6	8,1	11,7	11,1	10,1
Trabajadores por cuenta propia	29,2	27,4	25,4	25,2	28,5	31,6
Tasa de desocupación (%)	3,6	2,7	2,3	2,2	2,2	2,1

Fuente: Anuario Estadístico de Holguín 2010 (ONE, 2011)

A pesar de la situación económica imperante en este período ha aumentado el número de trabajadores subvencionados por la seguridad social, como se muestra en el **Cuadro 18**.

Cuadro 18. Indicadores seleccionados de seguridad social

CONCEPTO	UM	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Trabajadores:							
Subvencionados por enfermedad y accidente común	T**	94.335	86.799	101.985	99.343	99.758	104.771
Subvencionados por enfermedad profesional y accidentes de trabajo	T	840	986	828	1.355	1.194	719
Acogidas a la licencia de maternidad	T	4.995	4.664	5.751	6.062	6.103	9.821
Reubicados por invalidez parcial	T	1.354	1.225	1.349	1.008	997	870
Subvenciones pagadas:							
Por enfermedad y accidente común	MP*	13.472,5	27.552,0	24.449,1	24.128,3	24.899,1	24.109,9
Por enfermedad y accidente de trabajo	MP	526,2	877,4	792,5	821,1	782,9	690,8
Por licencia de maternidad	MP	3.025,8	3.784,1	5.362,5	6.063,2	6.003,4	5.471,5
Por invalidez parcial	MP	594,9	737,0	388,0	401,9	412,1	663,7

Fuente: Anuario Estadístico de Holguín 2010 (ONE, 2011)

*MP: Miles de pesos cubanos.

**T: Trabajadores.

Para concluir es oportuno destacar que al analizar la producción mercantil podemos constatar el surgimiento de otros sectores emergentes, que eran prácticamente inexistentes antes de 1989, como son las actividades de ciencia e innovación tecnológica y los servicios empresariales que significan como promedio 80 millones de pesos al año (un 2,6 por ciento de la producción total), al mismo nivel que la industria azucarera. Además, según las previsiones del Gobierno holguinero estos sectores seguirán creciendo en los próximos años.

4.2 EL DESARROLLO DE LA CUESTIÓN EN CUBA Y EL CASO DE HOLGUÍN

4.2.1 LAS EMPRESAS CONSULTORAS EN CUBA

La tendencia de la economía mundial se ha orientado hacia el crecimiento de sectores donde el conocimiento se manifiesta como el insumo crítico y limitado del crecimiento (García Capote, 2001). La caracterización de este nuevo entorno genérico está produciendo un impacto directo en la empresa convencional, fundamentalmente a través de: la modificación de los patrones clásicos de la organización del trabajo, de la potenciación de la comunicación interna, y de la necesidad de incorporar a sus productos más factores intangibles.

Es precisamente en este tipo de sociedad, donde se han comenzado a producir y valorar con mayor intensidad los activos intangibles, el denominado “capital intelectual”, que son todos los conocimientos (tácitos o explícitos), habilidades, valores y actitudes que generan valor económico para la empresa (Vidal Valdés, 2001).

En este concepto, junto a la reducción se produce una confusión porque se incluyen como capital intelectual los valores; y es de común comprensión que estos últimos y las actitudes no están compuestos solamente por elementos cognoscitivos, sino que además son estructuras complejas donde aparecen fuertes componentes afectivos.

Este conocimiento incorporado es fuente de valor, porque es una expresión del trabajo. Como cualquier otro recurso, el conocimiento tiene una “productividad”, una especie de rendimiento o retorno. Sobre esto no hay mediciones, ni siquiera una teoría. Aunque, sí la intuición de que el mismo esfuerzo de generación de conocimientos produce retornos económicos diferentes en distintos contextos. De manera que, cuando comenzamos a apreciar al conocimiento como recurso productivo, observamos que disponer de este recurso es una cosa, e invertirlo bien para obtener retorno económico es otra.

En los últimos 20 años del siglo XX, comienzan a surgir empresas en las cuales la generación de conocimientos no es sólo una actividad intrínseca, sino la actividad principal. Estas empresas se han denominado “empresas del conocimiento o de alta tecnología” (Sveiby, 1994; Lage Dávila, 2001; García Morales, 2002; Faloh Begerano, 2010), con marcadas diferencias con respecto a empresas convencionales.

Como ejemplo, podemos mencionar las organizaciones pertenecientes a industrias del software, la microelectrónica, telecomunicaciones, biotecnología, industria farmacéutica,

aeroespacial, entre otras como las empresas que ofrecen servicios de información, asesoría, consultoría y formación para la gestión empresarial, que son las denominadas “entidades consultoras”.

En Cuba, este hecho llama la atención por dos razones fundamentales. Primero, por poseer un alto nivel de conocimientos e instrucción producto a un intensivo programa educativo ejecutado en las últimas décadas (Faloh Begerano, 2000). Segundo, por estar inconformes con los resultados económicos y productivos logrados al nivel de las empresas.

La economía cubana comienza a dar las primeras señales, aunque todavía débiles, de orientación hacia una economía del conocimiento, y así lo evidencia que la estrategia económica cubana esté asentada en la utilización del capital humano y las producciones del conocimiento (Martínez, 2003).

El surgimiento y desarrollo de este sector de empresas en Cuba es bastante reciente. Un informe del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente refleja (Castro Díaz-Balart, 2003), que en el año 2000 el 1,75 por ciento del PIB se convirtió en actividades de ciencia y tecnología y ya en 2010 esta cifra se había duplicado (ONE, 2011), destinándose el 0,83 por ciento a trabajos de investigación y desarrollo. Un total de 218 instituciones se dedican a la ciencia y la tecnología, de ellas 118 son instituciones de investigación, y el 1,34 por ciento de la población económicamente activa trabaja en ciencia y tecnología.

Las cuestiones relativas al conocimiento, las tecnologías, los procesos de innovación y la competitividad orientados hacia el desarrollo han tenido en Cuba, en sus diferentes ciclos, una curva de vida muy ligada a la de las transformaciones de la década de los 90; y la siguen teniendo con los cambios que se están llevando a cabo en la actualidad. Se considera, por parte de varios autores, que esa correlación será más significativa en el futuro (Faloh Bejerano, 2000; Sánchez Rodríguez, 2007).

Por lo general, el énfasis principal al caracterizar este tipo de estructura de empresas consultoras se pone en la función de enlace; además, en la de informar, asesorar y formar. A continuación presentamos una síntesis de los elementos que caracterizan estas organizaciones especializadas de consultoría (Faloh Begerano, 2000; Marrero Fornaris, 2002).

Primeramente, las hemos identificado y clasificado según el perfil de las actividades predominantes que realizan en relación con la función de interfase, de forma que permita una mejor caracterización general de las mismas. Según las investigaciones realizadas (Sánchez Rodríguez, 2007; Faloh Bejerano, 2010), apreciamos que en la muestra recogida predominan las entidades orientadas hacia:

- ❖ La realización de trabajos de consultoría en distintos aspectos (48): desarrollo organizacional, dirección estratégica, facilitación de reuniones, estudios de factibilidad, estudios técnico-económicos, transferencia de tecnología, auditoría tecnológica, propiedad industrial, asesoría jurídica y otras.

- ❖ La utilización de la información (34) como medio de realizar actividades de interfase en algunas de sus distintas formas: productos y servicios informáticos, análisis de información especializada, transmisión de información, procesamiento de datos, búsqueda y disseminación selectiva de información y otras.
- ❖ Las actividades relacionadas con la ejecución de proyectos (26): gerencia, desarrollo, evaluación, diagnóstico, asesoría e ingeniería de proyectos de I+D.
- ❖ Las actividades de comercialización (25): marketing, oportunidades de mercado, comercialización y negociación de tecnologías, elaboración de planes de negocios, gestión de contratos y otras.
- ❖ Las actividades de investigación y servicios científico-técnicos (21) en distintas temáticas.
- ❖ Las actividades de gestión tecnológica (19), entre la I+D y las empresas, y entre ellas mismas.
- ❖ Las actividades de investigación-producción (17) destinadas a diferentes objetivos.
- ❖ Las actividades de docencia, capacitación profesional y en gestión empresarial (16), orientadas tanto al personal dirigente como a especialistas y técnicos.
- ❖ Las actividades de extensión agrícola (9), orientadas principalmente a la caña de azúcar, tabaco y cultivos varios.
- ❖ Las actividades regulatorias (6) en relación, principalmente, con la normación.
- ❖ Las de control de calidad (6), para el establecimiento de sistemas de control de calidad.
- ❖ Las de gestión ambiental (4), para la protección del medio ambiente y concesión de licencias ambientales.
- ❖ Las de gestión financiera (1), en relación con la gestión de fondos para proyectos.

Existe una tendencia adecuada de crecimiento del número de entidades consultoras, entre sus características fundamentales comprobamos que:

- ❖ El tamaño de estas entidades se corresponde en la mayoría de los casos, a unidades de tamaño mediano (11 a 50 trabajadores), de acuerdo con el carácter especializado de las mismas.
- ❖ La infraestructura, en un porcentaje notable, no posee todas las condiciones idóneas para asegurar la calidad del trabajo.
- ❖ Existe una cartera amplia de oferta de productos y servicios, la relación oferta demanda tiende hacia el equilibrio.
- ❖ El personal especializado tiene, de forma general, un nivel apropiado de experiencia que deberá aumentar en estas temáticas.
- ❖ La presencia en actividades de promoción fuera de la entidad es relativamente baja.

- ❖ La influencia del entorno es positiva en la mayoría de los casos, o no tiene un efecto sensiblemente negativo sobre el desarrollo de las entidades y sus actividades.

Según la consideración de estos autores (Sánchez Rodríguez, 2007; Faloh Bejerano, 2010), debemos concebir la interfase no sólo en el sentido específico de facilitación de la transferencia de tecnología “dura” entre la I + D y la producción de bienes y servicios, sino también como la actividad integradora de acciones de múltiple carácter, que se realizan con un enfoque predominante de consultoría, concurrentes a una gestión del conocimiento y la tecnología encaminada a aumentar la eficiencia y competitividad de la empresa.

Las nuevas organizaciones creadas, se fundaron a partir de los principios de rentabilidad, eficiencia y competitividad de su gestión. Estas entidades, desde su fundación, comenzaron a desarrollar programas para la formación y superación de sus trabajadores, programas para el reclutamiento y la selección de personal, siguiendo las políticas de empleo trazadas en cada caso.

4.2.2 EL ENFOQUE DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA

Los retos a los que se enfrentan estas organizaciones a mediano y largo plazo, están provocados fundamentalmente por los cambios en los sistemas y niveles de competencia (Marrero Fornaris, 2002; Sánchez Rodríguez, 2007), tanto organizacionales como individuales. Por ello, procesos como la selección del personal, la evaluación del desempeño y la formación con carácter permanente deben llevarse a cabo con un enfoque por competencias, para que los conocimientos, habilidades y actitudes respondan a las circunstancias o requerimientos de cada momento. Esto es pertinente para todas las entidades consultoras cubanas.

Aunque, actualmente son perceptibles los avances logrados en la gestión integrada de capital humano, todavía no se ha alcanzado el estado deseado en este orden, de ahí la necesidad de continuar potenciando su desarrollo dentro de las organizaciones consultoras como sector clave de la economía cubana.

En estudios realizados para diagnosticar los factores que inhiben la implantación de sistemas de gestión del conocimiento (González Batista, 2005; Cuenca Miranda, 2005; Silva Correa, 2005) en empresas del territorio holguinero, se evidencian una serie de deficiencias, entre las que se destacan:

- ❖ Cuentan con un sistema de información inadecuado.
- ❖ Existe un deficiente acceso a las vías de información.
- ❖ Carencia de recursos tecnológicos para la gestión del conocimiento.
- ❖ No se realizan análisis coste-beneficio y de la calidad de la información.
- ❖ No poseen un diseño de la automatización del flujo de información, que garanticen el acceso a los diferentes niveles de la empresa.

- ❖ Existe un alto promedio de edad de los trabajadores.
- ❖ Bajos niveles de motivación laboral.
- ❖ No cuentan con sistemas para la gestión integrada de capital humano en las empresas.
- ❖ No existe una política de gestión del conocimiento.
- ❖ Existen carencias de especialistas en determinadas áreas clave, vinculado a la existencia de un mercado laboral en otros sectores, altamente competitivo.

A pesar de los esfuerzos realizados, sobre todo en el área de la formación y desarrollo del personal, muchos de estos problemas todavía subsisten (Marrero Fornaris, 2002; Sánchez Rodríguez, 2003) en las entidades investigadas. Inicialmente al profundizar en las causas hubo consenso en que una de las principales se asociaba a insuficiencias existentes en el proceso de formación y desarrollo.

Luego de avanzar en el estudio de este proceso, y de desarrollar los programas correspondientes, se lograron eliminar gran parte de ellas, sobre todo directamente relacionadas con conocimientos y habilidades, la esfera cognitiva del comportamiento humano, y obtener mejores resultados.

Sin embargo, comprobamos que la competencia de los trabajadores no se elevaba sólo con la adquisición y asimilación de nuevos conocimientos y habilidades por parte de estos, sino que había que desarrollar otras esferas del comportamiento en la relación con el trabajo (Zayas Agüero, 2002; Sánchez Rodríguez, 2003), como es el caso de los elementos afectivos, físicos y sociales.

Este hecho implica profundizar en el estudio de otros procesos de gestión de capital humano, como el sistema de compensaciones, que favorecerían el desarrollo requerido de las competencias laborales. De aquí surge la necesidad de aplicar este enfoque para gestionar el capital humano en estas organizaciones, donde el elemento competitivo fundamental es el nivel de competencia profesional, teniendo en cuenta que todos los atributos que valoran los clientes externos para determinar su nivel de satisfacción están relacionados con la competencia que demuestran los consultores que intervienen en el servicio.

Este nuevo enfoque de gestión por competencias se comienza a introducir en Cuba a finales de la década de los 90, como resultado de la creación de asociaciones económicas con firmas extranjeras, la inserción de algunas empresas cubanas en el mercado internacional y de las relaciones entre algunos centros de formación y universidades cubanas con sus homólogos de Canadá, Reino Unido y España.

Durante el período en que se ha estado implantando el enfoque en este grupo de entidades, se observa ya un alto nivel de desarrollo, sobre todo en el proceso de determinación de las competencias, y se han llevado a cabo aplicaciones en las actividades básicas antes

mencionadas: selección de personal, formación y evaluación del desempeño, sin llegar a la integración entre ellas y con las restantes actividades.

En varias investigaciones realizadas (Zayas Agüero, 2002; Marrero Fornaris, 2002; Sánchez Rodríguez, 2002; Gallardo Milanés, 2003; Sánchez Rodríguez, 2007), constatamos una serie de insuficiencias que impiden lograr mayores avances en la implantación de este enfoque, las más relevantes son las siguientes:

- a) En las organizaciones investigadas, no se integran las corrientes existentes en el estudio de las competencias, sino que se utilizan de manera independiente en cada una de las metodologías utilizadas. Por lo que se evidencia, en su utilización fragmentada, las propias desventajas de su aplicación.
 - ❖ A través de la corriente funcionalista:
 - los perfiles de competencias pueden quedar obsoletos en cualquier momento por los rápidos cambios que se producen en los contenidos de los cargos.
 - se genera un gran número de normas, criterios y tablas de medida muy difíciles de manejar y aplicar.
 - no se logran alinear los elementos estratégicos con las competencias.
 - sólo se aplican a los niveles operativos y se circunscriben a aspectos técnicos.
 - no se integran a los procesos de mejora de la organización.
 - ❖ A través de la corriente conductista y la constructivista:
 - no se logra perfeccionar el diseño y la organización de los puestos de trabajo.
 - sólo se aplican a los niveles directivos y se circunscriben a las capacidades.
- b) En los perfiles de competencias elaborados, como resultado de la aplicación de las metodologías analizadas:
 - ❖ No se utiliza un enfoque integrador en su concepción y determinación, lo cual implica que en estos perfiles se absolutice la tendencia funcionalista.
 - ❖ Las competencias definidas de esta manera, no pueden extenderse efectivamente a actividades como la retribución y estimulación, la evaluación del desempeño o la propia selección.
 - ❖ En algunos casos los perfiles se limitan a rasgos de personalidad, donde no se describen los comportamientos que implicarían en el trabajador, y a conocimientos demasiado genéricos.
 - ❖ De acuerdo a las funciones establecidas para los cargos, concluimos que de manera general estos perfiles aparecen incompletos.

- c) Los perfiles determinados, a partir de los procedimientos estudiados, no presentan las evidencias específicas, ya sean de conocimientos, desempeño o actitudes. Lo cual conlleva a que: no es posible llevar a cabo su evaluación, y dichos perfiles no se adecuen a las características específicas de la empresa en cuestión.
- d) A partir de las investigaciones donde se aplica este enfoque al tema del desarrollo de competencias, se resuelve la problemática referente al conocimiento y las habilidades, aspectos visibles y más fáciles de evaluar y desarrollar.

Sin embargo, no sucede lo mismo con los aspectos vinculados a la personalidad (rasgos, actitudes, motivaciones). Estos no se han logrado evaluar con igual efectividad, lo que trae consigo que no se haya logrado desarrollar de una manera integrada y coherente la estructura de requerimientos humanos que forman la competencia, donde se incluyen estos elementos.

- e) No se observa la integración de todos los procesos de gestión de capital humano bajo este enfoque, aplicándose sólo a determinadas actividades de manera independiente.
- f) Los diagnósticos realizados en las organizaciones investigadas reflejan que:
 - ❖ El conocimiento sobre la gestión por competencias es todavía insuficiente, y es compartido generalmente sólo por el personal de staff de recursos humanos.
 - ❖ No se reconoce la importancia de este nuevo enfoque, ni la incidencia positiva que podría tener en las entidades investigadas.
 - ❖ En esto ha influido que no se ha logrado medir el impacto de su aplicación en el mejoramiento de sus resultados finales.

Estas deficiencias se evidencian en los niveles de competencias, tanto organizacionales como individuales, que corroboramos en estudios desarrollados en estas entidades (Sánchez Rodríguez, 2003; Hechavarría Alba, 2003; Barreto Medina, 2004; Blett Gamboa, 2004; Silva Correa, 2005; Cuenca Miranda, 2005; González Batista, 2005; Rodríguez Fernández, 2006; Martínez Galindo, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007). También, afectaron otros indicadores importantes como la satisfacción del cliente: observamos una alta proporción de quejas de clientes asociadas a percepciones negativas de las competencias de los trabajadores por parte de los clientes externos, que oscilaban entre un 86 y un 93 por ciento, en las empresas estudiadas.

Lo anterior demuestra la necesidad de concebir e implantar una tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en estas entidades, eliminando las insuficiencias existentes para potenciar la introducción del enfoque por competencias, elemento clave en el crecimiento de este sector.

Teniendo en cuenta todo lo analizado, consideramos que el insuficiente carácter sistémico y estratégico del enfoque de competencia en entidades consultoras de Holguín, limita su

vinculación a los procesos de gestión de capital humano, y afecta la percepción del cliente y los resultados de la organización.

4.3 RESUMEN DEL CAPÍTULO

El desarrollo económico de la provincia Holguín tiene una incidencia significativa en los resultados globales del producto interno bruto cubano, constituyendo la tercera región más importante del país. La inversión de capital extranjero a partir de 1992 tuvo y ha seguido teniendo un fuerte impacto en la recuperación y posterior evolución de la economía de Holguín, y los sectores más beneficiados con este cambio de política fueron: la industria minera y el turismo, como motores impulsores, acompañados por otros sectores emergentes como la ciencia e innovación tecnológica y las empresas de consultoría y asesoría empresarial.

El análisis del “estado de la práctica”, en las entidades consultoras del territorio holguinero, ha permitido comprobar el creciente interés por la introducción del enfoque de competencias en la gestión de capital humano; así como, el papel que se le concede al estudio y tratamiento de la temática en las nuevas regulaciones legales y políticas emitidas en Cuba, y por los empresarios y académicos consultados. Al mismo tiempo, verificamos la carencia de una tecnología que permita su aplicación efectiva, debido a la falta de un instrumental técnico y metodológico adecuado a las especificaciones de las entidades cubanas de consultoría.

El conocimiento universal en relación con la temática de investigación, permite desarrollar una concepción teórico-metodológica, que sustentada en las bases existentes, las investigaciones anteriores valoradas y los estudios prácticos que se desarrollan en el marco de esta tesis doctoral, contribuye a resolver el problema científico planteado.

CAPÍTULO 5.

UNA PROPUESTA DE TECNOLOGÍA PARA EL DESARROLLO INTEGRADO DE COMPETENCIAS LABORALES EN ENTIDADES CONSULTORAS

En este capítulo presentamos la tecnología diseñada para el desarrollo integrado de competencias laborales, que incluye un modelo teórico y un procedimiento general, donde se vinculan las corrientes dentro del enfoque de competencias. Utilizamos además, como bases conceptuales, el enfoque de sistemas, para interpretar la gestión de capital humano y la organización en un conjunto de procesos estrechamente interrelacionados; el enfoque estratégico de la dirección, que combina la dirección por objetivos y la planeación estratégica; y las teorías sobre el desarrollo de competencias laborales. Se conforman también, los métodos y herramientas necesarias para cada una de las fases y etapas del proceso de implantación.

5.1 CONCEPCIÓN TEÓRICA DE LOS ELEMENTOS COMPONENTES DEL MODELO TEÓRICO

El modelo teórico lo concebimos como un sistema (ver **Figura 3**), que muestra el desarrollo permanente en espiral de las competencias del trabajador, cuya interpretación como proceso social de carácter consciente implica reconocer su naturaleza compleja y dialéctica. Lo cual requiere llevar a cabo su análisis como un proceso, que está dinamizado por las interrelaciones e influencias de los elementos centrales que caracterizan el modelo con los factores internos, como la estrategia empresarial, la infraestructura, los recursos y el clima laboral, y con los factores externos, como el desarrollo científico – técnico, las organizaciones-clientes, el mercado laboral y las regulaciones legales y políticas. En lo que se manifiesta la presencia del enfoque sistémico y estratégico.

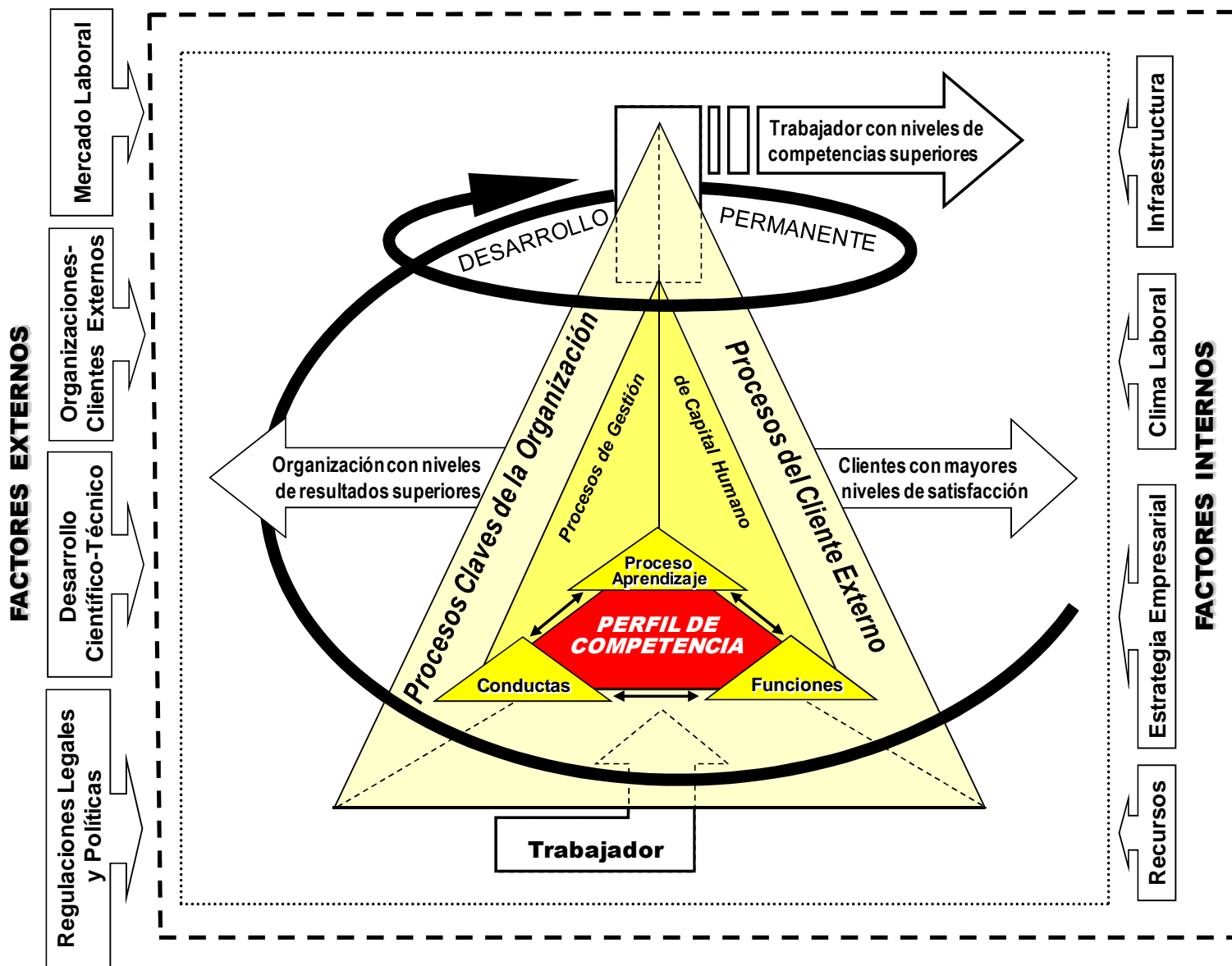


Figura 3. Modelo Teórico para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales

Se adopta el enfoque de competencias, como base conceptual central, esencial para todos los elementos que integran la tecnología. Lo cual enfatiza el hecho de que cualquier decisión en cuanto a la gestión de las personas se hace sobre la base de la información que ofrecen, como salida, las competencias. Se trata de un proceso que promueve el desarrollo integral del trabajador, que posibilita su participación responsable y creadora en su entorno laboral, y su crecimiento permanente como ser humano. Es un proceso totalizador y multidimensional, donde se interrelacionan procesos de diversas direcciones, con la intervención de factores propios de los sujetos implicados (trabajador-cliente externo-organización).

El modelo teórico propuesto, está orientado hacia la mejora de los resultados referidos al trabajador, los clientes externos y la entidad como meta final, sobre la base de un cambio dado por el **desarrollo permanente** de las competencias necesarias para el éxito de todo el sistema, donde se logra que:

- ❖ el **trabajador**: al incrementar sus niveles de competencia, aumente la polivalencia, y, por tanto, mejore la calidad del producto;
- ❖ los **clientes externos**: perciban las competencias desarrolladas por el trabajador, y satisfagan sus necesidades y expectativas;
- ❖ la **organización**: al final, experimente un cambio cultural de aprendizaje, aumente la capacidad de respuesta ante las nuevas exigencias del entorno, y asegure el sostén de sus ventajas competitivas. Aumenta la eficiencia y la eficacia de dicha organización, a partir del impacto del desarrollo de las competencias laborales.

El proceso de desarrollo de competencias laborales, demostrando su carácter sistémico y estratégico, interactúa con el entorno externo, dentro del que se destacan cuatro factores fundamentales por su vínculo tan estrecho:

- ❖ el **mercado laboral**, formado por todas las empresas que ofrecen productos para cubrir las mismas necesidades, y, por tanto, demandan competencias similares, y las personas (clientes internos potenciales) que buscan empleo y poseen las competencias requeridas por la entidad;
- ❖ las **regulaciones legales y políticas**, que deben cumplir, tanto la propia entidad como los clientes externos, y que implican la formación constante de nuevas competencias;
- ❖ el **desarrollo científico – técnico**, que exige la adquisición y desarrollo de las competencias que se requieren para asumir estos avances de la ciencia y la tecnología;
- ❖ y las **organizaciones – clientes**, razón de ser de la entidad.

También, interactúa con el entorno interno, al estar estrechamente relacionado con:

- ❖ la **estrategia empresarial**, elemento esencial que marca el alcance de los servicios que ofrece la entidad, y, por tanto, las áreas de competencias a formar y desarrollar;
- ❖ el **clima laboral**, que incide directamente en los niveles de compromiso, y es necesario gestionar para lograr los niveles de desempeño esperados;
- ❖ los **recursos e infraestructura**, que demandarán y determinarán el desarrollo y adquisición de determinadas competencias, y que, además, permitirán mantener trabajadores con elevados niveles de motivación para el desempeño exitoso de su trabajo, comprometidos con los resultados de la organización.

El carácter sistémico también se demuestra a través de las relaciones que se establecen entre las diferentes estructuras presentes, como el propio **sistema de gestión de capital humano** diseñado. Está formado por tres procesos interrelacionados entre sí: **planeación y organización de capital humano, desarrollo de competencias y gestión del ambiente de trabajo**.

Como representamos en la Figura 3, el **perfil de competencia**, como elemento de entrada caracterizado por los tres aspectos distintivos de las corrientes de estudio: **conducta, función y el proceso de aprendizaje**, es el insumo fundamental que orienta la gestión de capital humano, y la inversión de los activos de competencias en procesos de realización de la propia entidad consultora.

En la gestión, se produce un intercambio de información que permite: a cada proceso de gestión obtener las competencias como insumo, y al perfil información para su mantenimiento y actualización; mostrando su relación directa con el **trabajador** e indirectamente con los demás procesos de la **organización**. Luego de la interacción con el **cliente externo**, se obtiene como salida, al trabajador con niveles de competencia superiores, clientes externos con mayores niveles de satisfacción y, en consecuencia, niveles de resultados superiores para la organización.

Al analizar la presencia del enfoque sistémico en el modelo, comprobamos la actuación de varias categorías y principios como:

- ❖ **la totalidad**, por la que cualquier acción en el perfil de competencias, los procesos de capital humano o los procesos claves de la organización, afectarán todas las demás partes, debido a la relación entre ellos; sin reducirlo a sus partes integrantes, sino por medio de sucesivas síntesis que expresan sus rasgos, cualidades y relaciones.
- ❖ **la homeostasis**, al existir un equilibrio dinámico interno entre estos elementos componentes, como resultado del desarrollo permanente de las competencias del sistema frente a los cambios de los factores externos e internos.
- ❖ **la sinergia**, al ser capaz este de alcanzar resultados (cualidades) superiores, en cuanto a los niveles de competencia laboral, la satisfacción del cliente y los resultados globales

de la organización, que son consecuencia de la integración de los elementos, y que no se manifiestan en los elementos por separado.

- ❖ **la recursividad y subsistemas**, al estar establecidos los límites de cada uno de estos elementos.
- ❖ **la autopoiesis**, con la tendencia de cobrar ciertos niveles de autonomía propia, se genera continuamente a sí mismo, es decir, puede producirse un desarrollo espontáneo de las competencias del trabajador en determinadas condiciones a través de la propia retroalimentación.

Corroboramos el carácter complejo, que se evidencia en la multidimensionalidad de los procesos de la organización, sometidos a múltiples influencias, y compartidos desde diversas disciplinas. También, se constata la infinitud del conocimiento humano, que admite el continuo desarrollo y profundización de las competencias del trabajador en un proceso constante de construcción del conocimiento de la organización y sus miembros.

El carácter dialéctico, se verifica en la serie ordenada de resultados que se obtienen a partir del desarrollo de las competencias, que se convierten en una sucesión y encadenamiento de estos hechos en cada nivel de la espiral.

A partir de este modelo teórico, se diseña un procedimiento general que permite la implantación de un programa permanente para el desarrollo de competencias laborales, partiendo de la estrategia empresarial y su alineación con las competencias.

5.2 PROCEDIMIENTO GENERAL Y PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS

El procedimiento general permite implantar un sistema para el desarrollo integrado de competencias laborales, a partir del diseño de sus subsistemas componentes, sobre la base de la información que ofrecen los perfiles de competencias y su alineación con la estrategia empresarial. Con este objetivo, facilitamos las herramientas técnicamente fundamentadas en cada etapa, e incluimos varios procedimientos específicos con una concepción integral.

El procedimiento general, mostrado en la **Figura 4**, está conformado por las fases siguientes:

- I. Preparación inicial
- II. Determinación y validación de las competencias
- III. Diseño del sistema de gestión integrada de capital humano por competencias
- IV. Formación y certificación de competencias
- V. Evaluación y seguimiento de los resultados

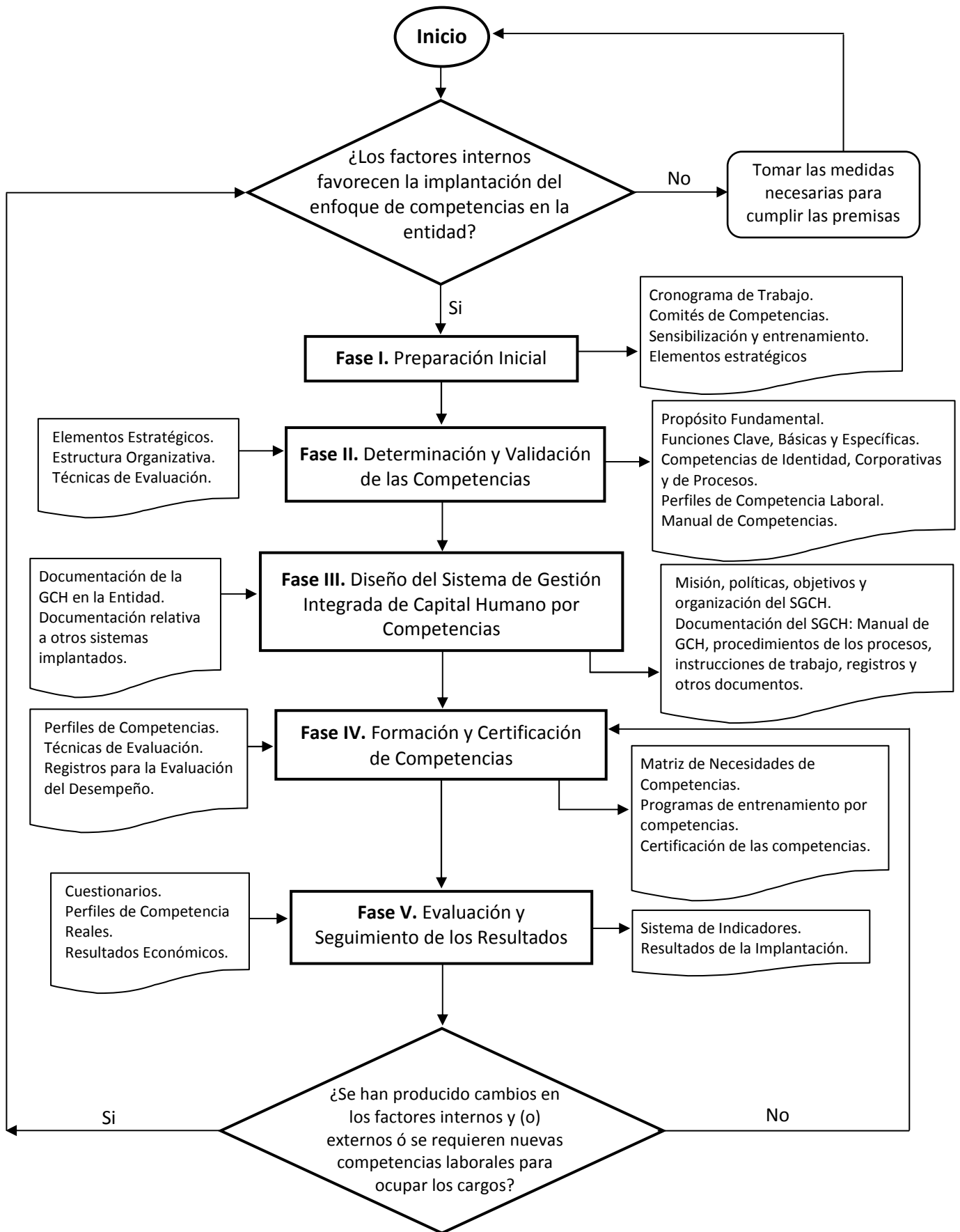


Figura 4. Flujograma del procedimiento general para el Desarrollo Integrado de Competencias

Dicho procedimiento cumple con los principios siguientes:

- ❖ **Consistencia lógica:** por su estructura, secuencia lógica, interrelación de aspectos y consistencia interna.
- ❖ **Contextualizable, universal y perspectiva:** por la facultad de adaptarse a otras entidades con rasgos no necesariamente idénticos a las seleccionadas, dentro del universo de estudio, y por la potencialidad de incorporación de modificaciones y ajustes en los diferentes procesos y procedimientos específicos, y su consistencia metodológica.
- ❖ **Trascendencia:** las acciones, consecuencias de su proceder, tienen una influencia significativa en los restantes subsistemas de gestión empresarial y su entorno.
- ❖ **Racionalidad:** al poder desarrollarse con un presupuesto razonable, permitiendo la obtención de utilidades y mejores resultados de diversas índoles para la organización.
- ❖ **Sistematicidad:** asegura la evaluación sistemática sobre el proceso de desarrollo de competencias, propiciando la retroinformación necesaria para la mejora continua del sistema.
- ❖ **Integral:** debe abarcar la organización en su conjunto, puesto que su objetivo es contemplar la competencia en su integración con la estrategia de la organización y como una estructura de requerimientos humanos.
- ❖ **Participativo:** su aplicación lleva implícita la participación de los integrantes de la organización para la consecución de su objetivo.
- ❖ **Retributivo:** los trabajadores deben conocer que la aplicación del procedimiento redundará en el beneficio de la organización y en el suyo propio.
- ❖ **Permanente:** se extiende dentro de la filosofía de la mejora continua, con su desarrollo en espiral, y el hecho de no constituir un programa para solucionar un problema particular. Es cíclico y cada ciclo se adapta a nuevos estados deseados más exigentes.

A continuación se describen cada una de las etapas del procedimiento general, incluyéndose los procedimientos específicos correspondientes.

El procedimiento se inicia a partir de una interrogante, se debe comprobar si la entidad cumple con determinadas premisas para comenzar el proceso de implantación de la tecnología y del enfoque de gestión por competencias. Ello implica conocer si los factores internos planteados en el modelo teórico, favorecen la implantación del enfoque y el proceso de desarrollo de las competencias en la entidad.

Las premisas para su implantación son las siguientes:

- a) Existencia de un clima laboral satisfactorio. Para valorar el clima se propone la utilización de una variante modificada del cuestionario OLARIS¹, según se muestra en el **Anexo 3**, utilizado y validado por varios autores en investigaciones anteriores (Figueredo Ruiz, 1997; IEIT, 2000; Alabart Pino, 2003).
- b) Interés, compromiso y disposición de la alta dirección de concebir la gestión de capital humano como una variable estratégica fundamental para lograr alcanzar los resultados esperados en términos de eficiencia, eficacia y competitividad, y para la implantación del enfoque de competencias.

Para analizar esta premisa se realizarán entrevistas a los directivos, indagando sobre estos aspectos, y se revisará la estrategia empresarial. La implantación de otros sistemas de gestión y mejora continua como la gestión de la calidad, son elementos favorables a tener en cuenta dentro de esta premisa.

- c) Existencia de los recursos necesarios. La organización debe demostrar que:
- ❖ Cuenta con los recursos materiales y financieros necesarios para implantar y mantener el sistema de gestión por competencias, y mejorar su eficacia y garantizar la satisfacción laboral de los trabajadores.
 - ❖ Cuenta con el capital humano necesario y las competencias requeridas para atender directamente los procesos y actividades relativas a la gestión por competencias.
- d) La infraestructura existente en la entidad favorece el desarrollo de las competencias laborales, en cuanto a:
- ❖ La tecnología necesaria para ejecutar las acciones de formación y fomentar el autodesarrollo, a partir de la utilización efectiva de herramientas informáticas y la búsqueda de información actualizada.
 - ❖ Los restantes elementos de la infraestructura favorecen los niveles de motivación laboral y el compromiso.

Estas dos últimas premisas se comprueban a través de la observación directa y las entrevistas con directivos y trabajadores, además de la revisión de documentos. El incumplimiento de alguna de ellas implica la adopción de las acciones correctivas correspondientes, pues son requisitos indispensables para pasar a la primera fase.

FASE I. PREPARACIÓN INICIAL

Esta fase tiene como objetivo garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores, logrando el proceso de involucramiento de todo el personal, la planificación de las actividades, el

¹ Para evaluar la fiabilidad del instrumento se calculó el Alfa de Cronbach, el que obtuvo un valor de 0,8915, mientras que la validez fue evaluada mediante un análisis por el método de componentes principales (KMO = 0,835); observándose la existencia de cinco ejes en correspondencia con las dimensiones analizadas.

entrenamiento previo y la alineación de las competencias a la estrategia empresarial. Las etapas que llevaremos a cabo son las siguientes:

ETAPA 1. PLANEAMIENTO

Su objetivo consiste en la programación detallada de las actividades a desarrollar durante las distintas fases y etapas del procedimiento, estableciendo las fechas de cumplimiento, participantes, recursos necesarios y responsables.

ETAPA 2. CREACIÓN DEL COMITÉ DE COMPETENCIAS

Aquí designaremos el comité de competencias, en el que deben estar presentes: un representante de la dirección, un representante del área de recursos humanos y varios expertos, según las áreas funcionales y actividades que desarrolle la entidad.

ETAPA 3. SENSIBILIZACIÓN Y ENTRENAMIENTO INICIAL

Es importante conocer el nivel de conocimiento que tienen, tanto los trabajadores como la alta dirección, sobre: el tema de la gestión por competencias, dirección estratégica, métodos para recoger información y llegar al consenso, entre otros aspectos, para elaborar los programas de entrenamiento.

El objetivo es ofrecer una capacitación para la familiarización de los participantes con el tema, y luego un entrenamiento con más profundidad, según el diagnóstico realizado a los expertos que componen el comité de competencias.

Para cumplir con este objetivo, los asesores coordinarán o impartirán ellos mismos seminarios específicos que traten el tema, haciendo énfasis en la importancia y ventajas de introducir el enfoque de competencias para la organización. Servirá esto además para la presentación de los asesores y los participantes en los entrenamientos, donde haremos hincapié en la metodología a utilizar para la determinación de las competencias, incluyendo los métodos para recoger y procesar la información.

A través de este entrenamiento, se debe trabajar además para lograr la sensibilización y compromiso de estos expertos. De la misma forma que el resto de los trabajadores, para alinear y crear comprensión y compromiso compartido entre todos y con la implantación de la tecnología, a partir de realizar o ejecutar acciones de comunicación.

ETAPA 4. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

El objetivo consiste en lograr la alineación entre los elementos estratégicos de la entidad y sus áreas funcionales, los objetivos y las competencias. El enfoque de dirección estratégica constituye una de las bases conceptuales para la formulación de la presente tecnología, y es precisamente aquí donde se evidencia más claramente su presencia.

Durante esta etapa, los asesores y el equipo gerencial de la entidad, deberán revisar y actualizar los elementos esenciales contenidos en la estrategia de la organización: misión, visión, valores compartidos, objetivos estratégicos, los cuales servirán de base para alinear los perfiles de competencias a dicha estrategia empresarial concebida.

Debemos verificar además si las misiones y planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la entidad. En cada área definiremos en forma específica la contribución al plan estratégico. En esta etapa será necesario revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas, y eliminar aquellos incompatibles con la misión del área.

FASE II. DETERMINACIÓN Y VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

El objetivo de esta fase es la determinación de las competencias y los perfiles de competencias a los diferentes niveles, que se convertirán en el elemento integrador del sistema de gestión.

Teniendo en cuenta las diferentes corrientes que existen del enfoque de competencias, decidimos adoptar como base conceptual y metodológica un enfoque integrado, haciendo las adecuaciones necesarias, según los requerimientos y condiciones de las organizaciones objeto de estudio.

Para la determinación de las competencias seguiremos las diferentes clasificaciones, según la estructura de la empresa: competencias de identidad, corporativas, de procesos y de los cargos. De esta forma será necesario transitar por las etapas siguientes:

ETAPA 5. DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE IDENTIDAD

Este tipo de competencias supondrá un rasgo diferencial en el mercado, y formarán parte de la identidad corporativa de la organización. Con base en el análisis estratégico, con todos sus elementos (misión, visión, valores y objetivos), los asesores y el comité de competencias determinarán sus competencias de identidad, comprobando la alineación de éstas con los elementos estratégicos. Con este fin llevaremos a cabo los pasos que siguen.

a) Definición del propósito fundamental

Teniendo en cuenta los principios de la técnica del análisis funcional, comenzaremos el proceso deductivo, analítico y gradual de desgloses y derivaciones sucesivas de las funciones, a partir del propósito fundamental de la organización objeto de estudio, para continuar más adelante hasta lograr la identificación de las expresiones más elementales que pueden ser realizadas por un trabajador.

El propósito fundamental: “constituye una definición funcional de toda la organización, una declaración explícita y clara que expresa su razón de ser, como una síntesis integral del contenido de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización” (MTSS, 2001a).

Para facilitar su redacción tendremos en cuenta la estructuración de su contenido, de forma tal que queden incluidos: un verbo activo, que exprese la acción que se pretende acometer, el objetivo que se propone alcanzar y, por último, el contexto y las condiciones en que se llevará a cabo.

A través del trabajo en grupo, teniendo en cuenta los elementos ya citados, llegaremos al consenso para definir el propósito fundamental. Recomendamos ubicar los elementos estratégicos en un lugar visible, utilizando algún medio para facilitar el trabajo.

b) Identificación de las competencias de identidad

El concepto de competencia de identidad apunta a algo más que la suma de competencias individuales, puesto que todas ellas se dan dentro de un sistema de organización, de procesos, de mecanismos y procedimientos (Del Pino Martínez, 1997). Por ejemplo: “capacidad para combinar confort y naturaleza” (Sánchez Rodríguez, 2003).

Para identificar estas competencias utilizaremos el método de la tormenta de ideas, sobre la base de la actividad grupal e individual de cada miembro del comité de competencias. Atendiendo al propósito fundamental y retomando los elementos estratégicos, cada experto expresará las competencias que definirán la diferenciación de la entidad en el mercado. El asesor irá escribiendo en una pizarra, eliminando o modificando algunas si es necesario, según las opiniones que se vayan emitiendo.

El proceso termina cuando terminen de aprobarse las formulaciones de competencias, consensadas por la totalidad de los miembros participantes en la discusión. El volumen de competencias debe ser reducido (no mayor de tres), para facilitar su reconocimiento dentro y fuera de la organización.

ETAPA 6. DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Estas competencias son las que deben poseer todos los trabajadores para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que la entidad hace a sus clientes, o sea, son las competencias necesarias para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización (Delgado Martínez, 2000). Estas competencias se exigirán en todas las áreas y en todos los puestos de trabajo.

Los asesores y el comité de competencias, teniendo en cuenta las competencias de identidad, definirán las competencias que permitan mantener estas ventajas competitivas en el mercado. Siguiendo las rondas del método Delphi (Cuesta Santos, 2001), los expertos listarán las competencias que consideren que más se alineen a los objetivos estratégicos. Después que los especialistas relacionan todas las competencias reducimos el listado, erradicando repeticiones y similitudes. Ahora estos especialistas configurarán el cuadro siguiente.

Cuadro 19. Formato de Matriz de Competencias Corporativas listadas por expertos

COMPETENCIAS (<i>Cor</i>)	EXPERTOS (E)						
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇
	X	-	X	X	-	X	X

X: *Cor* relacionada por el experto.

- : *Cor* no relacionada por el experto

En la siguiente ronda los expertos determinarán la concordancia y eliminarán las competencias discordantes. Mostramos la matriz anterior y realizamos la siguiente pregunta: “¿Está usted de acuerdo en que esas son realmente las competencias corporativas de la organización?” Con las que no esté de acuerdo márkuelas con la letra N.

Una vez recogidas las respuestas de todos los expertos, determinamos el nivel de concordancia a través de la expresión 5.1. Procesándose los resultados y conformándose el cuadro 20.

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100 \quad (5.1)$$

Donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Cuadro 20. Formato de Matriz de Competencias Corporativas con Nivel de Concordancia

COMPETENCIAS (<i>Cor</i>)	EXPERTOS							Cc %
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	

Si resulta $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las *Cor* que obtengan valores $Cc < 60\%$ se eliminan por baja concordancia entre los expertos. Obtenemos como resultado el listado de competencias corporativas de la organización.

ETAPA 7. DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE PROCESOS

Las competencias de procesos se refieren a los comportamientos precisos en cada unidad funcional para conseguir sus objetivos, basándose en su misión y metas dentro de la estrategia organizacional, y se relacionan con los aspectos técnicos de la misma (Angulo González, 2002).

No todas las competencias esenciales serán igualmente relevantes en todas las áreas funcionales de la organización. Por tanto, lo que pretendemos es comprobar su relevancia en cada área, y definir las competencias de procesos requeridas.

El comité de competencias será el encargado de llevar a cabo los pasos que se indican a continuación.

a) Definición de las funciones claves

Por funciones claves entendemos: “aquellas funciones que en su conjunto expresan el propósito fundamental; constituyen partes esenciales de este, donde cada una de ellas representa una contribución discreta a su imagen global. Razón por la cual, se obtienen en el primer análisis y desglose del propósito fundamental” (MTSS, 2001). En consecuencia, asumiremos por función: “el propósito o resultado concreto que se aspira alcanzar con una actividad laboral dada que se planea realizar” (MTSS, 2001a).

Primeramente, analizaremos los elementos estratégicos correspondientes al área; estos aspectos son de vital importancia para desarrollar los restantes pasos. A través de los medios seleccionados los visualizaremos ante los miembros del comité para su análisis y actualización, de ser necesario.

El comité de competencias dará continuidad al análisis funcional, desagregando las funciones claves a partir del propósito fundamental, bajo la lógica problema-solución (Ducci, 1997; OIT, 2001). Este proceso debe apoyarse en la actividad grupal e individual de cada uno de los miembros. Para ello tendremos que:

- ❖ Delinear las ideas individuales. El asesor orienta a cada uno de los miembros que escriba sus ideas sobre funciones claves que se derivan del propósito fundamental. Sugerimos utilizar el formato de las funciones: Verbo activo - Objetivo - Condiciones y contexto.
- ❖ Llegar al consenso. Cada una de las propuestas individuales de los miembros del grupo se evalúan de forma independiente con el asesor, y, posteriormente, de conjunto en una sesión grupal. Después de este análisis, llegamos finalmente al consenso entre los integrantes, y listamos las funciones claves consensuadas.

b) Definición de las competencias de procesos

Siguiendo los mismos métodos utilizados para la determinación de las competencias corporativas, realizamos rondas de preguntas con el objetivo de listar las competencias de procesos relacionadas con cada una de las funciones claves, que representan a su vez las distintas áreas o procesos que conforman la estructura de la entidad.

Primera ronda: La pregunta que corresponde es: “¿Cuáles considera usted que deberán ser las competencias de procesos que compartan las personas que trabajan en esta área, y que contribuyen a la función clave analizada?”

Segunda ronda: Les demandamos a los expertos sobre su acuerdo con las competencias listadas en la ronda anterior. A partir de los resultados, calculamos la concordancia según la fórmula de Cc (5.1) antes utilizada. Confeccionamos la tabla con las competencias que obtengan un valor por encima de 60 %.

Cuadro 21. Formato de Matriz de Competencias de Procesos con Nivel de Concordancia

COMPETENCIAS (<i>Cpr</i>)	EXPERTOS							Cc %
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	

ETAPA 8. DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS CARGOS

Las competencias del cargo son las que comparten los trabajadores que desempeñan un conjunto de actividades comunes, y que están contextualizadas en procesos de trabajo específicos (Delgado M., 2000). Esta etapa la llevará a cabo el comité de competencias, que podría variar su composición en cuanto a los expertos según las especialidades que se estén analizando. Los pasos para desarrollar esta etapa los presentamos a continuación.

a) Identificación de las funciones básicas y específicas

Luego de identificadas las funciones claves, y siguiendo la técnica utilizada, continuaremos el proceso de análisis o desagregación, identificando nuevas funciones hasta llegar a las funciones más simples. Estas constituyen el resultado concreto del desempeño de un trabajador.

A partir de un primer desglose de las funciones claves identificaremos las funciones básicas. Algunas de ellas, dada su complejidad, son susceptibles a ser desglosadas en uno o más niveles operacionales del análisis hasta llegar a las funciones más elementales. Identificar esta función es precisamente el objetivo final del proceso, iniciado a partir del propósito fundamental. Es la función que muchos autores (MTSS, 2001; Ducci, María Angélica, 1997; OIT, 2001), que siguen la corriente funcionalista, denominan unidad de competencia.

Para la identificación de estas funciones básicas y específicas sugerimos utilizar el mismo formato que para las anteriores.

b) Realización de la entrevista de eventos conductuales

Realizaremos las entrevistas de eventos conductuales a los trabajadores con un desempeño excelente. Es recomendable que estas entrevistas sean desarrolladas por asesores externos a la organización, de manera que no se afecte la percepción del evaluador sobre el trabajador debido a factores de relaciones interpersonales y otros.

Tomaremos las experiencias reales e iniciaremos un proceso de estudio, observación y análisis. Para lo cual podemos hacer uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios, que en la práctica permitan identificar y confirmar las competencias que están presentes en desempeños exitosos actualmente.

Previo a la entrevista podemos aplicar algunos test, que brindarían información valiosa a considerar por el entrevistador. Recomendamos la utilización del **Inventario de la Personalidad**

16PF, de Raymond B. Cattell² (ver **Anexo 4**), que es uno de los test a los que mayor uso se le da en Cuba en procesos de selección de personal (Zayas Agüero, 2002). Este posee además una escala de distorsión que señala la existencia de incongruencias en las respuestas. Para su aplicación y calificación podemos emplear un software diseñado para este fin.

Luego, en el acto final de la entrevista, corroboramos la información obtenida y completamos la caracterización de los trabajadores seleccionados con desempeño excelente, analizando la relación entre el hombre y el puesto que desempeña. Sugerimos utilizar otros métodos auxiliares, como la observación directa y la investigación de antecedentes con los subordinados o superiores.

c) Definición de las competencias de los cargos

Este paso lo llevará a cabo el comité de competencias. Los asesores y este comité, a partir de toda la información obtenida, depuran, agrupan y describen las competencias, aplicando el método Delphi (Cuesta Santos, 2001). Para esto es necesario:

- ❖ **Compilar las descripciones y especificaciones de los cargos.** Estos incluirán los datos generales del cargo, función genérica o misión del cargo, principales funciones y tareas a desempeñar, responsabilidades, condiciones de trabajo, formación y cualidades humanas obtenidas de forma directa.
- ❖ **Determinación de las competencias.** Las competencias que se incluyen en el perfil de cada cargo se dividen en cuatro elementos básicos: Educación, formación, habilidades, actitudes y cualidades personales y experiencias en el trabajo.
 - El elemento **“educación”**, lo estableceremos teniendo en cuenta los requisitos de conocimientos especificados en los calificadores aprobados para los cargos.
 - La **“formación”**, se compone de todos los conocimientos específicos necesarios para llevar a cabo cada una de las funciones, tareas y responsabilidades que implica el desempeño del cargo, y otros requeridos por los sistemas de gestión implantados en la entidad, tecnologías existentes y procesos de mejora continua.
 - Las **“experiencias en el trabajo”**, cuyas competencias están referidas directamente al desarrollo de actividades concretas requeridas para el desempeño exitoso del cargo.
 - Para determinar las competencias que incluimos como parte de las **“habilidades, actitudes y cualidades personales”**, los asesores y el comité de competencias partirán de un perfil básico que elaboraremos previamente para la entidad, según los pasos que seguiremos más adelante.

Aquí hacemos una contribución importante para esta Tesis Doctoral, que consiste en la elaboración de un **perfil básico de habilidades, actitudes y cualidades personales** para las

² Se utiliza la adaptación de la edición de Raymond B. Cattell del Institute of Personality Testing de 1966, por Carmen Barroso y R. Alvisa (1985).

organizaciones consultoras. A partir de la información compilada sobre los cargos, y para facilitar el proceso en las entidades donde se aplique la metodología, se propone elaborar este perfil básico, donde incluimos todas las posibles competencias dentro de este elemento, que se requieren para desempeñar cada una de las funciones de los cargos aprobados en las organizaciones estudiadas.

Con este objetivo, aplicamos el Criterio de Expertos, con el empleo del método Delphi en su procesamiento. La selección de los 26 especialistas, a los que enviamos la primera encuesta (ver **Anexo 5**) para la determinación del coeficiente de competencia de los posibles expertos (Moreno Pino, 2003), la realizamos teniendo en cuenta los elementos siguientes:

- El dominio teórico de las temáticas, tanto en materia de gestión de capital humano como el enfoque de gestión por competencias, y en psicología laboral.
- La experiencia profesional referente a la temática investigada.
- La realización de funciones y tareas relativas a la selección de personal, formación y desarrollo y evaluación del desempeño, específicamente en entidades consultoras.

De los 26 especialistas respondieron la encuesta 19, de los cuales se seleccionaron 12 por tener un coeficiente de competencia superior a 0,8 ($0,8 \leq K_{comp} \leq 1$), siendo categorizados como expertos altos. Otros tres por presentar el coeficiente de competencias mayor o igual que 0,5 ($0,5 \leq K_{comp} < 0,8$), clasificados como expertos medios. Mientras que cuatro especialistas no resultaron seleccionados para pasar a la segunda ronda de preguntas, al tener coeficiente de competencias inferior a 0,5 (ver **Cuadro 22**). El coeficiente de competencia promedio de los expertos seleccionados resultó de 0,83.

Cuadro 22. Determinación del coeficiente de competencia de los posibles Expertos

Número del Experto	Kc	Ka	Kcomp.	Experto Seleccionado
1	0,8	0,9	0,85	Sí
2	0,7	0,9	0,90	Sí
3	0,9	1,0	0,95	Sí
4	0,7	0,8	0,75	Sí
5	0,5	0,4	0,45	No
6	0,8	0,9	0,85	Sí
7	0,8	1,0	0,90	Sí
8	0,4	0,55	0,475	No
9	0,5	0,8	0,65	Sí
10	0,8	0,9	0,90	Sí
11	0,8	0,9	0,85	Sí
12	0,8	0,9	0,85	Sí
13	0,5	0,45	0,475	No
14	0	0,9	0,45	No
15	0,8	0,8	0,80	Sí

Número del Experto	Kc	Ka	Kcomp.	Experto Seleccionado
16	0,7	0,8	0,75	Sí
17	0,7	0,9	0,80	Sí
18	0,7	0,8	0,85	Sí
19	0,7	0,9	0,80	Sí
Cantidad de expertos seleccionados				15

La segunda ronda de preguntas, estuvo dirigida a solicitar a los expertos que listaran todas las competencias requeridas para un desempeño laboral excelente. Para lo que tuvimos en cuenta la gama de funciones identificadas para las organizaciones estudiadas, cuya información fue debidamente proporcionada. La pregunta fue respondida por los 15 especialistas, los resultados se presentan en el **Anexo 6**.

Después de eliminar las competencias discordantes, confeccionamos otra tabla que fue enviada a los expertos, quienes ahora debían responder a la pregunta u orden: “Marque con una X las competencias que incluiría en un perfil básico de habilidades, actitudes y cualidades personales, teniendo en cuenta las funciones de las entidades consultoras”.

A partir de las respuestas de los 15 especialistas, se confeccionó la tabla que se presenta en el **Anexo 7**. En la tabla también incluimos los resultados del análisis de la concordancia de los expertos. Las competencias que forman parte del perfil básico son las que obtuvieron un $Cc \geq 60\%$. Los expertos acordaron además agrupar estas competencias en siete clusters, como se muestra en el **Cuadro 23**.

La relación de dichos expertos quedó conformada de la forma siguiente:

- Seis licenciados en psicología dedicados al campo de la selección de personal, con investigaciones relacionadas con la gestión de competencias laborales y más de cinco años de experiencia en la actividad. De ellos: un consultor del Centro de Información y Gestión Tecnológica, tres psicólogos especializados en selección de personal y profesores de la Escuela de Hotelería y Turismo, dos especialistas en selección de la Oficina de Empleo para el Turismo y de la Agencia Empleadora de SEPSA, S.A.
- Tres ingenieros industriales de reconocido prestigio, todos los cuales tienen más de 15 años de experiencia en la docencia y la investigación de la Universidad de Holguín: el Vicerrector Económico, investigador en el tema de gestión de capital humano; la Vicedecana de Investigaciones de la Facultad de Ingeniería Industrial (Vicerrectora de Recursos Humanos durante cinco años); y la Jefa del Depto. de Ingeniería Industrial.
- Cuatro ingenieros industriales con larga experiencia profesional en la actividad de gestión de capital humano: una consultora de la Consultoría Económica CANEC, S.A.; la Directora de Recursos Humanos del Grupo PALMARES; la Jefa de Personal del CIGET; y una consultora del CIGET especialista en el tema. Todos con más de 10 años de experiencia.

- Un especialista del Centro de Investigaciones y Servicios Ambientales y Tecnológicos CISAT, con investigaciones en el tema de la gestión por competencias, con más de 15 años de experiencia.

De los 15 expertos que pasaron por las tres rondas, cuatro son doctores en ciencias, tres son máster, seis licenciados y dos ingenieros. Más adelante analizaremos la cuarta y última ronda.

Cuadro 23. Listado de Competencias Determinadas por Grupos

COMPETENCIAS	COMPETENCIAS
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	TRABAJO EN EQUIPOS
1. Análisis de problemas	23. Colaboración
2. Identificación de problemas y soluciones	24. Integración
3. Independencia	25. Sensibilidad interpersonal
4. Creatividad e innovación	EFICIENCIA PERSONAL
5. Toma de decisiones	26. Tolerancia al estrés
6. Simultaneidad de tareas y polivalencia	27. Autocontrol emocional
7. Capacidad perceptiva y motriz	28. Confianza en sí mismo
DIRECTIVAS	29. Flexibilidad
8. Desarrollo de personas	30. Perseverancia
9. Liderazgo	31. Energía
10. Delegación	APRENDIZAJE
11. Asertividad y uso del poder	32. Capacidad de aprendizaje
12. Capacidad de control	33. Disposición hacia el aprendizaje
13. Capacidad de organización	LOGRO Y ACCIÓN
14. Visión de futuro	34. Iniciativa y entusiasmo
15. Planeación	35. Orientación al cliente
16. Promoción de cambios	36. Meticulosidad
COMUNICACIÓN	37. Búsqueda de Información
17. Escucha	38. Orientación a la obtención de resultados
18. Empatía	39. Preocupación por el orden y la precisión
19. Negociación	
20. Pertinencia	
21. Capacidad de influencia	
22. Establecer relaciones	

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar las habilidades de cada cargo se reúne el comité de competencias de la entidad, tomando como base el perfil básico elaborado anteriormente, para seleccionar las competencias que se adecuan en cada caso. Tendremos en cuenta además los listados de competencias de identidad, corporativas y de procesos ya determinadas.

- ❖ **Determinación de la concordancia y eliminación de las competencias discordantes:** En este caso les preguntamos a los expertos sobre su acuerdo con las competencias listadas. A partir de las respuestas, se determina el nivel de concordancia a través de la expresión C_c (2.1). Al final se confecciona una tabla con las competencias que hayan obtenido un valor por encima de 60 %, cuando se considera que es aceptable la concordancia.
- ❖ **Determinación del orden de importancia de las competencias definidas:** Conocer el orden de importancia que tienen las competencias, dentro del listado definido, tiene una gran relevancia para desarrollar procesos como el reclutamiento y la selección de personal, pues cada puesto requiere competencias determinadas que son claves para predecir el éxito en el desempeño de dicha actividad. De igual forma es esencial para establecer las prioridades de las acciones formativas y los indicadores de incentivos.

Con este objetivo, entregaremos a cada experto la tabla con el listado de competencias confeccionada por ellos, dándole valor 1 al de mayor importancia y así sucesivamente. Después de recogida la información elaboremos el cuadro siguiente:

Cuadro 24. Formato para la escala de puntuación de los Expertos

Competencias	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	R _j	R _j - $\sum R_j/N$	(R _j - $\sum R_j/N$) ²

$$W = [\sum (R_j - \sum R_j/N)^2] / [1/12 \times K^2 * (N^3 - N) - K \sum T] \quad (5.2)$$

Donde:

N: Número de competencias.

K: Número de expertos.

Para comprobar la concordancia entre especialistas sugerimos calcular el coeficiente **W** de Kendall. Si obtenemos un valor $W \geq 65 \%$, se concluye que hay concordancia entre los expertos y aceptamos los valores obtenidos en la tabla anterior. De esta forma es posible listar las competencias, según el orden establecido por los expertos.

- ❖ **Determinación de las pautas de comportamiento:** Estas pautas de comportamiento las determinaremos cuando estemos elaborando el perfil de competencias para el nivel funcional inferior dentro de la estructura de la entidad. En el enfoque funcionalista se tienen en cuenta varios aspectos para elaborar la norma de competencias: criterios de desempeño, campo de aplicación, evidencias de competencias y elementos de

competencia (Ducci, 1997; MTSS, 2001; OIT, 2001). Teniendo en cuenta estos conceptos, definiremos un solo término que será el elemento normativo que permitirá realizar la evaluación: la pauta de comportamiento.

Definimos la pauta de comportamiento como una descripción de los requisitos de calidad para comparar el resultado obtenido en el desempeño laboral. Este permite establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en la competencia. Dicho de otra forma, son indicadores que permiten evaluar de forma cuantitativa y cualitativa si el trabajador posee o no determinada competencia, en el desempeño de una actividad laboral en el lugar de trabajo.

Son necesarias para formular juicios de valor sobre los resultados competentes, de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación. Se redactan manteniendo la forma de referirse a un resultado y un enunciado evaluativo sobre ese resultado.

Para el desarrollo de esta ronda de preguntas iremos analizando las distintas competencias definidas para el cargo en cuestión y formularemos la interrogante siguiente: “¿Cómo considera usted que deberán formularse los comportamientos para evaluar el logro de esta competencia?”

Utilizando el método de tormenta de ideas podemos llegar al consenso en las definiciones de estas pautas. Primeramente, cada miembro del grupo redactará individualmente sus ideas y las colegiará con el asesor de manera independiente. Después, a través de la discusión grupal, redactaremos las pautas de comportamiento consensuados por todos los expertos.

Como parte de la cuarta y última ronda de preguntas, los expertos redactaron las pautas de comportamiento correspondientes a las habilidades básicas determinadas, ya consensuadas por los especialistas del equipo multidisciplinario. En el **Cuadro 25** mostramos los resultados de esta etapa.

Cuadro 25. Modelo Básico de Competencias Laborales para empresas consultoras

A. COMPETENCIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Este grupo reúne las competencias que tienen que ver con el nivel de éxito y rapidez con que un individuo resuelve las situaciones problemáticas a las que se enfrenta, y dependen de la calidad de los procesos cognitivos y de sus capacidades volitivas fundamentalmente. Estas competencias miden la inteligencia práctica o aplicada, no se trata del nivel de inteligencia básica, sino la tendencia individual a aplicar la inteligencia y la creatividad en situaciones críticas de trabajo o aportar valor a su rendimiento laboral. Comprende siete competencias.

A1 **Análisis de problemas:** Es capaz de realizar un eficiente procesamiento de la información en el que interviene la capacidad de razonamiento, fluidez de ideas, evaluación de datos, comparación sistemática y generalización de alternativas, establecimiento de prioridades e identificación de las relaciones causa efecto que se dan, que le permiten llegar a conclusiones lógicas de forma oportuna.

A2 **Identificación de problemas y soluciones:** Es capaz de identificar rápida y objetivamente los problemas dentro de un contexto determinado, a partir de recoger, ordenar y establecer relaciones entre información y datos, y aplicando de forma efectiva las técnicas de solución de problemas, el sentido común, el conocimiento y la experiencia para la generación de soluciones óptimas.

A3 **Independencia:** Se manifiesta seguro, autocontrolado y responsable de sus actos defendiendo puntos de vista y criterios propios aunque vayan en contra de algún estado de opinión. Es capaz de generar soluciones idóneas a partir de sus propias convicciones.

A4 **Creatividad e innovación:** Busca e identifica nuevas alternativas de solución radicales en contraposición con los esquemas tradicionales, proponiendo variadas soluciones imaginativas y originales, mostrando gran flexibilidad de pensamiento. Posee sentido del riesgo y es capaz de llevar a cabo las soluciones propuestas.

A5 **Toma de decisiones:** Demuestra capacidad y agudeza para elegir la solución más adecuada en cada situación crítica o problema al que se enfrenta, asumiendo su implementación de manera segura y firme. Muestra compromiso y responsabilidad en la solución de problemas.

A6 **Simultaneidad de tareas y polivalencia:** Es capaz de llevar a cabo simultáneamente una amplia gama de funciones y tareas disímiles, sin perder la orientación estratégica y el orden de prioridades. A pesar de una especialización determinada, sus conocimientos, habilidades y experiencia lo convierten en un trabajador versátil y multifacético.

A7 **Capacidad perceptiva y motriz:** Posee un aparato sensorial y una contextura física que le permite una óptima discriminación auditiva, táctil y visual, percibiendo con rapidez todos los cambios o movimientos que se producen en el entorno de su puesto de trabajo y la realización de actividades que requieren de una elevada intensidad física y (o) destreza manual.

B. COMPETENCIAS DIRECTIVAS:

Son un conjunto de capacidades que guardan relación con las acciones de desarrollo de personas, liderazgo, organización, control, trabajo en equipo, entre otras, que tienen como propósito la influencia planeada y objetiva sobre los grupos que conforman la organización para el cumplimiento de los objetivos de trabajo encomendados para el logro de la misión. Esta agrupación está conformada por nueve competencias.

B1 **Desarrollo de personas:** Es capaz de identificar las características individuales y grupales de los miembros de su equipo, emprendiendo, en función de este conocimiento, acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los mismos. Desarrolla las habilidades y actitudes de estos mediante la realización de actividades relacionadas con el trabajo actual y futuro.

B2 Promoción de cambios: Es capaz de reconocer oportunamente la necesidad del cambio ante situaciones problémicas. A partir de su capacidad de influencia promueve y facilita procesos de cambio para el enfrentamiento a situaciones nuevas dentro de la organización.

B3 Visión de futuro: Es capaz de visualizar con objetividad las tendencias futuras del entorno y orientar su conducta en función de disminuir el grado de inmediatez de su vida laboral y social. Se cuestiona los posibles cambios de los escenarios actuales en el futuro que le permita adoptar decisiones correctas en el presente.

B4 Asertividad y uso del poder: Es capaz de decir en cada momento a las personas lo que hay que hacer, usando el poder que le otorga su cargo para conseguir buenos resultados. Asigna tareas y da orientaciones, confrontando con los demás los problemas de rendimiento, estableciendo estándares e insistiendo en el cumplimiento de las tareas encomendadas y utilizando un estilo adecuado.

B5 Capacidad de control: Utiliza eficazmente herramientas para el control de los recursos y objetivos organizacionales a nivel táctico y estratégico a partir de una planificación minuciosa de esta actividad.

B6 Capacidad de organización: Establece eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros, a partir de una distribución y ubicación óptima en tiempo y espacio de la ejecución de las tareas y los recursos, medios y herramientas necesarios para ello.

B7 Liderazgo: Es capaz de aglutinar, conducir, definir estilos conductuales y normas de comportamiento, hacia la consecución de los objetivos organizacionales a partir de su ejemplo individual ocupando un lugar significativo dentro del grupo.

B8 Planeación: Muestra capacidad para proyectar el desarrollo de la organización o parte de ella de forma realista, realizando planes, trazando objetivos y estrategias que permitan alcanzar un desempeño exitoso en el presente sobre la base de metas futuras.

B9 Delegación: A partir del conocimiento de las capacidades y experiencias de sus subordinados elige al más competente y distribuye eficazmente funciones y tareas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

C. COMPETENCIAS DE COMUNICACIÓN:

Conjunto de subcompetencias que condicionan la capacidad de establecer relaciones afectivas, compartir influencia, viabilizar procesos de manera eficiente, entre otros aspectos. Este grupo incluye seis competencias.

C1 Escucha: Es capaz de recibir, procesar, sintetizar y traducir óptimamente los mensajes comunicativos emitidos, manteniendo una atención continua sobre el emisor, y eliminando las ambigüedades e interpretaciones incorrectas que pudieran surgir durante el intercambio.

C2 Capacidad de influencia: Produce un impacto o efecto positivo sobre los demás, persuadiéndolos, convenciéndolos, modificando sus ideas y conductas con el fin de que sigan un plan o línea de acción, a partir de la exposición de razones que se convierten en fuertes motivadores de cambio.

C3 Empatía: Posee la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Identifica necesidades, conflictos y características del receptor que le permiten conducir el proceso comunicativo eficazmente.

C4 Pertinencia: Es capaz de emitir mensajes que en todo momento resultan claros, útiles, objetivos y oportunos.

C5 Establecer relaciones: Es capaz de crear o mantener relaciones interpersonales exitosas o redes de contactos entre las personas que son, o que algún día pueden ser, útiles para alcanzar los objetivos propuestos, compartiendo convenientemente información, conocimientos o afectividad.

C6 Negociación: Es capaz de resolver conflictos eficazmente logrando el favorecimiento de ambas partes, a partir de conciliar enfoques e interfases en función de la racionalización de los elementos positivos de determinadas ideas, criterios, voluntades, cuidando mantener un clima estable, equilibrado y abierto ante las contingencias.

D. COMPETENCIAS DE TRABAJO EN EQUIPOS:

Son las capacidades requeridas para lograr un funcionamiento efectivo del trabajo en equipo, que implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente para resolver problemas o desarrollar la actividad propia de un equipo. En este grupo se incluyen tres competencias.

D1 Colaboración: Contribuye al desarrollo del trabajo en grupo y muestra una disposición para orientar su trabajo en función de las necesidades y los objetivos del colectivo, compartiendo espontáneamente información, conocimientos, herramientas de trabajo y potenciando la formación y desarrollo de otros trabajadores.

D2 Integración: Es capaz de adaptarse rápidamente al grupo aceptando y compartiendo normas y tareas grupales para el logro de objetivos. Se implica afectivamente en la actividad, contribuyendo de manera importante a la unión del grupo, a partir de su participación activa en la toma de decisiones grupales.

D3 Sensibilidad interpersonal: Es capaz de escuchar empáticamente y percibir los pensamientos, estados de opinión y asuntos expresados o no por las personas del equipo para predecir comportamientos futuros y comprender los puntos de vista de los demás, realizando acciones que indican la consideración por sus sentimientos y necesidades.

E. COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL:

Las competencias que se incluyen en este grupo reflejan algunos aspectos de la madurez personal en relación a los demás y al trabajo. Estas competencias controlan la afectividad del rendimiento individual cuando este se halla en una situación ambiental de presiones y dificultades. Agrupa a seis competencias.

E1 Energía: Muestra control, resistencia y capacidad de trabajo duro. Denota ánimo y vigor en el desempeño de sus funciones y tareas, mostrando pensamiento positivo y optimismo relacionado con la confianza en el éxito del trabajo y basándose en su seguridad personal.

E2 **Autocontrol emocional:** Se mantiene trabajando eficazmente en situaciones de decepción y (o) rechazo. Es capaz de justificar, explicar y superar racionalmente los problemas surgidos, los fracasos, frustraciones, y acontecimientos negativos, manifestando en todo momento una conducta coherente, madura y estable.

E3 **Confianza en sí mismo:** Posee seguridad personal y confianza en sus capacidades que le permiten elegir el enfoque adecuado para una tarea y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar errores de forma constructiva.

E4 **Flexibilidad:** Es capaz de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo, de entender y apreciar las diferencias y las perspectivas opuestas de dichas situaciones para cambiar o aceptar los cambios, a partir de reformular proyectos, planes, estrategias, modificando el comportamiento propio siguiendo un enfoque diferente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

E5 **Perseverancia:** Se muestra firme y tenaz en cada uno de sus actos manifestando su compromiso en el cumplimiento de las tareas y objetivos. Actúa con persistencia y constancia en la solución de problemas y el desarrollo de sus funciones en general.

E6 **Tolerancia al estrés:** Mantiene en todo momento firme y estable su carácter bajo presión y (u) oposición, siendo capaz de dar respuestas controladas en situaciones de máximo estrés.

F. COMPETENCIAS DE APRENDIZAJE:

Son las capacidades relacionadas con la recepción, codificación, análisis y procesamiento de la información, convirtiéndola en conocimiento útil para la toma de decisiones y la resolución de problemas. Este grupo incluye dos competencias.

F1 **Capacidad para el aprendizaje:** A partir de una adecuada calidad de sus procesos cognitivos y un procesamiento óptimo de la información es capaz de captar, asimilar y reproducir nuevos conocimientos que le faciliten y mejoran su desempeño, agregándole valor al trabajo.

F2 **Disposición hacia el aprendizaje:** Tiene una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo, mostrando disposición para la actualización y elevación de sus conocimientos para mejorar su desempeño respondiendo a sus propios intereses de realización personal y a los de la organización.

G. COMPETENCIAS DE ACCIÓN Y LOGRO DE RESULTADOS:

La esencia de este grupo de competencias es la orientación hacia la acción, dirigida al cumplimiento de los objetivos y tareas, el logro de la excelencia, la calidad y a atender a las personas. Esta agrupación incluye seis competencias.

G1 **Iniciativa y entusiasmo:** Muestra una disposición positiva para realizar sus actividades y alcanzar sus propósitos, emprendiendo acciones, y creando oportunidades para lograr la mejora de su desempeño y el de la organización. Influye activamente en los acontecimientos en lugar de su aceptación pasiva.

G2 Orientación al cliente: Se esfuerza por descubrir y resolver las necesidades de los demás, trabajadores o clientes externos, mostrando voluntad para ayudarlos y servirlos en la solución de sus problemas.

G3 Orientación a la obtención de resultados: Demuestra su esfuerzo por trabajar bien y alcanzar estándares de excelencia, determinando eficazmente las metas y objetivos de la gestión y estableciendo un adecuado plan de trabajo para conseguirlos.

G4 Preocupación por el orden y la precisión: Demuestra capacidad para organizar eficientemente su agenda de actividades, estableciendo prioridades de actuación. Se esfuerza por utilizar su tiempo de forma racional y eficaz.

G5 Búsqueda de información: Realiza un esfuerzo por recabar más información, no conformándose con la que ya se tiene, muestra una profunda curiosidad, un deseo de conocer más sobre las cosas y las personas.

G6 Meticulosidad: Es capaz de realizar exitosamente las actividades que requieran de un gran nivel de detalle y cuidado, siendo muy preciso y consagrado en el cumplimiento de estas tareas.

Fuente: Elaboración propia.

Para concluir, los expertos, a partir del consenso, seleccionan las competencias del perfil básico que requiere el cargo que analicen en cada caso, ubicando en la matriz las pautas de comportamiento asociadas. Dentro de cada elemento incluiremos todas las competencias que consideren pertinentes.

ETAPA 9. VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Esta etapa permite afirmar o negar las competencias que fueron definidas como claves para un desempeño excelente. Este proceso permite establecer las competencias actuales, de entrada (las que deben tener las personas al ingresar a la organización), y las potenciales que son factibles a desarrollar.

El objetivo de este análisis es que la dirección valide que el perfil “observado” es realmente el “deseado” para cada cargo, e introduzca aquellas modificaciones que estime necesarias. Este punto es importante para el involucramiento de la dirección. Esta validación tiene dos requerimientos: definir si todas las competencias observadas son las deseadas y determinar la categoría conductual que se exigirá. Ello es fundamental, pues define el estándar de exigencia conductual contra el cual se evaluará a cada ocupante, y definiremos si existe o no una necesidad de competencia.

En esta etapa se reúne el comité de competencias para validar los perfiles de cada uno de los cargos de la organización. Para lo cual utilizaremos el criterio de expertos como metodología, teniendo en cuenta los resultados de la implantación de los perfiles y la evaluación del desempeño de los trabajadores con un desempeño excelente.

Como conclusión, habiendo determinado los distintos tipos de competencias: de identidad, corporativas, de procesos y de los cargos, pasamos a conformar un manual donde se agrupan todos los perfiles definidos. Este constituye un documento oficial de consulta para desarrollar la gestión de capital humano sobre la base de las competencias.

FASE III. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO POR COMPETENCIAS

En esta fase rediseñamos los procesos de gestión de capital humano con base en el enfoque de competencias. Considerando esta información, los asesores y especialistas del área de recursos humanos configuran los procesos y actividades que conforman el sistema de gestión integrada de capital humano (GICH), que serán vinculados a través de los perfiles de competencias. A continuación detallamos las etapas básicas a seguir.

ETAPA 10. DISEÑO DE LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL SISTEMA DE GICH

Antes de iniciar el diseño y documentación de los elementos del sistema, debemos caracterizar la gestión de capital humano que se realiza en la entidad. Esto implica recopilar toda la información necesaria sobre las actividades que se desarrollan, documentación existente, regulaciones legales y políticas vigentes, elementos estratégicos, entre otros aspectos relevantes.

Durante esta etapa estableceremos los elementos fundamentales del sistema de GICH para la entidad, como son: políticas, objetivos, alcance, identificación de los procesos, planificación del sistema, organización y control del sistema de GICH, relaciones con el sistema de gestión de la calidad y medio ambiente, responsabilidad de la dirección, medición, análisis y mejora, documentación, y gestión de los recursos necesarios para la implantación y mantenimiento del sistema.

ETAPA 11. ELABORACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GICH

Es necesario en esta etapa, preparar y elaborar las guías metodológicas y los materiales de apoyo de los procesos, para uso de la administración y de los técnicos y especialistas del área de recursos humanos. Estas guías contendrán los procedimientos para desarrollar las diferentes actividades, los registros, instrumentos, fichas de procesos, manuales y otros documentos, que intervienen y forman el engranaje del sistema.

Es importante concebir las competencias representando el vínculo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización. De ahí que la gestión de capital humano basada en competencias implica una mayor integración entre estrategia, sistemas de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de los trabajadores que integran la entidad.

Podemos afirmar que todos los procesos de GICH pueden realizarse basados en el enfoque de competencias. La gestión integrada de capital humano en las entidades objeto de estudio se

desarrolla a través de tres procesos fundamentales, donde se tiene en cuenta la integración de las actividades a partir del perfil de competencia. Lo cual es posible observar en el mapa de procesos (**Figura 5**), y de forma detallada en las fichas que se corresponden con las actividades de gestión de capital humano en cualquier organización consultora (ver **Anexos 8, 9 y 10**).

En los procedimientos para la realización de las actividades que integran estos procesos, exponemos los métodos más apropiados para utilizar la información de las competencias, y los nexos con las restantes actividades y operaciones, que implica concebir cada proceso basado en el enfoque de competencias.

a) PROCESO DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Es el proceso a través del cual la entidad asegura el número necesario de trabajadores con las competencias laborales requeridas, según los puestos adecuados. Su objetivo es el de optimizar la estructura, basada en una correcta planificación y organización del capital humano. Aquí se incluyen tres actividades esenciales: planeación de capital humano, organización del trabajo, diseño de nuevos cargos e inventario de personal.

Las primeras decisiones que podríamos tomar están referidas a la propia organización del trabajo. La manera en que se agrupan las actividades de los procesos de realización de la entidad dependerá de las competencias que se requieran.

La reingeniería de los procesos tendrá en cuenta las competencias de los trabajadores, quienes finalmente tendrán que ponerlas a funcionar. En este sentido, las competencias no serán sólo una herramienta estratégica para determinar cuáles servicios se podrán ofrecer al mercado, sino que, además, serán una herramienta para el diseño detallado de la organización, según las áreas de competencias de sus miembros.

En las entidades consultoras se dan dos situaciones básicas en el proceso de contratación, que implican un orden o accionar diferente en cuanto a la gestión de capital humano. Primero, los consultores van al mercado a vender los servicios que pueden realizar, en función de las competencias que poseen. Segundo, los clientes vienen a la organización consultora solicitando determinados servicios, y a partir del inventario de personal y las bases de datos de competencias decidiremos los trabajadores que pueden realizar dicho servicio.

En ambas situaciones podrían generarse nuevas necesidades de competencias. Su información se utilizará en las actividades de planeación de capital humano para la determinación de las plantillas de cargos, de diseño de nuevos cargos, en la capacitación y desarrollo, y también en la propia determinación, validación y elaboración del manual de competencias de la organización.

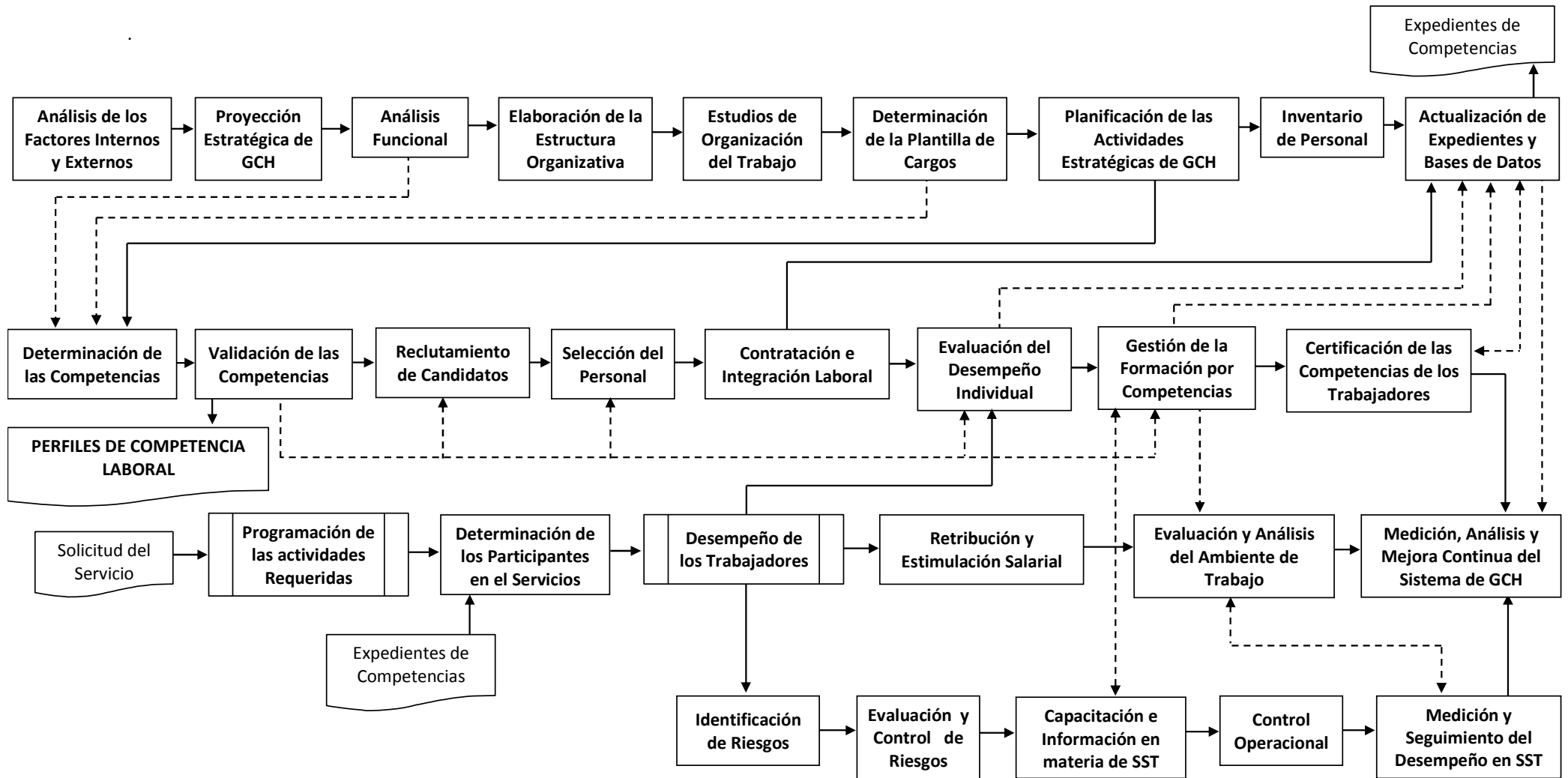


Figura 5. Mapa de procesos de gestión de capital humano en entidades consultoras

Fuente: Elaboración propia

b) PROCESO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES

Es el proceso que concibe realizar estudios integrales para la evaluación del comportamiento del trabajador, y corregirlo para el desarrollo de sus competencias laborales. Impacta sobre su desempeño y, por tanto, en el aporte de la entidad a la satisfacción de las necesidades de los clientes externos.

Las actividades claves que integra este proceso son: determinación, validación y certificación de competencias, reclutamiento, selección e integración laboral, evaluación del desempeño individual y la capacitación y desarrollo del personal.

Las competencias son la base sobre la que construir toda la gestión del flujo de capital humano. Estas actividades pueden analizarse siguiendo la vida del trabajador en la organización. De esta forma, existen tres grandes momentos: la incorporación, la permanencia o “mantenimiento” y la desvinculación. En este sentido, la gestión de las competencias tiene una marcada incidencia sobre todas las actividades que integran este proceso.

El punto de partida lo constituye la determinación y validación de las competencias. Su realización tiene como salida el perfil de competencia laboral de cada uno de los cargos de la entidad, lo que la convierte en la actividad central del proceso, y del sistema en general, que permite la integración a través de la información que ofrece como salida.

Cuando hablamos del momento de incorporación, hacemos referencia a la actividad de reclutamiento, selección e integración laboral. Para llevar a cabo esta primera fase, partiremos de la recopilación de información sobre el cargo en convocatoria, y esta información se encuentra esencialmente en el perfil de competencia laboral.

La selección no es más que escoger el candidato más idóneo, partiendo de la evaluación de las competencias de todos los aspirantes y la comparación con el perfil de competencia laboral “ideal” del cargo en cuestión. Entre los elementos que se enseñan, durante la formación de ingreso en la integración laboral, está la propia información que contiene este perfil de competencia, que constituirá una guía para el autodesarrollo.

La evaluación del desempeño individual con enfoque de competencias, es evaluar la capacidad de realizar las actividades laborales, es mucho más que saber el estado de los conocimientos, es una verificación del alcance de los resultados esperados. La evaluación presupone la emisión de juicios de valor sobre los resultados logrados, a partir del cumplimiento de los objetivos y tareas trazadas, y las evidencias de competencias que posee el trabajador.

Para esto nos basaremos en los criterios y pautas de comportamiento establecidas en el perfil de competencias del cargo que este ocupa. Al final, el evaluador emitirá una certificación sobre el desempeño del trabajador, que además tendrá como salida las necesidades de competencias: información de entrada esencial de la actividad siguiente.

La capacitación, el desarrollo y el autodesarrollo son actividades muy estrechamente vinculadas con las competencias. De hecho, el paso u operación inicial es la detección de las necesidades de competencias, que se nutre de los resultados de la evaluación del desempeño, y de la planeación y organización de capital humano. Además de otras técnicas específicas para identificar las brechas entre el perfil de competencias del cargo y el perfil real del trabajador.

Este proceso termina con la actividad de certificación de competencias. Ello significa establecer, después de un período de evaluación, en qué medida el trabajador es competente o no para desempeñar determinadas funciones y tareas, teniendo en cuenta las evidencias de competencias reunidas por el comité evaluador.

c) PROCESO DE GESTIÓN DEL AMBIENTE DE TRABAJO

Este proceso integra el capital humano al proceso de servicios, mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional y armónica, con niveles de seguridad y salud y exigencias ergonómicas. Todo para lograr la máxima productividad, calidad, eficiencia y eficacia en la entidad y satisfacer las necesidades de los clientes externos y los trabajadores. Incluye las actividades de: compensaciones y gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Si se quiere potenciar el aprendizaje, las competencias, estas deben tener un impacto sobre las compensaciones. No podemos sostener que las competencias son importantes si no las tenemos en cuenta a la hora de retribuir y estimular. Es por esto que debe existir una relación directa entre los resultados de la evaluación del desempeño basada en competencias y la retribución salarial, y demás incentivos que recibe el trabajador. Lo cual lograremos incluyendo algún coeficiente u otra variable relativa al resultado de la evaluación como parte de los cálculos para la formación de la cuantía del estímulo en los sistemas de pago.

Otra forma de incentivar las competencias es a través de las oportunidades de promoción interna, partiendo de una selección justa con base en las competencias. También, la política que asuma la alta dirección en cuanto a la formación, desarrollo y autodesarrollo de sus trabajadores, las facilidades y oportunidades que ofrezca: formación como beneficio social.

La gestión de seguridad y salud en el trabajo (SST) es otra actividad muy ligada a las competencias. Una de las causas fundamentales de los accidentes de trabajo es la relativa a la conducta del trabajador, muchas veces relacionada con los bajos niveles de competencia en cuanto a la SST. Lo cual deberemos tener en cuenta desde la propia elaboración de los perfiles de competencia, donde identificaremos los elementos de competencias que garanticen los niveles adecuados de seguridad y salud en los puestos de trabajo, ya sea en lo relativo a la esfera físico-motriz como a la cognitiva y afectiva. Esta información será esencial para que las demás actividades aseguren la eficacia de la gestión de SST, como son la selección y la capacitación.

Y por último, resulta interesante el enfoque de plantear un modelo operativo de auditoría de gestión de capital humano, basado en el concepto de competencia como valor activo de una entidad. Tener o no tener competencias es una visión más operativa y cuantificable que disponer o no de un capital humano.

En este sentido, la auditoría debe responder la pregunta: “¿hasta qué punto sirven las políticas de gestión para atraer, conservar y/o desarrollar personas con las competencias requeridas por la organización en el momento actual y futuro?”

Por tanto, la auditoría debe evaluar la gestión desde tres puntos de vista:

- ❖ Adquisición: ¿cómo facilitamos o proporcionamos las competencias necesarias a la organización?
- ❖ Estimulación: ¿cómo movilizamos e incentivamos las competencias para alcanzar los objetivos?
- ❖ Desarrollo: ¿cómo evolucionan las competencias para adecuarse a los cambios estratégicos?

A través de estas perspectivas evaluaremos todas las actividades y funciones de gestión de capital humano. El insumo fundamental de estos procesos, y centro de sus interrelaciones, es el perfil de competencia laboral.

La documentación mantendrá un orden jerárquico, en el cual se encuentran definidos los niveles siguientes:

- ❖ Políticas, objetivos y metas de la Gestión Integrada de Capital Humano;
- ❖ Manual de Gestión de Capital Humano;
- ❖ Procedimientos e instrucciones que describen los procesos y actividades;
- ❖ Registros donde se mantienen las evidencias documentadas de las actividades desarrolladas, y otros documentos internos y externos.

Esta documentación está estructurada a partir de las normas establecidas por la NC ISO 9001:2001, Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos y según la NC 3001:2007, Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano en Cuba - Requisitos (NC 3001, 2007; Morales Cartaya, 2006).

Los técnicos, supervisores, mandos intermedios y los dirigentes implicados en los diferentes procesos, deberán ser entrenados en la utilización de todos los métodos y demás herramientas desarrolladas para obtener resultados más favorables en la implantación del sistema.

En dependencia de los procesos que se vayan alineando al enfoque de competencia, se programarán las acciones de entrenamiento con el personal seleccionado. Esta etapa de

entrenamiento servirá además para corregir y/o perfeccionar los aspectos contenidos en la documentación, a partir del intercambio con dirigentes, técnicos y demás trabajadores.

FASE IV. FORMACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

ETAPA 12. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE COMPETENCIAS

A partir de los perfiles de competencias determinados como modelos para cada cargo, se construyen los perfiles reales que corresponden a cada trabajador evaluado, determinándose las necesidades de competencias al comparar ambos perfiles (real e ideal).

Para esta evaluación utilizaremos dos vías fundamentales. Primero, la búsqueda de información sobre las evidencias de competencias: los resultados de la evaluación del desempeño, fichas de educación, formación, habilidades y experiencias del trabajador y demás documentos del expediente de competencias, que ayudarán a formar un criterio más fiable sobre el perfil de cada trabajador. Segundo, la evaluación a partir de los criterios de los evaluadores directos según su experiencia, y el conocimiento de sus subordinados mediante la observación del desempeño laboral diario durante el período de evaluación.

Esta etapa tendrá como salida los perfiles de competencias reales para cada trabajador. Al comparar el perfil real con el ideal obtenemos las necesidades de competencias. Además, las potencialidades de cada trabajador para la promoción y superación dentro de la organización, a partir de analizar las competencias que posee el trabajador en un nivel máximo, incluso cuando no son requeridas para ocupar su cargo.

ETAPA 13. ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO

Hemos elaborado un método general para desarrollar las competencias, basado en cuatro teorías (Spencer y Spencer, 1999) sobre la manera de aprender y cambiar de las personas.

A la vez que incluimos, en los programas de entrenamiento, acciones de formación tradicionales, también incluiremos acciones para el desarrollo de competencias laborales relacionadas con los aspectos más vinculados a la personalidad. Se tienen en cuenta todas las esferas de las competencias: cognitiva (a través de la formación de los conocimientos específicos de los cargos), afectiva, física y social, en función de las necesidades de competencias detectadas en la etapa anterior.

ETAPA 14. SELECCIÓN Y PREPARACIÓN DE LAS TÉCNICAS Y MÉTODOS A UTILIZAR PARA EL ENTRENAMIENTO

Desarrollar competencias requiere: formación en competencias, elaborar los correspondientes indicadores o métodos de retroalimentación, proporcionar recursos y motivación para el autodesarrollo, crear autoformación basada en el uso de medios informáticos, asignar tareas, establecer relaciones de tutorías, procedimientos estructurales, e intervenciones culturales para incrementar los niveles de competencias laborales.

Podríamos considerar las “opciones de desarrollo” siguientes:

- ❖ Programas de formación tradicionales. Utilizaremos la modalidad presencial, que impartirán instructores utilizando las vías clásicas de formación de adultos: seminarios, conferencias, talleres, simulaciones, entre otras.
- ❖ Elaborar guías de recursos para el autodesarrollo. Son las ofertas de capacitación de los centros especializados en formación, procurando aprovechar las distintas opciones formativas externas para desarrollar las competencias.
- ❖ Formación a distancia. A partir de este sistema podemos formar competencias interpersonales utilizando técnicas de modelos de comportamiento. El sistema persigue el reconocimiento, la comprensión, la autoevaluación, la retroalimentación sobre habilidades, y proporcionar un apoyo.

Generalmente se trata de un entrenamiento basado en un sistema interactivo formado por el entrenador, que presenta varias situaciones y procesa las respuestas utilizando diferentes vías de comunicación, y el trabajador. Este último puede volver al sistema de aprendizaje con el entrenador en cualquier momento para repasar sus competencias. También, se puede instalar un sistema de ayuda del programa para proporcionar ejemplos de comportamientos sobre cómo actuar en situaciones determinadas.

- ❖ Desarrollo de tareas del trabajo. Hay que prever que los trabajadores tengan asignadas tareas del trabajo para ayudar a desarrollar las competencias específicas.
- ❖ Tutorías. Podemos asignar un tutor a cada trabajador para continuar el proceso de aprendizaje de las competencias que este ha iniciado.
- ❖ Realizar actividades externas. Estimular al trabajador a desarrollar sus competencias en actividades externas a su organización (Ej. Eventos).
- ❖ Intervención en la estructura organizativa, en el proceso y en la cultura. Pueden diseñarse intervenciones para incrementar las competencias de los trabajadores:
 - Estructura. Crear pequeños equipos al margen de la estructura típica de la organización, en los que se experimenten las nuevas competencias.
 - Proceso. Crear programas destinados a estimular nuevas ideas sobre cómo hacer las cosas, diseño de nuevos productos o rediseño de los existentes.
 - Clima y cultura. Crear un ambiente que juzgue positivamente las ideas nuevas, que de apoyo al riesgo calculado y que premie las iniciativas emprendedoras. Como parte del propio sistema de gestión que diseñemos tendremos en cuenta la creación de mecanismos de estimulación para incentivar el autodesarrollo de las competencias laborales.

El proceso de desarrollo de competencias tiene un carácter continuo, y es necesario contar con personas dentro de la propia entidad capaces de formar y desarrollar competencias a otros miembros.

ETAPA 15. CERTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES

La certificación de competencias, se trata de un proceso que reconoce formalmente que un trabajador posee las competencias laborales, requeridas para el eficaz desempeño de una ocupación o puesto de trabajo; y el grado de similitudes existentes después de una exhaustiva comparación de las unidades de competencias que conforman la ocupación que se pretenda homologar, cuando sea el caso.

Al finalizar el proceso de evaluación del desempeño individual anual, se reunirá el grupo de expertos de la entidad, y, teniendo en cuenta todas las evidencias posibles que acrediten las competencias del trabajador, decidirá cuáles dentro del perfil del cargo posee el trabajador en el nivel requerido, y emitirá una certificación al respecto, constituyendo un registro de **certificación de competencias del trabajador**.

Entre las evidencias que podríamos utilizar están: la ficha de educación, formación, habilidades y experiencias del trabajador, la propia evaluación del desempeño, títulos, certificados y otras evidencias que puedan acreditar las competencias del trabajador, para lo cual se deben establecer criterios de evaluación por cada elemento de competencia.

Podrían establecerse los criterios siguientes: Educación: 100 % de los aspectos incluidos en este elemento; Formación: 80 % de los aspectos en cualquier nivel (de 1 a 3); Habilidades: 80 % de los aspectos con nivel 2 o 3; Experiencias: 75 % de los aspectos con un nivel 3.

FASE V. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS

Esta fase tendrá como objetivo, evaluar los resultados del desarrollo de competencias laborales y realizar el seguimiento requerido al proceso de implantación de la tecnología. Requiere de acciones continuas, y se desarrolla a lo largo de todo el proceso. Esto quiere decir que la evaluación no se ejecuta únicamente al concluir las fases anteriores, sino que debe ser sistemática. A partir de ahí, realizaremos la retroalimentación a las diferentes fases y etapas que posibilita corregir las desviaciones en el momento oportuno. Las etapas que incluimos son las siguientes:

ETAPA 16. DISEÑO O MODELACIÓN DE LOS INDICADORES PARA EVALUAR LOS RESULTADOS

A partir del modelo teórico propuesto diseñamos un conjunto de indicadores agrupados en las siguientes perspectivas:

- a) **Perspectiva del Trabajador.** Indicadores que permiten medir los resultados obtenidos por los trabajadores de la entidad, en cuanto a: los niveles de competencia, la

polivalencia, el desarrollo profesional y el desempeño exitoso de su trabajo, a partir del programa de desarrollo integrado de competencias.

- b) **Perspectiva del Cliente Externo.** Indicadores que permiten medir cómo el proceso de desarrollo de competencias laborales: logra los resultados esperados, aumenta la calidad del servicio, se satisfacen las necesidades y expectativas del cliente externo, y se logra su vinculación a la organización, a partir de la nueva percepción de las competencias desarrolladas por los trabajadores.
- c) **Perspectiva de la Organización.** Indicadores que permiten medir cómo impacta la adopción de la tecnología en los resultados económicos de la organización, que puede ser el incremento de la productividad del trabajo para el cumplimiento de su meta.

Para cada grupo definiremos los indicadores que lo integran, la expresión de cálculo, el objetivo, el sistema de recopilación y procesamiento de la información, los niveles de referencia, la periodicidad y responsabilidad. A continuación relacionamos dichos indicadores con todos sus elementos:

PERSPECTIVA DEL TRABAJADOR

1. Nivel de Competencias del trabajador (NCT)

$$NCT^3 = (\sum[(Corti / TCcj * 3)] / Tte) * 100, \quad (5.3)$$

Donde:

Corti: Valor total de las competencias reales del trabajador i.

TCcj: Total de competencias del cargo j multiplicado por 3.

Tte: Total de trabajadores evaluados.

Objetivo: Mostrar el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las requeridas para el cargo que ocupa, según los perfiles elaborados, así como, el nivel de competencias que alcanza el proceso y la organización.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Mediante el análisis de los perfiles de cada puesto determinamos el total de competencias que deben poseer los trabajadores que ocupen ese cargo. Del proceso de evaluación desarrollado determinamos el nivel que posee cada trabajador. Luego aplicamos la expresión de cálculo 5.3, obteniéndose el resultado del indicador para cada trabajador.

Niveles de referencia: El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%.

Deficiente (D): $NCT < 75\%$	Satisfactorio (S): $75 \leq NCT \leq 89,9\%$	Excelente (E): $NCT \geq 90\%$
------------------------------	--	--------------------------------

³ El número 3 representa el nivel máximo que puede alcanzar cada una de las competencias que incluye el perfil del cargo que ocupa el trabajador que se evalúa.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. El responsable es el representante de la dirección para el sistema de gestión integrada de capital humano.

2. Nivel de Polivalencia del trabajador (NPT)

$$NPT = (\sum[(Procti / TprocAm)] / Tta) * 100, \quad (5.4)$$

Donde:

Procti: Procesos que domina el trabajador i.

TprocAm: Total de procesos del Área m.

Tta: Total de trabajadores analizados.

Objetivo: Mostrar el grado de polivalencia que posee el trabajador en base a los procesos, actividades o servicios que domina en el área donde labora, así como los valores promedio de este indicador para la organización.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Mediante el análisis de la organización del trabajo en cada área determinamos los procesos o actividades básicas que se desarrollan en el área. De los estudios de necesidades de formación realizados a cada trabajador, o de una evaluación que se hace a tal efecto, determinamos la cantidad de procesos que domina. Luego aplicamos la expresión de cálculo 5.4, obteniéndose el indicador para cada trabajador, y para la organización como promedio.

Niveles de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. A nivel de trabajador y proceso, el responsable es el jefe de área, bajo la asesoría metodológica del responsable de formación. A nivel de organización se determina por el responsable de formación.

3. Nivel de desarrollo de competencias (NDA)

$$NDA = (\sum[(Nct2 - Nct1) / Nct1] / Tte) * 100, \quad (5.5)$$

Donde:

Nct1: Nivel de Competencias reales del trabajador al inicio del período.

Nct2: Nivel de Competencias reales del trabajador al final del período.

Tte: Total de trabajadores evaluados.

Objetivo: Mostrar el grado en que se han desarrollado las competencias en todos los niveles, y se han adquirido otras nuevas, con respecto a los perfiles determinados.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: A partir del análisis de los perfiles para cada nivel y las evaluaciones realizadas al inicio del período determinamos la cantidad de competencias reales que poseen los trabajadores. Al concluir el período de evaluación

determinamos, a través del mismo procedimiento, el nivel real total que posee el personal en el nuevo proceso de evaluación. Luego aplicamos la expresión de cálculo 5.5, obteniéndose el resultado del indicador para cada cargo y para la organización.

Nivel de referencia: Este indicador debe tomar valores positivos, y analizaremos su comportamiento en el tiempo.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. El responsable es el jefe de área bajo la asesoría metodológica del área de recursos humanos.

4. Nivel de Desempeño Individual (NDI)

$$NDI = (Ttsa / Tte) * 100, \quad (5.6)$$

Donde:

Ttsa: Cantidad de trabajadores evaluados con desempeño superior y adecuado.

Tte: Total de trabajadores evaluados.

Objetivo: Determinar el nivel de desempeño de los trabajadores de la entidad en el período.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para obtener la información utilizamos la información que se recoge en el registro “resumen de la evaluación”, del procedimiento de evaluación del desempeño. Luego aplicamos la expresión de cálculo 5.6.

Niveles de referencia: El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Deficiente (D): $NDI < 75\%$	Satisfactorio (S): $75 \leq NDI \leq 89,9\%$	Excelente (E): $NDI \geq 90\%$
------------------------------	--	--------------------------------

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza anualmente (se pueden hacer cortes trimestrales), por el responsable de la evaluación del área de recursos humanos, quien es el encargado del cálculo del indicador.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE EXTERNO

5. Nivel de Satisfacción del Cliente Externo (NSCE)

$$NSCE^4 = 20 * \sum_{e=1}^m We * VAe, \quad (5.7)$$

Donde:

We: Peso del atributo esencial e.

VAe: Valoración del atributo esencial e.

⁴ Con esta expresión se logra que el indicador tenga un comportamiento similar a los restantes entre 0 y 100, multiplicando el número 20 por el resto de la expresión que tendrá valores entre 0 y 5.

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción del cliente con el servicio recibido por el trabajador, valorando la incidencia de las competencias en su mejoramiento.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se determina mediante la aplicación del procedimiento para medir satisfacción del cliente de Noda Hernández (2004), utilizando la expresión 5.7. Una vez calculado el indicador, el procedimiento referenciado incluye el análisis de los factores y causas que determinan ese resultado. Lo complementamos además con el análisis de las quejas de clientes. Calculamos el indicador antes y después de la implantación de la tecnología y valoramos su evolución, según las encuestas⁵ que se muestran en el **Anexo 11**.

Niveles de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100 %, se deben valorar los niveles de referencia acorde al estadio en cada ciclo. Proponemos los niveles siguientes:

Deficiente (D): $NSCE < 75\%$	Satisfactorio (S): $75 \leq NSCE \leq 89,9\%$	Excelente (E): $NSCE \geq 90\%$
-------------------------------	---	---------------------------------

Periodicidad y responsabilidad: Se valora anualmente por el responsable de formación sobre la base de los valores obtenidos por el encargado de la comercialización.

6. Nivel de Fidelización del Cliente Externo (NRCE)

$$NRCE = (Clr / TCl) * 100, \quad (5.8)$$

Donde:

Clr: Total de clientes repitentes en el período.

TCl: Total de clientes en el período.

Objetivo: Determinar el grado en que hemos logrado la fidelización de los clientes a la organización, a través de la satisfacción de sus necesidades y expectativas, y la percepción de las competencias desarrolladas por los trabajadores.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: A través de las mismas encuestas que utilizamos para medir la satisfacción de los clientes (ver **Anexo 11**) podemos conocer los clientes que repiten y las veces que lo han hecho. A partir de esta información aplicamos la expresión 5.8.

Niveles de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100%, se deben valorar los niveles de referencia acorde al estadio en cada ciclo. Proponemos los niveles siguientes:

Deficiente (D): $NRCE < 75\%$	Satisfactorio (S): $75 \leq NRCE \leq 89,9\%$	Excelente (E): $NRCE \geq 90\%$
-------------------------------	---	---------------------------------

⁵ Para evaluar la fiabilidad de los instrumentos se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, el que obtuvo valores de 0,8864 y 0,8985, mientras que su validez fue evaluada a través de un análisis por el método de componentes principales, donde el KMO alcanzó valores de 0,843 y 0,861; observándose la existencia de tres y cuatro ejes, respectivamente, en correspondencia con las dimensiones analizadas.

Periodicidad y responsabilidad: Se valora anualmente por el responsable de formación, sobre la base de los valores obtenidos por el encargado de la comercialización.

PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN

7. Nivel de Innovación Tecnológica (NIT)

$$NIT = [(Snm2 - Snm1)/Snm1] * 100, \quad (5.9)$$

Donde:

Snm1: Cantidad de productos nuevos y mejorados al inicio del período.

Snm2: Cantidad de productos nuevos y mejorados al final del período.

Objetivo: Mostrar el grado en que se ha logrado desarrollar la capacidad de la entidad de crear nuevos y mejores productos para satisfacer las necesidades del mercado.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: A partir de los resultados de los proyectos presentados en la comisión de expertos u otro grupo similar, ya sean de desarrollo interno, de servicios científico-técnicos. Luego se aplica la expresión de cálculo 5.9.

Nivel de referencia: Este indicador debe tomar valores porcentuales positivos, analizándose el comportamiento en el tiempo.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. El responsable es el especialista que atiende la comisión de expertos, o del grupo que se trate.

8. Nivel de Satisfacción de la Demanda (NSD)

$$NSD = (PSo / PSd) * 100, \quad (5.10)$$

Donde:

PSo: Cantidad de productos que se ofrecen por la entidad.

PSd: Cantidad de productos que demandan las entidades del territorio.

Objetivo: Determinar el grado en que la entidad se encuentra en condiciones de satisfacer la demanda del mercado en cuanto a productos de consultoría, para lo que se tiene en cuenta sólo el nivel de competencias de los miembros para asumir dicha demanda.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: A través de los registros que utiliza el área comercial para controlar las necesidades de los clientes externos, y la cartera de productos existente en la empresa. A partir de esta información podemos aplicar la expresión de cálculo 5.10.

Niveles de referencia: Este indicador puede tomar valores superiores a 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

Deficiente (D): $NSD < 75\%$	Satisfactorio (S): $75 \leq NSD \leq 89,9\%$	Excelente (E): $NSD \geq 90\%$
------------------------------	--	--------------------------------

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. El responsable es el Especialista que atiende el área comercial.

9. Nivel de Diseminación del Conocimiento (NDC):

$$NDC = [(Adc2 - Adc1)/Adc1] * 100, \quad (5.11)$$

Donde:

Adc1: Cantidad de acciones relativas a la diseminación de conocimientos al inicio del período.

Adc2: Cantidad de acciones relativas a la diseminación de conocimientos al final del período.

Objetivo: Determinar el grado en que la entidad, a través de sus miembros, ha logrado diseminar conocimientos hacia el sector académico y empresarial del territorio.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para controlar estas acciones de diseminación del conocimiento se tendrán en cuenta todas las acciones de formación dirigidas por especialistas de la empresa. Tanto hacia miembros de la propia organización como hacia trabajadores de otras entidades del territorio, incluyendo la participación en eventos y la publicación de artículos científicos en todos los medios posibles. A partir de esta información podemos aplicar la expresión de cálculo 5.11.

Nivel de referencia: Este indicador debe tomar valores porcentuales positivos, analizándose el comportamiento en el tiempo.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. El responsable es el encargado de la formación.

10. Nivel de correlación de competencias (NCA)

$$NCA = (\Delta PT / \Delta NCT) * 100, \quad (5.12)$$

Donde:

ΔPT : variación porcentual de la Productividad del Trabajo.

ΔNCT : variación porcentual del Nivel de Competencias del trabajador.

Objetivo: Mostrar la relación que se produce entre la variación, negativa o positiva, del nivel de competencias y la variación del valor de la productividad del trabajo, lo cual representa una medida del impacto de la aplicación del nuevo enfoque en los resultados económicos de la organización.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Obtenemos la información de los resultados del área económica, y del cálculo del indicador del nivel de competencias. Luego aplicamos la expresión 5.12.

Niveles de referencia: El resultado de este indicador puede ser mayor que 100 %, analizando el valor porcentual positivo en que se incrementa la productividad, ante un incremento del nivel de competencias de los miembros de la organización.

Periodicidad y responsabilidad: Se calcula anualmente por el responsable de la formación, a partir de la información que deberá ofrecer el área económica.

11. Nivel de aprendizaje organizacional (NAO)

El aprendizaje de la organización (Marrero Fornaris, 2002) no es la simple suma del aprendizaje de los individuos que la integran. De ahí la necesidad de complementar el análisis de los indicadores con la valoración de cómo se manifiesta la tendencia de la organización que aprende.

$$NAO^6 = \left(\frac{\sum_{i=1}^m IrA_i * EA_i}{80 * m} \right) * 100, \quad (5.13)$$

Donde:

m: cantidad de encuestados,

IrA_i: importancia relativa del atributo _i,

EA_i: Estado del atributo _i se determina mediante la mediana de la evaluación del atributo _i

Objetivo: Expresa el grado en que la entidad logra avanzar en el aprendizaje organizacional y su objetivo es conocer en qué nivel la entidad logra avanzar y mostrar la evolución de la tendencia de la organización hacia el cambio cultural de aprendizaje continuo.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se determina mediante la aplicación de un instrumento⁷ utilizado por varios autores (Marrero Fornaris, 2002; Cuesta Santos, 2005; De Miguel Guzmán, 2006) (ver **Anexo 15**) para luego procesarlo mediante la expresión 5.13 y obtener el perfil de la organización que aprende, analizándose su evolución con respecto al perfil obtenido inicialmente en el diagnóstico.

Niveles de referencia: Los resultados obtenidos en el perfil deben mejorar respecto a la posición inicial obtenida en el diagnóstico, acercándose a la valoración de “siempre”. Para el indicador será:

Deficiente (D): $NAO < 75\%$	Satisfactorio (S): $75 \leq NAO \leq 89,9\%$	Excelente (E): $NAO \geq 90\%$
------------------------------	--	--------------------------------

⁶ La constante de 80 es el resultado del múltiplo de 8 (cantidad de atributos analizados) por 10 (máximo valor a otorgar a un atributo).

⁷ La fiabilidad del instrumento se evaluó calculando el Alfa de Cronbach, el que obtuvo un valor de 0,8831, y su validez a través del método de componentes principales (KMO = 0,852); observándose la existencia de cuatro ejes en correspondencia con las dimensiones analizadas.

Periodicidad y responsabilidad: Esta evolución se aprecia mejor a largo plazo, ya que implica cambios asociados a la cultura organizacional. Para una valoración más precisa se recomienda cada cinco años, aunque se pueden hacer cortes parciales a los fines de regulación de desviaciones. El responsable de formación es el encargado de evaluar este aspecto, con la participación de los directivos.

Para evaluar la sensibilidad de los indicadores propuestos seguimos el procedimiento propuesto por De Miguel Guzmán (2006), obteniéndose los resultados que mostramos en el **Cuadro 26**, donde observamos que todas las variables que integran los indicadores varían en su conjunto de modo similar, que evidencia que las mismas permiten evaluar el comportamiento de los indicadores establecidos.

Cuadro 26. Análisis de sensibilidad de indicadores a través del test de Esfericidad de Bartlett

INDICADORES	Test de esfericidad de Bartlett
Nivel de competencias del trabajador (NCT)	255,042***
Nivel de polivalencia del trabajador (NPT)	231,241***
Nivel de desarrollo de competencias (NDA)	48,134*
Nivel de desempeño individual (NDI)	253,882***
Nivel de satisfacción del cliente externo (NSCE)	2156,382***
Nivel de fidelización del cliente externo (NRCE)	183,765***
Nivel de innovación tecnológica (NIT)	128,899***
Nivel de satisfacción de la demanda (NSD)	183,021***
Nivel de diseminación del conocimiento (NDC)	259,688***
Nivel de correlación de competencias (NCA)	52,996**
Nivel de aprendizaje organizacional (NAO)	1127,870***

Fuente: Salidas del paquete estadístico SPSS (Versión.11.0, 2002).

ETAPA 17. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS

Después de calculados los indicadores diseñados, pasamos a la evaluación general de los resultados obtenidos en cada uno, por cada perspectiva, y de manera global. Para esto empleamos los mismos niveles o categorías evaluativas: excelente, satisfactorio y deficiente.

El seguimiento es muy importante, puesto que permite que el proceso de desarrollo de competencias se asuma con un enfoque de adaptación continua a los cambios que se vayan

experimentando por la organización y sus miembros individualmente, definiendo las nuevas competencias que serán necesarias para el éxito del sistema.

5.3 RESUMEN DEL CAPÍTULO

Diseñamos una tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras, que incluye un modelo conceptual y un procedimiento general. Ambos elementos están caracterizados por la integración de las tres corrientes de estudio de las competencias y los enfoques sistémico y estratégico, además de las herramientas técnicamente fundamentadas que hacen factible su implantación. Por lo cual, constituye un aporte teórico de esta tesis doctoral.

El modelo conceptual desarrollado en esta investigación lo concebimos como un sistema, que demuestra el desarrollo permanente en espiral de las competencias del trabajador, cuya interpretación como proceso social de carácter consciente implica reconocer su naturaleza compleja y dialéctica. Lo cual requiere de su análisis como un proceso, que está dinamizado por las interrelaciones e influencias de los elementos centrales que caracterizan el modelo con los factores internos y externos identificados. Por cuanto, permitió caracterizar y perfeccionar a través de un procedimiento general, los procesos de gestión de capital humano que se llevan a cabo en las entidades consultoras, basados en el enfoque de competencias con una orientación sistémica y estratégica. Esto propiciará el desarrollo integrado de las competencias del trabajador, la mejora de la percepción del cliente externo y los resultados de la propia organización.

Elaboramos un procedimiento general que se sustenta en el modelo conceptual propuesto. Tiene como objetivo el desarrollo permanente de las competencias laborales de los trabajadores de estas entidades. Además, proponemos un procedimiento específico para la determinación y validación de las competencias, para todos los niveles de la organización y sus cargos.

El procedimiento general y los específicos asociados, se caracteriza por su carácter generalizador, a partir de la posibilidad de diseñar sistemas de gestión de capital humano, teniendo el perfil de competencia como elemento integrador. Su determinación y validación tiene como base un perfil básico diseñado para entidades consultoras.

CAPÍTULO 6.

APLICACIÓN DE LA PROPUESTA A LAS EMPRESAS CONSULTORAS DE HOLGUÍN

Con el objetivo de comprobar en la práctica la hipótesis de investigación planteada, consideramos varios elementos: el desarrollo de la aplicación del procedimiento general propuesto en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, los resultados obtenidos en la Consultoría Económica, CANEC S.A. Sucursal Holguín, y las posibilidades de generalización a otras organizaciones.

De las entidades consultoras existentes en el territorio holguinero seleccionamos las dos más representativas, teniendo en cuenta las características que se describen en el **Anexo 12**. Según esta tabla, en el territorio se ofrecen 56 servicios tipos de consultoría.

Dentro de estas entidades identificadas, es el Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET) el que agrupa un mayor porcentaje de estos servicios en su cartera de productos (52%), con una plantilla aprobada de 50 trabajadores.

La entidad más representativa en cuanto al tamaño fue la Consultoría Económica, CANEC S.A., con una plantilla aprobada de 163 trabajadores, presta servicios en todos los municipios de la provincia Holguín. También, con una cartera de productos significativa dentro de la gama del territorio (41%).

A continuación mostramos los principales resultados obtenidos, en cada una de las fases de implantación del procedimiento general y procedimientos específicos.

6.1 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO GENERAL EN EL CENTRO DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN TECNOLÓGICA DE HOLGUÍN

El Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín (CIGET), pertenece al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. Tiene definido como objeto social: prestar servicios científico - técnicos de información, gestión tecnológica y propiedad industrial, dirigido a apoyar la toma de decisiones, la planificación y la solución de problemas, especialmente en los sectores priorizados del territorio cubano que atiende.

Para ello, cuenta con una plantilla de 50 trabajadores, de los cuales el 92,3 por ciento (48) representa la categoría ocupacional “Técnico” y predomina un alto nivel de escolaridad, con 35 trabajadores con nivel universitario y cuatro técnicos medios.

Al analizar el cumplimiento de las premisas en el CIGET para la aplicación del enfoque de competencias, verificamos que existían condiciones muy favorables, como se aprecia al evaluar la incidencia de los factores internos.

a) Existencia de un clima laboral satisfactorio

Al aplicar el instrumento propuesto en el **Anexo 3**, al 100 por ciento de los trabajadores de la entidad, obtuvimos los resultados representados en el **Anexo 13**. Observamos que en el clima laboral tienen una influencia directa factores como el liderazgo, la participación, la satisfacción laboral, la comunicación e información y las relaciones interpersonales. A partir de la técnica aplicada se evidenció un clima laboral favorable. Todos los factores analizados se ubican por encima de niveles medios de logro.

Los indicadores más favorecidos son la comunicación y el liderazgo. En la primera, aunque es percibida de manera positiva en general, se encuentran dificultades en cuanto a la objetividad y claridad de los mensajes. Estos resultan en muchas ocasiones inexactos, lo que suscita la proliferación de rumores y genera incertidumbre en los trabajadores.

En cuanto al liderazgo, existe alto grado de confianza en las capacidades del líder. Aunque, se percibe cierta tendencia a centrarse en el cumplimiento de la tarea más que en el desarrollo profesional de sus subordinados. Esto guarda relación con la orientación que posea hacia la gestión del conocimiento dentro de la organización.

De igual manera, resultan altamente valoradas las relaciones interpersonales, aunque no siempre se logra un adecuado trabajo en grupo. A pesar de que la mayor parte de la actividad laboral transcurre en colectivo, en ocasiones se producen dificultades en la comunicación provenientes de la falta de unidad, y de sentido de pertenencia.

Esta situación guarda relación con barreras psicológicas en las que se incluyen la personalidad, la motivación, el carácter, las actitudes y las capacidades (fundamentalmente la de escucha). Los que pueden facilitar o entorpecer el proceso comunicativo y que, aunque resultan difíciles

de modificar, sí pueden ser manejadas a escala grupal con la intervención acertada del liderazgo.

El factor menos favorecido resultó ser la participación. Algunos de sus elementos se ubican en niveles bajos de logro, percibiéndose la indiferencia de los trabajadores ante la modificación de cuestiones que ya están establecidas a otros niveles jerárquicos, y su falta de motivación para aportar iniciativas e ideas.

En cuanto a la satisfacción laboral, verificamos un nivel favorable para acoger este proceso de cambio. No obstante, los elementos menos favorecidos fueron las condiciones de trabajo y la estimulación.

b) Interés, compromiso y disposición de la alta dirección

Después de realizar varias entrevistas a miembros de la dirección de la entidad, comprobamos que la gestión de capital humano era concebida por todos como una variable estratégica. Está identificada como uno de los factores claves de éxito dentro de la estrategia empresarial.

Además, la mayor parte de los factores incluidos en el análisis interno y externo estaban referidos a aspectos de la gestión de capital humano. Por otra parte, se evidenció que todos los miembros del consejo de dirección tenían conocimientos elementales sobre el enfoque de competencias, y comprendían la importancia y necesidad de su introducción en la entidad.

Como elemento favorable detectamos que el Centro se encontraba en proceso de desarrollo e implantación de un sistema automatizado para la gestión empresarial, donde se incluían todos los sistemas de gestión. Entre los que el de capital humano tiene un papel protagónico del que dependen los demás. Por otra parte, era objetivo del Centro introducir la cultura de la Gestión del Conocimiento. Esto fue posible, a partir de la formación que había recibido la mayor parte de los directivos y técnicos, donde la incidencia en el campo de la gestión de capital humano y sus enfoques actuales ha sido un elemento de constante inclusión.

c) Existencia de los recursos necesarios

Al realizar el diagnóstico de esta premisa en el CIGET, demostramos que el Centro cuenta con los recursos materiales y financieros esenciales para implantar y mantener el sistema, y garantizar la satisfacción laboral de los trabajadores. La cual mostró resultados satisfactorios, donde los incentivos materiales y las condiciones de trabajo juegan un papel importante.

En cuanto a los recursos humanos, comprobamos que existen dos plazas cubiertas de “técnicos en gestión de recursos humanos”, como parte de la plantilla aprobada en la entidad. Verificamos que las dos trabajadoras que ocupan estas plazas poseen el nivel de competencias requerido: son graduadas de nivel superior con varios cursos de postgrado en temas de gestión de capital humano, además de tener la experiencia y habilidades necesarias.

d) La infraestructura existente en la entidad

En el Centro se cuenta con la tecnología necesaria que favorece el desarrollo de las competencias laborales. Lo cual se traduce en suficientes ordenadores y demás medios y equipos informáticos. Disponen de una red informática y acceso a la red interna e Internet, correo electrónico y otros dispositivos.

Aunque, hay que señalar que existen serias limitaciones en la utilización de dichos dispositivos. Está prohibido el acceso a una lista considerable de sitios web, fundamentalmente: sitios de mensajería electrónica (Gmail, Yahoo, Hotmail, etc.), redes sociales (Twitter, Facebook o Youtube), prensa internacional, entre otros. El correo electrónico sólo tiene alcance nacional, con excepción de personal autorizado.

En cuanto a los restantes elementos de la infraestructura, detectamos algunos problemas como: deficiencias en el estado constructivo del inmueble, hacinamiento en algunos locales, inmobiliario insuficiente y en mal estado.

Comprobamos que existía un proyecto en ejecución para solucionar estos problemas que concluiría en un corto plazo.

De manera general, verificamos condiciones favorables para la implantación de la tecnología. La solución de los elementos negativos comprobamos que ya formaban parte de los planes estratégicos de la entidad, y estaban en vías de eliminarse o atenuarse. El cumplimiento de las premisas permitió el paso a la primera fase del procedimiento.

FASE I. PREPARACIÓN INICIAL

Iniciamos esta fase diagnosticando las necesidades de entrenamiento en el CIGET. Analizamos que el nivel de información y conocimiento sobre el enfoque de competencias es elevado, debido al alto nivel de preparación de los especialistas y el acceso a diferentes fuentes de información (Bancos de Información, Intranet). Detectamos además la necesidad de incluir en el entrenamiento temas sobre métodos de trabajo en grupo y dirección estratégica. Luego, programamos las actividades que integran las fases y etapas posteriores del procedimiento, teniendo en cuenta el alcance acordado.

El comité de competencias quedó conformado por: la jefa de grupo de recursos humanos, los jefes de grupos, el técnico en recursos humanos y otros expertos, en dependencia de los cargos en cuestión que se vayan a analizar en cada caso.

Durante el proceso de consultoría este comité de competencia participó en cursos de capacitación, que tenían como objetivo la familiarización de los integrantes con el tema. Posteriormente, tuvieron un entrenamiento para la implantación de los procedimientos documentados, haciendo énfasis en las metodologías a utilizar para la determinación de las competencias (técnicas de trabajo en grupo, recopilación de información y de consenso).

Impartimos un curso de postgrado sobre Gestión por Competencias dirigido por el autor de esta investigación, junto a otros profesores de la Universidad de Holguín y el propio CIGET. En él participaron todos los integrantes del comité de competencias y otros trabajadores de las organizaciones implicados en este proceso.

Para desarrollar esta etapa, se diseminó información sobre el proceso que estábamos llevando a cabo a través de la red informática y el correo electrónico. Además de explicarles directamente a los trabajadores los propósitos fundamentales.

Para lograr la alineación de los elementos estratégicos de la entidad y sus áreas funcionales, los objetivos y las competencias, comenzamos por revisar y actualizar dichos elementos. Los asesores y varios miembros del consejo de dirección llevaron a cabo esta tarea. Los cuales quedaron redactados de la forma siguiente:

MISIÓN: Brindar servicios y productos que permitan hacer de la gestión del conocimiento lo exclusivo para los que buscan la excelencia empresarial y organizacional.

VISIÓN: Ser una empresa reconocida por la alta profesionalidad de su personal y la calidad de sus productos y servicios, expresión de la demanda de las principales empresas e instituciones a nivel nacional.

De igual forma definieron los objetivos estratégicos y las acciones a desarrollar. Todo esto se encuentra recogido en el Plan Estratégico de la entidad. Comprobamos después de los ajustes necesarios que los elementos esenciales contenidos en la programación estratégica de cada área en particular son compatibles con la misión y los objetivos.

FASE II. DETERMINACIÓN Y VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Para la determinación de las competencias seguimos las diferentes clasificaciones según la estructura de la organización: competencias de identidad, corporativas, de procesos y de los cargos.

ETAPA 5. DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE IDENTIDAD

Estas competencias fueron determinadas por un grupo de expertos constituido por los consultores y otros miembros de la entidad (comité de competencias). Utilizamos el marco de los propios talleres desarrollados, teniendo como base el análisis de los elementos estratégicos formulados, y comprobando la alineación de éstos con las competencias. Con este objetivo llevamos a cabo los pasos que siguen.

a) Definición del propósito fundamental

Comenzamos el análisis funcional, partiendo del propósito fundamental. A través del trabajo en grupo, teniendo en cuenta los elementos estratégicos ya revisados, y los aspectos teóricos tratados en el capítulo anterior, llegamos al consenso para definir el **propósito fundamental** como sigue:

“Ofrecer productos y servicios de consultoría empresarial, informativos y de propiedad industrial, para satisfacer las necesidades de los clientes que buscan la excelencia empresarial a través de la gestión del conocimiento”

b) Identificación de las competencias de identidad

Para la identificación de estas competencias utilizamos el método de la tormenta de ideas, atendiendo al propósito fundamental y retomando además los elementos estratégicos analizados. Por medio del asesor aprobamos finalmente las formulaciones de competencias por la totalidad de los miembros que participaron en las sesiones de trabajo. Las competencias de identidad son:

- ❖ Capacidad para ofrecer soluciones integrales, rápidas y oportunas.
- ❖ Capacidad para adaptarse con facilidad a posibles cambios drásticos del entorno.
- ❖ Capacidad para gestionar el conocimiento en las organizaciones.

ETAPA 6. DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Teniendo en cuenta las competencias de identidad, definimos las competencias que deberán poseer todos los miembros de la organización, que permitan mantener estas ventajas competitivas en el mercado.

Siguiendo las rondas del método Delphi, los expertos listaron las competencias que más se alineaban a los objetivos estratégicos, según su consideración. Luego redujimos el listado, erradicando las repeticiones, y calculamos la concordancia entre los expertos. Esto, después de una segunda ronda para rectificar si estaban de acuerdo con las competencias inicialmente listadas. Los resultados se muestran en el **Cuadro 27**. Las que alcanzaron un $Cc \geq 60\%$ se consideraron aceptables y las que obtuvieron valores de $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia entre los expertos.

Las competencias corporativas determinadas fueron:

- ❖ Capacidad para la solución de problemas
- ❖ Capacidad para el trabajo en equipo
- ❖ Capacidad para el desarrollo tecnológico o pensamiento innovador
- ❖ Orientación a la gestión del conocimiento
- ❖ Capacidad para la acción y el logro de resultados
- ❖ Orientación a la calidad

Cuadro 27. Matriz de competencias corporativas (Cor) expresadas por los expertos

Competencias Corporativas (Cor)	Expertos (E)										Cc %	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10		
Capacidad para el trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	90
Capacidad para la solución de problemas	X	X	-	X	-	-	X	X	X	X	X	70
Colaboración afectiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	20
Sociabilidad	X	X	-	-	X	-	-	-	-	-	X	40
Integridad	X	X	-	X	-	X	-	-	X	-	-	50
Orientación al servicio al cliente	-	-	X	-	X	-	X	X	-	-	X	50
Capacidad para el desarrollo tecnológico o pensamiento innovador	X	-	-	X	X	X	X	X	X	X	-	70
Capacidad para la orientación a la gestión del conocimiento	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	X	80
Actitud hacia la superación	-	X	-	-	X	X	-	X	-	-	-	40
Capacidad para la acción y el logro de resultados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	90
Sensibilidad interpersonal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	20
Capacidad para la orientación a la calidad	X	X	X	X	-	-	X	X	-	-	X	70

Fuente: Elaboración propia.

ETAPA 7. DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE PROCESOS

El comité de competencias y los asesores, utilizando como documentos de trabajo el modelo estratégico del área, los listados básicos de competencias, y los inventarios de competencias de identidad y corporativas, continuaron con el análisis de los elementos estratégicos del área. Para lo que recolectamos y analizamos estos elementos ya elaborados como se explicó, quedando actualizados para continuar el proceso de desagregación de funciones.

Para la definición de las funciones claves, el comité de competencias, delineó las ideas individuales en interacción con el asesor. Luego, llegaron al consenso, evaluando cada una de las propuestas individuales en los grupos. Después de este análisis listamos las funciones claves consensuadas, que resumimos en el mapa funcional (**Figura 6**) de la organización.

Para la definición de las competencias de procesos, partimos de la función clave de cada área. Finalmente listamos estas competencias, erradicando repeticiones y calculando el coeficiente de concordancia entre los expertos. En el **Cuadro 28** se muestran los resultados de esta etapa para la entidad objeto de estudio.

CAPÍTULO 6. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA EN LAS EMPRESAS PROPUESTAS DE HOLGUÍN

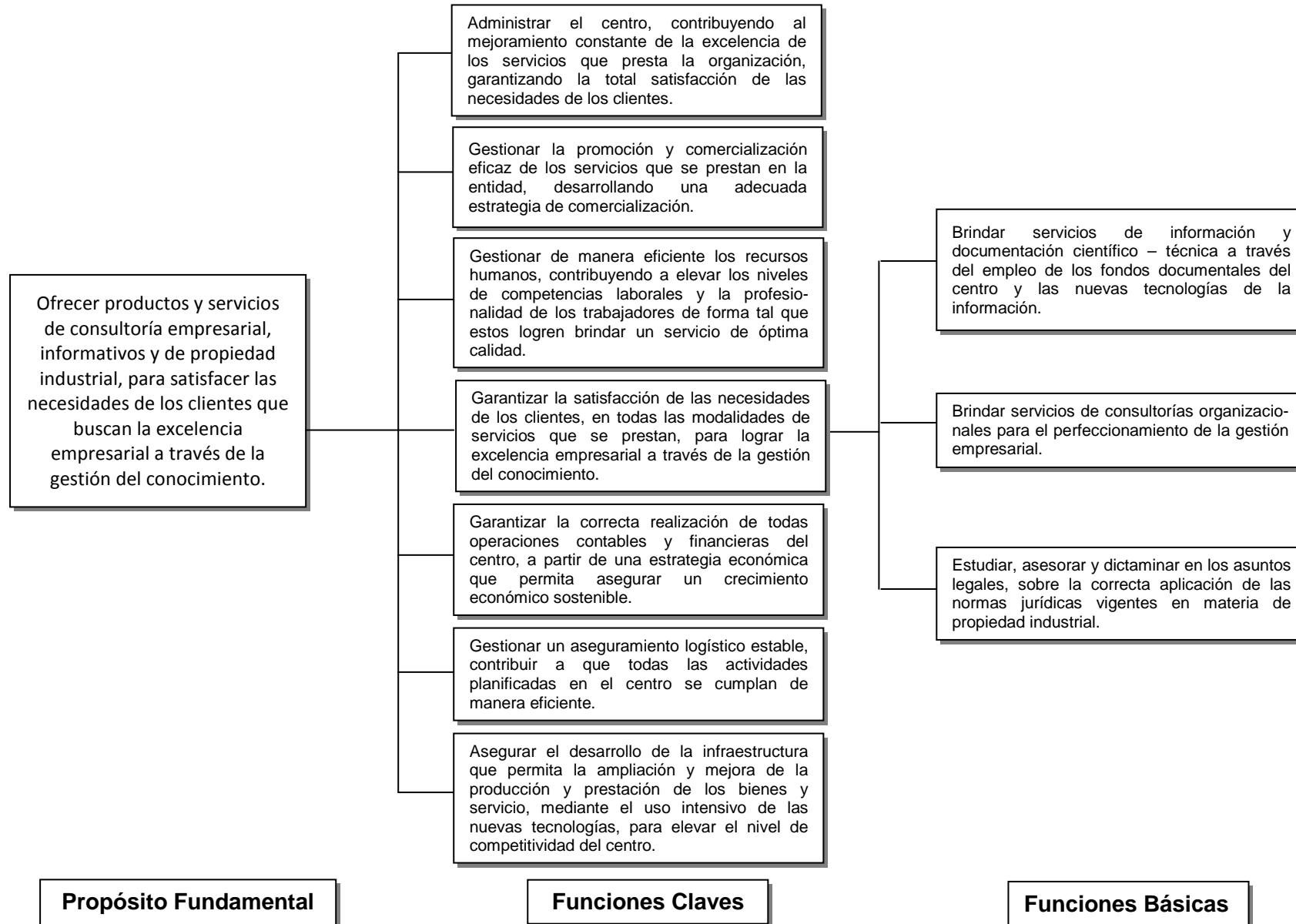


Figura 6. Mapa Funcional de la Empresa

Cuadro 28. Competencias de procesos definidas en el CIGET

COMPETENCIAS DE PROCESOS	
DIRECCIÓN GENERAL	
Liderazgo	Promoción de cambios
Habilidades comunicativas	Planeación
Capacidad de organización	Visión de futuro
GRUPO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA	
Capacidad para el trabajo en grupo	Motivación por el logro y la excelencia
Orientación a la gestión del conocimiento	Habilidades comunicativas
Capacidades para la solución de problemas	Atención al cliente
GRUPO DE SERVICIOS INFORMATIVOS	
Habilidades comunicativas	Atención al cliente
Orientación a la gestión del conocimiento	Promoción de cambios
GRUPO DE OPERACIONES Y MERCADOTECNIA	
Habilidades comunicativas	Preocupación por el orden y la calidad
Negociación	Capacidad de control
Atención al cliente	Motivación por el logro y la excelencia
GRUPO DE INFORMÁTICA	
Adaptabilidad	Perseverancia
Capacidades para la solución de problemas	Atención al cliente
Meticulosidad	
ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	
Planificación	Capacidad de control
Gestión de recursos	Capacidad de influencia
Desarrollo de personas	
GRUPO DE PROPIEDAD INDUSTRIAL	
Habilidades comunicativas	Preocupación por el orden y la calidad
Motivación por el logro y la excelencia	Capacidad de organización
Atención al cliente	
GRUPO DE ECONOMÍA	
Capacidad de control	Planeación
Capacidad de organización	Capacidad crítica
Meticulosidad	

Fuente: Elaboración propia

ETAPA 8. DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL CARGO

Para determinar estas competencias comenzamos con la etapa siguiente en el desglose de funciones hasta llegar al nivel inferior. Esto implica definir las funciones que deben ejecutar los trabajadores. Siguiendo la misma técnica utilizada anteriormente y partiendo de la función clave del área, identificamos las funciones básicas y específicas. Estos resultados se muestran igualmente en el mapa funcional (**Figura 6**).

Para la realización de la entrevista de eventos conductuales, seleccionamos los trabajadores con un desempeño excelente para las diferentes familias de cargos, y les aplicamos primeramente el test “Inventario de personalidad 16 PF”. Este test fue aplicado y procesado por un psicólogo del CIGET, quien más tarde realizó las entrevistas a estos trabajadores. Obtuvimos importantes resultados que sirvieron de base para llevar a cabo los pasos siguientes.

a) Definición de las competencias de los cargos

El comité de competencias se reunió para depurar, agrupar y describir las competencias, siguiendo el método de expertos Delphi. Para ello siguieron estos pasos:

- ❖ **Compilar las descripciones de los cargos:** Para llevar a cabo este paso realizaron un inventario de todos los cargos y revisaron los profesiogramas ya elaborados o calificadores de cargos. Comprobamos que más del 50 por ciento de los cargos tenían profesiogramas desactualizados y un 26 por ciento sólo se limitaban a las funciones y requisitos generales de los cargos (calificadores de cargos, según el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social). Los cargos que resultaron del análisis funcional y cuyos profesiogramas fueron revisados se encuentran resumidos en la tabla del **Anexo 14**.
- ❖ **Determinación de las competencias:** En este paso el comité de competencias del Centro determinó las competencias requeridas para cada cargo. Para ello tomaron como base al perfil básico elaborado anteriormente, para determinar los elementos relativos a las habilidades, actitudes y cualidades personales. Los expertos tuvieron en cuenta además los listados de competencias de identidad, corporativas y de procesos ya determinadas.
- ❖ **Determinación de la concordancia:** Siguiendo los pasos del método Delphi calculamos la concordancia de los expertos con las competencias seleccionadas en el paso anterior. De esta forma quedaron conformados los perfiles de competencias para cada cargo, con las competencias con valores de Cc mayores que 60 por ciento. Para ilustrar los resultados de la aplicación de este procedimiento tomaremos como ejemplo el cargo de Consultor. En el **Anexo 15** se muestra la matriz de competencias laborales del Consultor, depuradas con nivel de concordancia.
- ❖ **Determinación del orden de importancia:** A cada experto le entregamos el perfil de competencia correspondiente a cada cargo, para ordenarlas según el nivel de importancia concedido por este. Acordamos dar valor 1 al de mayor importancia y así sucesivamente.

Al finalizar comprobaron en cada caso la concordancia, calculando el coeficiente W de Kendall.

En el **Anexo 16** se observan los resultados al terminar este paso siguiendo el análisis del cargo escogido como ejemplo. Obtuvimos un valor de W igual a **0,878**. Luego de hallado W calculamos X^2 para determinar si el valor analizado es significativamente diferente de 0, teniendo en cuenta que $N > 7$, con $df = 38$ en la tabla C (Cuesta Santos, 2001) el mayor valor de X^2 es de 26,12 para una probabilidad conforme a H_0 de 0,001.

Si X^2 calculada $\geq X^2$ teórica se rechaza H_0 y acepta H_1 . Por tanto como X^2 calculada de 263,34 $> X^2$ teórica de 26,16 se rechaza H_0 , por lo que consideramos que hay concordancia entre los especialistas (significativamente distinta de 0). Concluimos que las habilidades y cualidades personales del cargo Consultor, ordenados según la importancia conferida por los expertos, son las que mostramos en el propio **Anexo 16**.

- ❖ **Determinación de las pautas de comportamiento:** Para la determinación de las pautas de comportamiento, utilizamos el perfil básico para las entidades consultoras elaborado en el capítulo anterior. Para ello contextualizamos estas formulaciones de acuerdo a las características específicas de cada cargo. Las cuales pasan a formar parte del elemento: “Habilidades, actitudes y cualidades personales”.

Entre las competencias que formaron parte de los perfiles de cada cargo también incluimos: la “Educación”, “Formación” y “Experiencia en el trabajo”, teniendo en cuenta lo establecido al respecto en el capítulo anterior. Los expertos, a partir del consenso, seleccionaron las competencias del perfil básico que requerían los cargos. Finalmente ubicaron en la matriz las pautas de comportamiento asociadas a los elementos de competencias seleccionados.


A partir de este resultado el comité determinó el nivel requerido de las competencias incluidas en el perfil de cada cargo, conformando así los perfiles de competencias. En el **Cuadro 29** mostramos el perfil de competencia para el cargo Consultor.

ETAPA 9. VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Para desarrollar esta etapa evaluamos, según los perfiles de competencias determinados, los trabajadores que la administración seleccionó como excelentes. En esta etapa los asesores y el comité de competencias analizaron, aprobaron y validaron las competencias de los cargos. Las cuales fueron aprobadas por la dirección de la entidad.

Para culminar la etapa confeccionamos el manual de competencias que contiene las competencias de identidad, corporativas, de procesos y los perfiles de competencias de los cargos con las respectivas pautas de comportamiento. Este manual pasará a formar parte de la documentación del sistema de gestión integrada de capital humano, que diseñamos en la próxima fase.

Cuadro 29. Perfil de Competencia Laboral del Consultor

	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín PERFIL DE COMPETENCIA LABORAL	Código: RERH-7.01 Edición: 02 16/03/2011 Página 161 de 32
I. DATOS GENERALES:		
1.1. Denominación del cargo: CONSULTOR 1.2. Categoría Ocupacional: Técnico 1.3. Grupo Escala: XI		
II. MISIÓN DEL CARGO:		
Prestar servicios de asesorías y consultorías en temas de gestión empresarial para asegurar los procesos de cambio y mejora continua en las entidades de los diversos sectores de producción y servicios del territorio.		
III. RESPONSABILIDADES:		
3.1. Sobre otras personas: Tiene que controlar y asesorar el trabajo que realizan los técnicos de menor categoría y dirigentes que se relacionan con él, jerárquica y metodológicamente. 3.2. Sobre los equipos y medios de trabajo: Se responsabiliza con los recursos materiales, medios y equipos de trabajo asignados a él para un proyecto determinado como: computadora, impresora y demás accesorios informáticos y mobiliario en general. 3.3. Sobre el cumplimiento de objetivos: Es responsable del cumplimiento de los objetivos trazados por su área de trabajo, garantizando la calidad y entrega de los resultados en el tiempo y forma previstos, y de: Facilitar la documentación necesaria y oportuna para la supervisión de su trabajo por el Consultor (Especialista Principal); y Participar y desarrollar las acciones necesarias para el ajuste de las No Conformidades encontradas por el Consultor (Especialista Principal) de forma oportuna y objetiva. 3.4. Sobre el Sistema de Gestión de la Calidad: <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la calidad técnica de los servicios prestados, mediante la actualización de sus conocimientos en las temáticas de su competencia. • Mantener correctamente conservados, actualizados y en condiciones de seguridad los documentos y registros del sistema de gestión de la calidad que le competen (incluyendo los papeles de trabajo y los documentos propiedad del cliente). • Controlar, revisar y actualizar los procedimientos para la ejecución de los servicios y demás documentos del sistema de gestión de la calidad que le competen. • Controlar y custodiar los registros del sistema de gestión de la calidad. • Cumplir cualquier otra responsabilidad que le sea asignada en los documentos aprobados del sistema de gestión de la calidad del Centro. 		
IV. CONDICIONES DE TRABAJO:		
4.1. Esfuerzo físico y mental: El esfuerzo mental es el que se genera a partir de la necesidad de proyectar ideas, estrategias, identificar, analizar y resolver problemas, asimilar y reproducir regularmente nuevos conocimientos, tomar decisiones a su nivel entre otras actividades. El esfuerzo físico es mínimo. 4.2. Ambiente físico: Su trabajo se desarrolla en un local climatizado y bien iluminado, mobiliario adecuado y cómodo, instrumentos requeridos y materiales suficientes para desarrollar el trabajo. 4.3. Régimen de trabajo y descanso: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Horario de trabajo: De lunes a viernes de 8:00 a.m. a 4:30 p.m. Una parte importante del trabajo se realiza en otras empresas, ajustándose al horario de éstas para efectuar los servicios. 		

- **Horario de descanso:** Media hora de comida.
- **Riesgos más comunes:** Pequeños accidentes de oficina, caídas al mismo nivel, riesgo eléctrico controlado y accidentes de tránsito durante la transportación hacia las empresas en horario de trabajo.

V. CULTURA ORGANIZACIONAL:

5.1. Expectativas del comportamiento: Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas y reglamento de disciplina del Centro. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la organización y el país.

5.2. Competencias Corporativas:

- Capacidad para la solución de problemas.
- Capacidad para el trabajo en equipo.
- Capacidad para el desarrollo tecnológico o pensamiento innovador.
- Orientación a la gestión del conocimiento.
- Capacidad para la acción y el logro de resultados.
- Orientación a la calidad.

VI. COMPETENCIAS DEL CARGO: CONSULTOR.

Elementos Competencia y Aspectos Relacionados

A.	EDUCACIÓN
A1.	Graduado de Nivel Superior.
A2.	Dominar un Idioma de uso internacional.
A3.	Estar debidamente acreditado ante un órgano facultado para ello.
B.	FORMACIÓN
B1.	Posee los conocimientos requeridos sobre elaboración de las normas, manuales de procedimientos e instrucciones para la implantación de sistemas de gestión.
B2.	Posee conocimientos actualizados para desarrollar estudios y análisis de las políticas y regulaciones internas o externas que rigen el funcionamiento de las organizaciones con el fin de promover su correcta aplicación.
B3.	Conoce las técnicas, métodos y otros aspectos teóricos relacionados con la gestión de la calidad y con la implantación de sistemas de calidad según normas ISO 9000, ISO 22000 u otras según el tipo de empresa.
B4.	Posee conocimientos sobre aspectos medio ambientales y para la implantación de sistemas de gestión medio ambiental según normas ISO 14000.
B5.	Posee conocimientos relacionados con los procesos de identificación, solución de problemas y toma de decisiones relacionados con los temas que atiende.
B6.	Conoce las técnicas, métodos y otros aspectos teóricos relacionados con la evaluación del impacto de las acciones y propuestas de modificación en las organizaciones clientes.
B7.	Posee los conocimientos pedagógicos y didácticos necesarios para la impartición de docencia sobre estos temas, y otros de similar complejidad.
B8.	Posee conocimientos sobre gestión de operaciones, cadena de suministros, compras y gestión logística en general.
B9.	Conoce las técnicas, métodos y otros aspectos teóricos relacionados con la proyección estratégica, dirección estratégica y otras filosofías y técnicas de dirección de empresas.
B10.	Conoce las técnicas, métodos y otros aspectos teóricos relacionados con la evaluación y control del proceso inversionista y estudios de pre inversión, legislación, riesgos.
B11.	Conoce las técnicas, métodos y otros aspectos teóricos relacionados con la gestión de recursos humanos, seguridad y salud del trabajo y con la implantación de sistemas de GRH o SST según normas ISO 18000 u otras.

B12.	Posee conocimientos básicos de computación, programas del paquete de Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint, entre otros utilitarios.
B13.	Posee conocimientos sobre aspectos contables, económicos, financieros y control interno.
B14.	Posee conocimientos sobre gestión del conocimiento y gestión de la información.
B15.	Posee conocimientos sobre mercadotecnia y negociación.
B16.	Conoce las técnicas, métodos y otros aspectos teóricos relacionados con la introducción de procesos de cambios y la mejora continua.
B17.	Posee los conocimientos necesarios para la realización de estudios de procesos y la elaboración e implantación de procedimientos gerenciales.
B18.	Posee amplios conocimientos sobre el Sistema de Gestión de la Calidad implantado en el Centro, manuales, procedimientos, registros, procesos y toda la documentación establecida, además de los indicadores para medir su eficacia.
C.	HABILIDADES, CUALIDADES PERSONALES Y ACTITUDES
C1.	Tiene una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo, mostrando disposición para la actualización y elevación de sus conocimientos para mejorar su desempeño respondiendo a sus propios intereses de realización personal y a los de la organización.
C2.	Es capaz de visualizar con objetividad las tendencias futuras del entorno y orientar su conducta en función de disminuir el grado de inmediatez de su vida laboral y social. Se cuestiona los posibles cambios de los escenarios actuales en el futuro que le permita adoptar decisiones correctas en el presente.
C3.	Busca e identifica nuevas alternativas de solución radicales en contraposición con los esquemas tradicionales, proponiendo variadas soluciones imaginativas y originales, mostrando gran flexibilidad de pensamiento. Posee sentido del riesgo y es capaz de llevar a cabo las soluciones propuestas.
C4.	Se manifiesta seguro, autocontrolado y responsable de sus actos defendiendo puntos de vista y criterios propios aunque vayan en contra de algún estado de opinión. Es capaz de generar soluciones idóneas a partir de sus propias convicciones.
C5.	Demuestra capacidad y agudeza para elegir la solución más adecuada en cada situación crítica o problema al que se enfrenta, asumiendo su implantación de manera segura y firme. Muestra compromiso y responsabilidad en la solución de problemas.
C6.	Es capaz de reconocer oportunamente la necesidad del cambio ante situaciones problemáticas. A partir de su capacidad de influencia promueve y facilita procesos de cambio para el enfrentamiento a situaciones nuevas dentro de la organización.
C7.	Muestra capacidad para proyectar el desarrollo de la organización o parte de ella de forma realista, realizando planes, trazando objetivos y estrategias que permitan alcanzar un desempeño exitoso en el presente sobre la base de metas futuras.
C8.	A partir de una adecuada calidad de sus procesos cognitivos y un procesamiento óptimo de la información es capaz de captar, asimilar y reproducir nuevos conocimientos que le faciliten y mejoran su desempeño, agregándole valor al trabajo.
C9.	Es capaz de realizar un eficiente procesamiento de la información en el que interviene la capacidad de razonamiento, fluidez de ideas, evaluación de datos, comparación sistemática y generalización de alternativas, establecimiento de prioridades e identificación de las relaciones causa efecto que se dan, que le permiten llegar a conclusiones lógicas de forma oportuna.
C10.	Es capaz de identificar rápida y objetivamente los problemas dentro de un contexto determinado, a partir de recoger, ordenar y establecer relaciones entre información y datos, y aplicando de forma efectiva las técnicas de solución de problemas, el sentido común, el conocimiento y la experiencia para la generación de soluciones óptimas.
C11.	Es capaz de realizar exitosamente las actividades que requieran de un gran nivel de detalle y cuidado, siendo muy preciso y consagrado en el cumplimiento de estas tareas.

C12.	Es capaz de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo, de entender y apreciar las diferencias y las perspectivas opuestas de dichas situaciones para cambiar o aceptar los cambios, a partir de reformular proyectos, planes, estrategias, modificando el comportamiento propio siguiendo un enfoque diferente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
C13.	Es capaz de llevar a cabo simultáneamente una amplia gama de funciones y tareas disímiles, sin perder la orientación estratégica y el orden de prioridades. A pesar de una especialización determinada, sus conocimientos, habilidades y experiencia lo convierten en un trabajador versátil y multifacético.
C14.	Posee la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Identifica necesidades, conflictos y características del receptor que le permiten conducir el proceso comunicativo eficazmente.
C15.	Mantiene en todo momento firme y estable su carácter bajo presión y (u) oposición, siendo capaz de dar respuestas controladas en situaciones de máximo estrés.
C16.	Es capaz de emitir mensajes que en todo momento resultan claros, útiles, objetivos y oportunos.
C17.	Establece eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros, a partir de una distribución y ubicación óptima en tiempo y espacio de la ejecución de las tareas y los recursos, medios y herramientas necesarios para ello.
C18.	Demuestra capacidad para organizar eficientemente su agenda de actividades, estableciendo prioridades de actuación. Se esfuerza por utilizar su tiempo de forma racional y eficaz.
C19.	Se muestra firme y tenaz en cada uno de sus actos manifestando su compromiso en el cumplimiento de las tareas y objetivos. Actúa con persistencia y constancia en la solución de problemas y el desarrollo de sus funciones en general.
C20.	Posee seguridad personal y confianza en sus capacidades que le permiten elegir el enfoque adecuado para una tarea y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar errores de forma constructiva.
C21.	Es capaz de adaptarse rápidamente al grupo aceptando y compartiendo normas y tareas grupales para el logro de objetivos. Se implica afectivamente en la actividad, contribuyendo de manera importante a la unión del grupo, a partir de su participación activa en la toma de decisiones grupales.
C22.	Es capaz de identificar las características individuales y grupales de los miembros de su equipo, emprendiendo, en función de este conocimiento, acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los mismos. Desarrolla las habilidades y actitudes de estos mediante la realización de actividades relacionadas con el trabajo actual y futuro.
C23.	Es capaz de escuchar empáticamente y percibir los pensamientos, estados de opinión y asuntos expresados o no por las personas del equipo para predecir comportamientos futuros y comprender los puntos de vista de los demás, realizando acciones que indican la consideración por sus sentimientos y necesidades.
C24.	Contribuye al desarrollo del trabajo en grupo y muestra una disposición para orientar su trabajo en función de las necesidades y los objetivos del colectivo, compartiendo espontáneamente información, conocimientos, herramientas de trabajo y potenciando la formación y desarrollo de otros trabajadores.
C25.	Realiza un esfuerzo por recabar más información, no conformándose con la que ya se tiene, muestra una profunda curiosidad, un deseo de conocer más sobre las cosas y las personas.
C26.	Se esfuerza por descubrir y resolver las necesidades de los demás, trabajadores o clientes externos, mostrando voluntad para ayudarlos y servirlos en la solución de sus problemas.
C27.	Es capaz de recibir, procesar, sintetizar y traducir óptimamente los mensajes comunicativos emitidos, manteniendo una atención continua sobre el emisor, y eliminando las ambigüedades e interpretaciones incorrectas que pudieran surgir durante el intercambio.

C28.	Demuestra su esfuerzo por trabajar bien y alcanzar estándares de excelencia, determinando eficazmente las metas y objetivos de la gestión y estableciendo un adecuado plan de trabajo para conseguirlos.
C29.	Utiliza eficazmente herramientas para el control de los recursos y objetivos organizacionales a nivel táctico y estratégico a partir de una planificación minuciosa de esta actividad.
D.	EXPERIENCIAS EN EL TRABAJO
D1.	Ha prestado servicios de consultoría y asesoría a las entidades sobre proyección estratégica, dirección estratégica y otras filosofías y técnicas de dirección de empresas.
D2.	Ha prestado servicios de consultoría y asesoría a las entidades sobre mercadotecnia y negocios.
D3.	Ha prestado servicios de consultoría y asesoría a las entidades sobre introducción de procesos de cambios y mejora continua.
D4.	Ha prestado servicios de consultoría y asesoría a las entidades sobre estudios de procesos.
D5.	Ha desarrollado estudios y análisis de las políticas y regulaciones internas o externas que rigen el funcionamiento de las organizaciones con el fin de promover su correcta aplicación.
D6.	Ha prestado servicios de consultoría y asesoría a las entidades sobre gestión de la calidad e implantación de sistemas de calidad según normas ISO 9000, ISO 22000 u otras según el tipo de empresa.
D7.	Ha prestado servicios de consultoría y asesoría a las entidades sobre gestión de recursos humanos, seguridad y salud del trabajo e implantación de Sistemas de Gestión de Recursos Humanos o Seguridad y Salud, según NC 18000 u otras.
D8.	Ha prestado servicios de consultoría y asesoría a las entidades sobre aspectos contables, económicos, financieros y control interno.
D9.	Ha prestado servicios de consultoría y asesoría a las entidades sobre gestión de operaciones, cadena de suministros, compras y gestión logística en general.
D10.	Ha prestado servicios de consultoría y asesoría a las entidades sobre aspectos relacionados con la evaluación y control del proceso inversionista y estudios de preinversión, legislación, riesgos.
D11.	Ha prestado servicios de consultoría y asesoría a las entidades para la elaboración e implantación de procedimientos gerenciales.
D12.	Ha ejecutado acciones de mercadotecnia.
D13.	Ha prestado servicios de consultoría y asesoría a las entidades sobre gestión del conocimiento y gestión de la información.
D14.	Ha participado en proyectos de desarrollo interno para el mejoramiento o conformación de nuevos productos ó en proyectos de Ciencia y Técnica.
D15.	Ha desarrollado, asesorado o facilitado los procesos de identificación, solución de problemas y toma de decisiones relacionados con los temas que atiende.
D16.	Ha gestionado y desarrollado acciones de capacitación sobre los temas relacionados, nacionales e internacionales encaminadas a mejorar las capacidades de las entidades.
D17.	Ha elaborado normas, procedimientos, manuales de procedimientos e instrucciones para la implantación de subsistemas y sistemas.
D18.	Ha evaluado el impacto de las acciones, participando en la toma de decisiones para elaborar las propuestas de modificación en las organizaciones clientes.
D19.	Ha desarrollado actividades para asesorar, orientar, supervisar y participar en la superación y el trabajo de consultores de menor o igual categoría en el campo de su competencia.
D20.	Ha participado en el proceso de acreditación de consultores de igual o menor categoría según proceda.
D21.	Ha participado activamente en la confección de planes, objetivos y planes de trabajo del área.
D22.	Ha elaborado oportuna y correctamente los Informes Finales, con la calidad requerida y cumpliendo las disposiciones establecidas al respecto.

D23.	Ha realizado los servicios utilizando los procedimientos establecidos, acordes con las normas y regulaciones nacionales e internacionales que existan al respecto y que han sido aprobados para su uso en el CIGET.
D24.	Ha controlado, revisado y actualizado los procedimientos para la ejecución de los servicios y demás documentos del Sistema de Gestión de la Calidad que lo componen.
D25.	Ha participado, cuando ha sido necesario, en la validación y (o) confirmación de los procedimientos para la ejecución de servicios a utilizar en sus labores.
D26.	Ha colaborado en la elaboración y revisión de las ofertas y contratos de servicios solicitados por los clientes.
D27.	Ha realizado otras funciones de similar naturaleza y complejidad, según las necesidades surgidas en el Centro.

Fuente: Elaboración propia

FASE III. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO POR COMPETENCIAS

Utilizando como base la información relativa a las competencias identificadas, comenzamos el proceso de diseño del sistema de gestión de capital humano basada en competencias. Para esto seguimos varias etapas

ETAPA 10. DISEÑO DE LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL SISTEMA DE GICH

En el manual de gestión de capital humano establecimos los principales elementos que componen el sistema. Dentro de estos se destacan: la misión, las políticas, y la organización y descripción del sistema.

ETAPA 11. ELABORACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE GICH

Como resultado de este paso confeccionamos las guías metodológicas y los materiales de apoyo de los procesos para uso de la administración. Estas guías conforman el sistema e incluyen varios aspectos como objetivos, alcance, responsabilidades, términos y definiciones, procedimiento para desarrollar el proceso o actividad, registros, diagrama de flujo; como documento relevante incluimos las fichas para el seguimiento y evaluación de la eficacia de los procesos, donde se muestra la interrelación con los perfiles de competencias. En ellas, seguimos los formatos preestablecidos para entidades consultoras en los **Anexos 8, 9 y 10**.

En esta etapa elaboramos varios documentos, como: el Manual de Gestión de Capital Humano y el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo, doce procedimientos para desarrollar los diferentes procesos del sistema y varias instrucciones de trabajo.

En el **Anexo 17** se muestra el diseño de la documentación del sistema, del que presentamos el procedimiento para la evaluación del desempeño individual. En él observamos la relación del perfil de competencia con esta actividad (ver **Anexo 18**). Todos estos documentos fueron revisados, debatidos y aprobados por un equipo de especialistas que formaron parte del proyecto en el cual se insertó esta investigación. Lo que sirvió de base para el paso siguiente.

Para culminar esta etapa llevamos a cabo una serie de acciones formativas para entrenar al personal del área de recursos humanos y los directivos, en la utilización de la metodología a emplear para la implantación de dicho sistema de gestión. Desarrollamos talleres para los directivos, y el entrenamiento en el puesto de trabajo para los técnicos en recursos humanos.

FASE IV. FORMACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

A partir de la evaluación de las competencias laborales que poseen los trabajadores en la organización seleccionada confeccionamos los perfiles reales de competencias. También, elaboramos un resumen para cada trabajador sobre las deficiencias fundamentales. De igual forma procedimos con las potencialidades, cuando se detectaron niveles de competencias por encima del nivel requerido, incluso en los casos en que no se requería ningún nivel.

Para esto, primeramente, realizamos el proceso de evaluación del desempeño según el sistema diseñado. Aplicamos los perfiles de competencias a partir del criterio de los evaluadores bajo la asesoría de un psicólogo. Este además utilizó otras técnicas, como: simulación de situaciones, test psicométricos y técnicas grupales. Al procesar estas técnicas utilizamos todos los resultados para confeccionar, con esta información, el perfil real, y compararlo con el ideal. De esta actividad, obtuvimos como resultado la matriz de necesidades de competencias, como se muestra en el **Anexo 19**.

Teniendo en cuenta las necesidades de competencias detectadas anteriormente, elaboramos los programas de entrenamiento basados en competencias. En el **Anexo 20** aparecen los resultados de esta etapa para el CIGET. Considerando las opciones de desarrollo presentadas en el capítulo anterior, seleccionamos las que más se adecuaron a las características de los cargos, las necesidades detectadas y los recursos disponibles en la entidad objeto de estudio.

En el programa de entrenamiento elaborado ya están implícitas estas opciones. Las más recurridas son:

- ❖ programas de formación presencial, para el caso de las necesidades relativas a conocimientos específicos;
- ❖ ofertas de capacitación de los centros educacionales del territorio, dando facilidades a los trabajadores para desarrollar el nivel profesional a través de especialidades, maestrías y doctorados;
- ❖ asignación de tareas de trabajo, que incentiven el desarrollo de competencias específicas;
- ❖ nombramiento de tutores;
- ❖ creación de pequeños grupos de trabajo, logrando un balance entre trabajadores experimentados y más competentes con los de mayores dificultades;
- ❖ motivación al desarrollo a través del propio sistema de evaluación del desempeño y el sistema de estimulación;

- ❖ realización de talleres con dinámica de grupos (grupos focales) para el desarrollo de competencias con mayor incidencia de elementos afectivos y sociales (ej: habilidades de comunicación);
- ❖ establecer la política de incluir la mayor cantidad de especialistas posibles en cada proyecto de servicios científico-técnicos;
- ❖ realización de talleres para compartir experiencias, debatir temas, actualizaciones;
- ❖ intercambios programados con otras entidades consultoras.

Para concluir, llevamos a cabo un programa de formación a entrenadores internos para darle continuidad al proceso. Lo cual se hizo tanto en lo referente a las herramientas para la formación de competencias como para la evaluación de éstas en los trabajadores. Para ello, proporcionamos las pruebas necesarias y los métodos para procesarlas.

FASE V. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS

Con el objetivo de desarrollar esta fase, evaluamos los indicadores propuestos en el capítulo anterior. Realizamos una medición inicial que sirvió más tarde para observar el comportamiento que han experimentando dichos indicadores, después de cinco años de comenzado el proceso de implantación de la tecnología.

ETAPA 16. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la evaluación de los indicadores se muestran en el **Cuadro 30**, donde reflejamos los valores obtenidos para la entidad, antes y después de la aplicación. A continuación iremos mostrando los resultados de cada indicador.

PERSPECTIVA DEL TRABAJADOR

El **nivel de competencias del trabajador** (NCT) experimentó un incremento significativo, con una evaluación de excelente, teniendo en cuenta el valor promedio obtenido durante la última medición realizada.

El **nivel de polivalencia del trabajador** (NPT) arrojó valores muy favorables, en lo que ha influido el enriquecimiento de los cargos a partir de la implantación de la tecnología propuesta y de las propias resoluciones al respecto emitidas por el MTSS. Por lo que han avanzado en la multihabilidad o polivalencia, y la concepción de perfil amplio ha sido utilizada en la magnitud que se requiere.

El **nivel de desarrollo de competencias** (NDA) refleja un nivel de desarrollo discreto, debido al período de implantación y a que los valores iniciales fueron altos.

El **nivel de desempeño individual** (NDI) tuvo un mejoramiento significativo. No llegó a un nivel excelente debido a los problemas con las condiciones de trabajo, y la infraestructura en general. Los que incidieron en el nivel de satisfacción laboral y de compromiso alcanzados.

Cuadro 30. Comportamiento de indicadores después de implantar la tecnología en el CIGET

INDICADORES	Antes (%)	Después (%)	Antes			Después		
			D	S	E	D	S	E
REFERIDOS AL TRABAJADOR:								
Nivel de competencias del trabajador (NCT)	74.50	96.20	☀					☀
Nivel de polivalencia del trabajador (NPT)	83.90	93.30		☀				☀
Nivel de desarrollo de competencias (NDA)		22.50						☀
Nivel de desempeño individual (NDI)	73.00	88.20	☀				☀	
REFERIDOS AL CLIENTE EXTERNO:								
Nivel de satisfacción del cliente externo (NSCE)	84.16	91.20		☀				☀
Nivel de fidelización del cliente externo (NRCE)	72.90	92.80	☀					☀
REFERIDOS A LA ENTIDAD:								
Nivel de innovación tecnológica (NIT)	6.67	12.50	☀					☀
Nivel de satisfacción de la demanda (NSD)	76.80	110.6	☀					☀
Nivel de diseminación del conocimiento (NDC)	25.00	33.33		☀				☀
Nivel de correlación de competencias (NCA)		37.12						☀
Nivel de aprendizaje organizacional (NAO)	65.82	93.45	☀					☀

Leyenda: D: Deficiente S: Satisfactorio E: Excelente

Fuente: Elaboración propia

PERSPECTIVA DEL CLIENTE EXTERNO

El indicador **nivel de satisfacción del cliente externo** (NSCE) alcanzó un valor de 91,2 por ciento, superior a la medición inicial. Este incremento fue poco significativo. A pesar de ello, comprobamos que disminuyeron las quejas relacionadas con la competencia laboral.

El **nivel de fidelización del cliente externo** (NRCE) arrojó resultados muy satisfactorios. Presentó una evaluación de excelente y un notable incremento. Verificamos además que un 85 por ciento de los clientes repitentes, lo hacían en más de una ocasión o durante más de un año, según el tipo de servicio.

PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN

El **nivel de innovación tecnológica** (NIT) tuvo un crecimiento considerable, con un ritmo de desarrollo muy positivo, debido a las propias necesidades surgidas por parte de los clientes.

El **nivel de satisfacción de la demanda** (NSD) está muy por encima de lo previsto, en contraposición con el resultado calculado al inicio del proceso de implantación de la tecnología.

El **nivel de diseminación del conocimiento** (NDC) también ha tenido un resultado muy positivo, en este período que se analiza. La entidad se ha reconocido con un lugar destacado dentro del territorio, por la participación y organización de eventos, la publicación de artículos y las asesorías a otras organizaciones.

El **nivel de correlación de competencias** (NCA) también tuvo un resultado favorable, teniendo en cuenta los resultados del nivel de competencias y la productividad. Calculamos valores superiores a uno (37,12%). En este incremento de la productividad influyeron otros factores internos. No obstante, consideramos, según todos los aspectos analizados, que el desarrollo de las competencias laborales tuvo una incidencia significativa en estos resultados positivos.

La determinación del **perfil de la organización que aprende** mostró los resultados que se encuentran en el **Cuadro 31**. Observamos un predominio de las respuestas “rara vez”, “a veces” y “con frecuencia”. Este comportamiento muestra un resultado poco favorable en la concepción del enfoque de la organización que aprende, en las formas y métodos para estimular la creación, divulgación y generalización del conocimiento. En la segunda medición aumentaron las respuestas “con frecuencia” y disminuyeron las de “rara vez”. No se obtuvieron ahora respuestas de “nunca”.

Cuadro 31. Evolución del Perfil de la Organización que Aprende en el CIGET

	Siempre	Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
Perfil					
La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.				●	
La organización facilita la experimentación como un modo de aprender.					●
La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.				●	
La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.				●	
Cuando concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.				●	
El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamiento y otros eventos de aprendizaje					●
Cuando alguien sale de la organización, su conocimiento permanece.				●	
La organización “aprende con la experiencia” y no repite los errores.				●	

Legenda: ● — ● Antes ↔ Después Fuente: Elaboración propia.

El **nivel de aprendizaje organizacional (NAO)**, asociado a los resultados anteriores, alcanzó un valor excelente en la segunda medición, como se esperaba según el perfil obtenido.

Realizamos una evaluación general de cada grupo a partir de los resultados de los indicadores que los integran:

- ❖ Al grupo de indicadores referidos al trabajador lo evaluamos de excelente (91,56%), lo cual se considera muy favorable para el período de implantación de la tecnología propuesta.
- ❖ Al grupo de indicadores referidos al cliente externo lo evaluamos también de excelente. Aunque este resultado todavía debe mejorarse, y deberán aumentar el nivel de satisfacción del cliente externo.
- ❖ Al grupo de indicadores referidos a la organización lo podemos evaluar de satisfactorio. Comprobamos que a pesar de que los resultados económicos no son significativamente positivos, el impacto de la implantación de la tecnología resultó muy favorable. En la que se logra una relación coherente entre el aumento del nivel de competencia de los trabajadores, el incremento de la productividad y los indicadores económicos.

El **Cuadro 32** muestra los resultados del análisis multivariado de correlación canónica. En todos los casos existen niveles de correlación altamente significativos, lo que demuestra la consistencia entre las tres perspectivas.

Cuadro 32. Análisis de correlaciones canónicas entre las perspectivas del Sistema de Indicadores del CIGET Holguín

Grupo I	Grupo II	<i>R canónico</i>	χ^2
Perspectiva del Trabajador	Perspectiva del Cliente Externo	0,9955323	847,7335***
Perspectiva del Trabajador	Perspectiva de la Organización	0,9864575	576,7856***
Perspectiva del Cliente Externo	Perspectiva de la Organización	0,9947695	778,3937***
Perspectiva del Trabajador	Perspectiva del Cliente Externo y la Organización	0,9899642	629,9984***
Perspectiva del Cliente Externo	Perspectiva del Trabajador y la Organización	0,9954085	820,8976***
Perspectiva de la Organización	Perspectiva del Trabajador y el Cliente Externo	0,9975260	1035,424***

Fuente: Paquete STATISTICA (Versión 6.1, 2003).

En el **Cuadro 33** mostramos los resultados de la aplicación de la prueba **t** de Student, durante el período de aplicación de la tecnología, para determinar la significación de los cambios ocurridos en los indicadores. Todos lograron incrementos sustanciales, fundamentalmente en los niveles de competencias del trabajador (**NCT**), de fidelización del cliente externo (**NRCE**), de satisfacción de la demanda (**NSD**) y el nivel de aprendizaje organizacional (**NAO**).

Cuadro 33. Comparación de los estados de los indicadores mediante la prueba t de Student para evaluar el resultado de la aplicación del procedimiento en el CIGET

INDICADORES	Xmedia		Diferencial	t	Error estándar
	2003	2006			
Competencias del trabajador	85,48	90,740	5,26	-12,279 ***	0,4284
Polivalencia del trabajador	89,94	92,79	2,85	- 4,946 ***	0,5759
Desarrollo de competencias	7,95	4,01	- 3,94	2,593 **	1,5200
Desempeño individual	82,09	84,39	2,30	-1,587 **	1,4506
Satisfacción del cliente externo	3,57	3,84	0,27	- 5,077 ***	5,346E-02
Fidelización del cliente externo	50,17	68,45	18,28	- 4,366 **	4,1864
Innovación tecnológica	20,96	5,28	-15,68	0,930 *	16,8614
Satisfacción de la demanda	85,53	110,42	24,89	- 6,861 ***	3,6289
Diseminación de conocimiento	11,73	5,06	- 6,67	1,334 **	5,0039
Correlación de competencias	4,89	6,28	1,39	- 0,818 *	1,7076
Aprendizaje organizacional	61,20	88,00	26,8	- 8,171 ***	3,2799

Leyenda: *: significativo **: muy significativo ***: muy altamente significativo

Fuente: Resumen de las salidas del Paquete Estadístico SPSS (Versión. 11.0, 2002)

Establecimos revisiones periódicas para determinar las correcciones que fueron necesarias durante la implantación, que se le dará continuidad hasta lograr integrar todos los procesos de capital humano al enfoque de gestión por competencias.

6.2 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN LA CONSULTORÍA ECONÓMICA, CANEC S.A.

La Consultoría Económica, CANEC S.A., perteneciente a la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba. Tiene descrito en sus bases organizativa que su creación está dirigida a realizar asesoría económica, investigación, impartir cursos y conferencias. Está orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes a partir de prestar servicios de consultoría económica. Para ello cuenta con una plantilla de 163 trabajadores, de los cuales el 96,9 por ciento (158) representa la categoría ocupacional "Técnico". Predomina un alto nivel de escolaridad con los 140 trabajadores con nivel universitario.

Al analizar el cumplimiento de las premisas en CANEC, comprobamos que existían condiciones muy favorables para el proceso de implantación. Entre ellas que la Sucursal se encontraba en proceso de desarrollo e implantación de un Sistema de Calidad según la norma NC ISO 9001.

Para esto se requería la documentación de los procesos de capital humano y la determinación de los perfiles de competencia laboral de los trabajadores.

La alta dirección se siente comprometida con la implantación del enfoque de competencias, acogiendo la idea de manera muy positiva. Logramos la disposición de los trabajadores y dirigentes, al concebir la gestión de capital humano como una variable estratégica fundamental para lograr alcanzar los resultados esperados. Verificamos que estaba definida la estrategia y objetivos de la Sucursal.

El cumplimiento de las premisas permitió el paso a la primera fase del procedimiento.

FASE I. PREPARACIÓN INICIAL

Analizamos que el nivel de información y conocimiento sobre el enfoque de competencias es limitado, a pesar del alto nivel de preparación de los especialistas. Además, existen necesidades en cuanto a métodos de trabajo en grupo y dirección estratégica. Luego programamos todas las actividades que integran las fases y etapas posteriores del procedimiento, teniendo en cuenta el alcance acordado.

En el proceso de asesoría el comité de competencias constituido participó en cursos de capacitación que tenían como objetivo específico la familiarización de los integrantes con el tema. Posteriormente comenzaron un entrenamiento en cuanto a procedimientos y demás técnicas, logrando la necesaria sensibilización del equipo de trabajo. Diseminamos información sobre el proceso que se estaba llevando a cabo, a través de las reuniones de trabajo.

Se alinearon los elementos estratégicos de la Sucursal y sus áreas funcionales, los objetivos y las competencias. Comprobamos, después de los ajustes necesarios, que los elementos esenciales contenidos en la programación estratégica de cada área eran compatibles con la misión y los objetivos.

MISIÓN: Contribuimos a elevar el nivel de competitividad de las organizaciones económicas nacionales e internacionales, mediante servicios de consultoría con personal profesional y de experiencia.

VISIÓN: Propiciamos el cambio para una cultura económica integral.

FASE II. DETERMINACIÓN Y VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Las **competencias de identidad** fueron determinadas por el comité de competencias y miembros del Consejo de Dirección. Utilizamos el marco de los propios talleres desarrollados, teniendo como base el análisis de los elementos estratégicos formulados y la alineación de éstos con las competencias.

Con este objetivo, comenzamos el análisis funcional, partiendo del propósito fundamental, y llegamos al consenso para formular el **propósito fundamental** como sigue:

“Prestar servicios profesionales de consultoría de perfil económico y otras áreas de la gestión empresarial a todas las entidades y organizaciones que lo solicitan”.

Para la identificación de estas competencias utilizamos el método de la tormenta de ideas, atendiendo al propósito fundamental y retomando además los elementos estratégicos analizados. Por medio del asesor aprobaron finalmente las formulaciones de competencias por la totalidad de los miembros que participaron en las sesiones de trabajo. Las competencias de identidad son:

- ❖ Capacidad para ofrecer soluciones integrales en el área económica.
- ❖ Capacidad para facilitar el cambio hacia una cultura económica integral.
- ❖ Capacidad para gestionar el conocimiento en las organizaciones.

Teniendo en cuenta estas competencias de identidad definimos las **competencias corporativas** que deberán poseer todos los miembros de la organización. Siguiendo las rondas del método Delphi, los expertos listaron las competencias que consideraron que más se alineaban a los objetivos estratégicos, siguiendo el mismo proceso. Obtuvimos los resultados que se muestran en el **Cuadro 34**.

Cuadro 34. Matriz de competencias corporativas (Cor) listadas por los expertos. Caso CANEC

COMPETENCIAS CORPORATIVAS (Cor)	EXPERTOS (E)										Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Capacidad para el trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X	X	X	-	X	90
Orientación a la calidad	X	X	-	X	-	-	X	X	X	X	70
Colaboración afectiva	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	20
Sociabilidad	X	X	-	-	X	-	-	-	-	X	40
Motivación para el logro	X	X	-	X	-	X	-	-	X	-	50
Iniciativa	-	-	X	-	X	-	X	X	-	X	50
Orientación a la gestión del conocimiento	X	-	-	X	X	X	X	X	X	-	70
Capacidad para el desarrollo tecnológico	X	X	X	X	X	X	-	-	X	X	80
Actitud hacia la superación	-	X	-	-	X	X	-	X	-	-	40
Capacidad para el logro y la acción	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	90
Sensibilidad interpersonal	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	20
Capacidad para la solución de problemas	X	X	X	-	X	X	X	X	-	X	80

Fuente: Elaboración propia.

A través del mismo procedimiento utilizado para la determinación de las competencias corporativas, y partiendo de la función clave del área, listamos las **competencias de procesos**, erradicando repeticiones y calculando el coeficiente de concordancia de los expertos.

Para determinar las **competencias de los cargos**, definimos las funciones que deben ejecutar los trabajadores. Siguiendo la misma técnica utilizada anteriormente, y partiendo de la función clave del área, identificamos las funciones básicas y específicas.

El comité de competencias se reunió para depurar, agrupar y describir las competencias, siguiendo el método Delphi a partir de toda la información obtenida. Para ello seguimos los pasos establecidos en el capítulo anterior.

Realizamos un inventario de los cargos y comprobamos que no existían los profesiogramas, sino un manual de puestos donde se establecen las funciones y requisitos generales de los cargos (Calificadores de cargos, según Resoluciones emitidas por el MTSS). Los cargos que resultaron del análisis funcional se encuentran resumidos en la tabla del **Anexo 14**.

En esta etapa el comité de competencias de la entidad determinó las competencias requeridas para cada cargo, tomando como base el perfil básico para entidades consultoras.

Siguiendo los pasos del método Delphi calculamos la concordancia de los expertos con las competencias seleccionadas en el paso anterior. Con lo cual quedaron conformados los perfiles de competencias para cada cargo, con las competencias con valores de Cc mayores que 60 %.

A cada experto se le entregó el perfil de competencia correspondiente para ordenarlas según el nivel de importancia concedido por este. Al finalizar comprobamos la concordancia calculando el coeficiente W de Kendall.

Para la determinación de las pautas de comportamiento utilizamos el perfil básico, adaptando las formulaciones de las pautas de comportamiento a las especificidades de cada cargo.

A partir de este resultado el comité determinó el nivel requerido de las competencias incluidas en el perfil de cada cargo, conformando así los perfiles de competencias.

Se evaluaron los trabajadores que la administración seleccionó con un desempeño excelente, y se analizaron y validaron las competencias de los cargos. Las cuales fueron aprobadas por la dirección de la Sucursal. Para concluir confeccionamos el manual de competencias.

FASE III. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO POR COMPETENCIAS

Como parte de la documentación del sistema de gestión de la calidad, también documentamos las actividades y procesos de gestión de capital humano con un enfoque de competencias. Estos documentos tienen la estructura establecida por el sistema de calidad de la sucursal.

Elaboramos en esta etapa varios documentos con las mismas denominaciones que el CIGET, realizando las adaptaciones necesarias teniendo en cuenta las características de esta organización. Además del propio sistema de gestión de calidad y demás factores que inciden en la gestión de capital humano de la CANEC. Todos estos documentos fueron revisados, debatidos y aprobados por el grupo gestor de la calidad.

Para culminar esta fase llevamos a cabo una serie de acciones formativas para entrenar al personal del área de recursos humanos y los directivos para la implantación del sistema de gestión basado en el enfoque de competencias.

FASE IV. FORMACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

A partir de la evaluación de las competencias que poseen los trabajadores elaboramos los perfiles reales de competencias. Lo que nos proporcionó como resultado un resumen de cada trabajador sobre las deficiencias fundamentales y las potencialidades.

Teniendo en cuenta las necesidades de competencias detectadas anteriormente elaboramos los programas de formación, considerando las opciones de desarrollo presentadas en el capítulo anterior. En el plan de formación y desarrollo de la CANEC también están implícitas estas opciones. Para finalizar llevamos a cabo un entrenamiento de formadores internos para darle continuidad al proceso. Esta etapa terminó con la certificación de las competencias de los trabajadores por el comité de expertos de la entidad.

FASE V. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la evaluación de los indicadores se muestran en el **Cuadro 35**, donde reflejamos los valores obtenidos para la Sucursal, al inicio de la aplicación y transcurridos dos años. A continuación iremos mostrando los resultados de cada indicador.

Cuadro 35. Comportamiento de los indicadores después de implantar la tecnología en CANEC

INDICADORES	Antes (%)	Después (%)	Antes			Después		
			D	S	E	D	S	E
REFERIDOS AL TRABAJADOR:								
Nivel de competencias del trabajador (NCT)	88.70	90.10		☀				☀
Nivel de polivalencia del trabajador (NPT)	73.70	85.60	☀					☀
Nivel de desarrollo de competencias (NDA)		1.58						☀
Nivel de desempeño individual (NDI)	83.00	88.45		☀				☀
REFERIDOS AL CLIENTE EXTERNO:								
Nivel de satisfacción del cliente externo (NSCE)	89.00	94.34		☀				☀
Nivel de fidelización del cliente externo (NRCE)	90.15	90.84				☀		☀

INDICADORES	Antes (%)	Después (%)	Antes			Después		
			D	S	E	D	S	E
REFERIDOS A LA ENTIDAD:								
Nivel de innovación tecnológica (NIT)	5.00	9.92						
Nivel de satisfacción de la demanda (NSD)	85.00	92.60						
Nivel de diseminación del conocimiento (NDC)	5.88	11.11						
Nivel de correlación de competencias (NCA)		184.18						
Nivel de aprendizaje organizacional (NAO)	78.86	83.88						

Leyenda: **D**: Deficiente **S**: Satisfactorio **E**: Excelente

Fuente: Elaboración propia.

PERSPECTIVA DEL TRABAJADOR

El **nivel de competencias del trabajador (NCT)** experimentó un incremento con una evaluación de Satisfactorio, teniendo en cuenta los valores promedio obtenidos (88,7 y 90,1%).

El **nivel de polivalencia del trabajador (NPT)** mostró valores poco favorables en la medición inicial con un valor de 73,7 por ciento, que tuvo un ligero incremento hasta 85,6 por ciento. En esto ha influido el enriquecimiento de los cargos a partir de las propias Resoluciones emitidas por el MTSS y que los trabajadores todavía no se han adaptado a dichos cambios.

El **nivel de desarrollo de competencias (NDA)** tuvo un valor bajo, de 1,58 por ciento. Es necesario realizar una nueva medición de los niveles de competencias.

El **nivel de desempeño individual (NDI)** no tuvo un incremento significativo, se mantuvo en un nivel satisfactorio. Ello en correspondencia con el comportamiento del nivel de desarrollo de competencias.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE EXTERNO

El indicador **nivel de satisfacción del cliente externo (NSCE)** alcanzó un valor de 89 por ciento inicialmente. Luego aumentó a 94,34 por ciento, lo que consideramos favorable. Además comprobamos que han ido disminuyendo las quejas relacionadas con la competencia de los trabajadores.

El **nivel de fidelización del cliente externo (NRCE)** mostró resultados muy satisfactorios, con una evaluación de Excelente (90,84%). Comprobamos además que el 80 por ciento de los clientes repitentes, lo hacían en más de una ocasión o durante más de un año.

PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN

El **nivel de innovación tecnológica (NIT)** no tuvo un resultado destacado. No obstante, la entidad está proyectada a ampliar su cartera de productos y servicios.

El **nivel de satisfacción de la demanda (NSD)** se comportó favorablemente aunque todavía no alcanza los niveles deseados.

El **nivel de diseminación del conocimiento (NDC)** arrojó un resultado positivo en el período que se analiza. La Sucursal tiene un alto grado de reconocimiento en el territorio por la participación en eventos y las asesorías a otras organizaciones.

El **nivel de correlación de competencias (NCA)** obtuvo un valor muy favorable de 184,18 por ciento, lo que indica que hay una relación muy favorable entre el incremento de la productividad y el incremento de los niveles de competencia de los trabajadores.

La determinación del **perfil de la organización que aprende** mostró los resultados que se encuentran en el **Cuadro 36**.

Cuadro 36. Evolución del Perfil de la Organización que Aprende en la CANEC

	Siempre	Con frecuencia	A veces	Rara vez	Nunca
La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.				●	
La organización facilita la experimentación como un modo de aprender.					●
La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.				●	
La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.			●		
Cuando concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.				●	
El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamiento y otros eventos de aprendizaje					●
Cuando alguien sale de la organización, su conocimiento permanece.				●	
La organización "aprende con la experiencia" y no repite los errores.					●

● — ● Antes
 ↔ Después
 Fuente: Elaboración propia.

En la medición inicial se observaba un predominio de las respuestas “rara vez”, “a veces” y “con frecuencia”. Esto muestra un resultado poco favorable en la concepción del enfoque de la organización que aprende.

El **nivel de aprendizaje organizacional** (NAO) tuvo un incremento aunque discreto (de 78,86 a 83,88%), comparado con los resultados negativos iniciales.

Realizamos una evaluación general de cada grupo a partir de los resultados de los indicadores que los integran.

- ❖ Al grupo de indicadores referidos al trabajador lo evaluamos de satisfactorio (88,05%), lo cual se considera todavía poco favorable para la segunda evaluación de la implantación de la tecnología propuesta.
- ❖ Al grupo de indicadores referidos al cliente externo lo evaluamos de excelente, aunque este resultado todavía debe mejorarse y deberán aumentar el nivel de fidelización del cliente externo.
- ❖ El grupo de indicadores referidos a la organización lo evaluamos de satisfactorio, de manera general

Para concluir establecimos las medidas necesarias para el control y seguimiento, determinando las correcciones que fueron necesarias durante el proceso.

6.3 VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN A PARTIR DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO GENERAL AL OBJETO DE ESTUDIO PRÁCTICO

Los resultados de la aplicación del procedimiento general y los específicos en las empresas consultoras seleccionadas, y las restantes aplicaciones en organizaciones con características diversas, a partir de las adecuaciones a dichos procedimientos, demuestran:

- ❖ Las posibilidades de generalización, evidencian que el modelo teórico y los procedimientos propuestos en la investigación son factibles de aplicación en entidades consultoras, demostrando así su pertinencia;
- ❖ Están en correspondencia con las tendencias actuales en cuanto a la gestión de capital humano con enfoque de competencias, demostrando su nivel de actualidad teórico-práctica;
- ❖ Muestran una consistencia lógica visible;
- ❖ Son fácilmente comprendidos y asimilados por parte del personal involucrado en el proceso de implantación, así como, permiten extender su aplicación al universo de entidades consultoras y a otras organizaciones, con las necesarias adecuaciones, evidenciándose así su flexibilidad y perspectiva, por las personas implicadas en estas organizaciones y los expertos externos vinculados a ellas.

Estos resultados, además validan los diversos procesos analítico-deductivos contenidos en la estructura del procedimiento general, y demuestran así su capacidad para:

- ❖ Determinar y validar los perfiles de competencias de los cargos, cuya información permite integrar los procesos de gestión de capital humano identificados en las entidades consultoras;
- ❖ Elaborar programas de entrenamiento, donde se han tenido en cuenta todos los elementos que forman la estructura de requerimientos vinculados a la competencia. Esto permitió llevar a cabo la certificación de las competencias de los trabajadores como conclusión del proceso de desarrollo integrado de las competencias;
- ❖ A partir del estudio de los cambios en la economía cubana en el período de 1989 a 2010, hemos verificado la existencia de varios aspectos inhibidores para el crecimiento en los resultados en las empresas estudiadas, que están estrechamente relacionados con el mercado de trabajo, las relaciones laborales y la propia gestión de capital humano.
- ❖ En consecuencia, y a pesar de los aspectos inhibidores identificados, comprobamos un mejoramiento gradual de los indicadores referidos al trabajador, el cliente externo y la organización en general en las empresas estudiadas, a partir del desarrollo eficaz e integrado de las competencias de los trabajadores.

Con la implantación del procedimiento general hemos obtenido beneficios como:

- ❖ Proveer a las entidades consultoras de un instrumental metodológico que les permita:
 - Determinar y validar las competencias para todos los niveles de la organización y sus cargos, elaborando perfiles integrales con información precisa y útil para las actividades claves de gestión de capital humano que ellas desarrollan.
 - Alinear sus necesidades estratégicas al desarrollo de las competencias laborales, partiendo del análisis funcional para la determinación de las competencias.
 - Utilizar un perfil básico de habilidades y cualidades personales, para determinar y mantener actualizado este aspecto dentro de los perfiles de competencias de los cargos existentes, y los que surjan como nuevos en la entidad.
 - Diseñar el sistema de gestión de capital humano utilizando la información de los perfiles, para abarcar todos los procesos identificados en estas organizaciones.
 - Elaborar estrategias de formación integrales con diversas opciones de desarrollo, teniendo en cuenta de los aspectos más vinculados a la personalidad.
 - Llevar a cabo un proceso eficaz de certificación de competencias, valorando evidencias objetivas, a partir de la evaluación del desempeño individual basado en los niveles de competencia que alcanza según el perfil del cargo.
- ❖ Elaborar los manuales de competencias de las entidades objeto de estudio, que incluyen las competencias de identidad, corporativas, de procesos y los perfiles de competencias para los cargos identificados.

- ❖ Identificar, describir y mejorar los tres procesos fundamentales de gestión de capital humano, así como su sistematización y documentación. Estos análisis de procesos han permitido mostrar las interrelaciones que se producen entre el perfil de competencias y las diferentes actividades que integran los flujos de procesos.
- ❖ Determinar y mantener actualizadas las necesidades de competencias de los 150 trabajadores evaluados, y elaborar los programas de entrenamiento correspondientes para resolver las insuficiencias detectadas.
- ❖ Certificar las competencias de los trabajadores que prestan servicios de consultoría, identificando la(s) familia(s) de servicios en la que estos se certifican como competentes.

Por último, esta investigación sirve de base para futuros estudios relacionados con la gestión de capital humano, pues cuenta con una revisión bibliográfica actualizada y una tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales como un proceso de mejora continua.

6.4 RESUMEN DEL CAPÍTULO

La aplicación de la tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en las entidades consultoras seleccionadas, permitió comprobar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo. Todo ello para lograr el desarrollo permanente de las competencias de los trabajadores, a partir de perfeccionar la gestión de capital humano basada en el enfoque de competencias. Lo cual demuestra además, en los casos estudiados, su consistencia lógica, flexibilidad, perspectiva y pertinencia en la investigación.

La utilización del procedimiento general y los procedimientos específicos asociados, posibilitó: Alinear los procesos de gestión de capital humano el desarrollo de competencias laborales y las necesidades estratégicas de estas organizaciones; Utilizar la información que brindan los perfiles de competencias para diseñar el sistema de gestión, para abarcar e influir en todos los procesos identificados; y Determinar las necesidades de competencias para desarrollarlas y certificarlas en los trabajadores.

La implantación del procedimiento general en las entidades consultoras seleccionadas, propició el incremento progresivo de los niveles de competencia de los trabajadores, la satisfacción de los clientes externos y, en consecuencia, el mejoramiento de los indicadores de resultados claves de estas organizaciones.

La aplicación sistemática del procedimiento general propuesto, durante siete años de investigación en entidades consultoras y otras organizaciones, ha propiciado un grupo de beneficios que evidencian un comportamiento favorable de los indicadores referidos al trabajador, al cliente externo y a la organización. Por otra parte, los resultados positivos en la extensión de la aplicación a otras organizaciones muestra sus posibilidades de generalización. Todo lo cual posibilitó validar la hipótesis general de la investigación planteada.

CAPÍTULO 7.

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A través del presente capítulo resumimos el desarrollo de la investigación, sintetizando los principales aportes y carencias sobre las temáticas abordadas para el cumplimiento de los objetivos planteados. Luego de abarcar los elementos esenciales tratados en los capítulos expuestos en la investigación, relacionados con el estado del arte y la práctica del enfoque de gestión por competencias en las organizaciones y la incidencia del comportamiento negativo de los indicadores económicos, las relaciones laborales, el mercado de trabajo y la gestión de capital humano en el proceso de cambio económico y empresarial en Cuba durante el período de 1989 a 2011, y la propuesta y validación del modelo teórico y los procedimientos para el desarrollo integrado de competencias laborales en empresas consultoras; este capítulo finaliza con la exposición de las limitaciones encontradas y las futuras líneas de investigación que genera el estudio.

De esta forma quedan identificados los aportes, que a la ciencia realiza esta investigación, a la vez que abre y deja orientación hacia horizontes a explorar en estudios posteriores relacionadas con la gestión de capital humano con base en competencias laborales, en el contexto económico, político y social descrito.

7.1 CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

En Cuba ha perdurado la condición de economía periférica, con un modelo de desarrollo de carácter extensivo y poco diversificado, y dependiente de otras economías más dinámicas y desarrolladas. Durante el período de 1989 a 2010, el país ha salido adelante con bastantes dificultades y el núcleo formado por los dirigentes históricos de la Revolución ha logrado mantenerse en el poder con transformaciones mínimas y muy controladas. Por un lado, se considera un éxito haber asegurado el mantenimiento de la soberanía nacional, junto a la supervivencia del régimen político y hasta cierto punto un importante grado de cohesión social. Pero por otro lado, se considera un fracaso la persistente falta de autonomía de las personas y de los grupos sociales, además de la ausencia de mecanismos de participación política democrática. Además del deterioro continuado de la economía y de las condiciones de vida, con la inexistencia de un modelo de desarrollo estable que asegure el bienestar futuro de los cubanos.

Cuba ha enfrentado un proceso de transformaciones y reestructuración económica complejo y no acabado, que se concreta en un sinnúmero de medidas de política económica instrumentadas en estos años de crisis. Un proceso no lineal cuya trayectoria ha descrito fases de mayor o menor dinamismo transformador. Los elementos fundamentales de esta nueva estrategia han sido: promover el desarrollo de los sectores que, potencialmente, pudieran convertirse en locomotoras del crecimiento económico; lograr la estabilidad macroeconómica; asegurar una nueva inserción de la economía cubana en la economía mundial aprovechando las ventajas potenciales del país; y estimular las corrientes de divisas procedentes del exterior, tanto en términos de inversiones como a través de transferencias corrientes. Las medidas de política económica adoptadas significaron, por una parte, una mayor liberalización de la economía y por otra, el reconocimiento implícito de las posibilidades del mercado como factor dinamizador de economías centralizadas.

Las medidas tomadas por el Gobierno cubano, en el nuevo ciclo “pragmático” a partir de 2006 son, a mi modo de ver, positivas pero escasas, con un alcance limitado. Sólo la entrega de tierras estatales ociosas en usufructo se aproxima a una reforma estructural pero está lastrada por numerosas restricciones al incentivo para producir. Las más importantes medidas anunciadas por Raúl Castro no se han implementado: eliminación de la dualidad monetaria; supresión del racionamiento; autorización menos restrictiva de pequeñas empresas privadas – la lista de actividades permitidas es demasiado reducida, lo cual frena la iniciativa privada, y estas actividades son poco intensivas en conocimiento y no permiten aprovechar la inversión en educación que ha hecho el país por décadas–; creación de un mercado mayorista de insumos para las PYMES; expansión de la inversión extranjera; autonomía a las cooperativas; y la eliminación o transformación radical del acopio estatal.

Los problemas estructurales son los que han incidido en el deterioro de la mayoría de los indicadores económicos del país, como la pérdida de dinamismo de las exportaciones, las inversiones y en el producto interno bruto. Entre ellos se destacan: la poca diversidad del comercio exterior –expansión de los servicios en lugar de potenciar la producción agrícola e industrial–, donde el equilibrio de la balanza de pagos recae en la exportación de servicios profesionales, cuyo efecto de arrastre al resto de la economía es aún bajo; baja productividad en gran parte del sector empresarial estatal; baja eficiencia económica en general, con altos consumos tanto de energéticos como de otros materiales; elevada distorsión en las relaciones consumo–acumulación e ingresos–consumo; y la tendencia demográfica preocupante, típica de países con mayor desarrollo relativo. Estos problemas están interrelacionados y se despliegan en una economía con un mercado interno poco significativo, extremadamente dependiente de las importaciones, y que tiene que lidiar con un embargo económico por parte de Estados Unidos.

El problema más grave, en el ámbito de las relaciones laborales, que se presentó a inicios de los noventa fue en relación con la drástica disminución del salario real de los trabajadores. Con un

índice estimado de 40 por ciento de desempleados y con salarios que iban de unos tres dólares al mes para los trabajadores no calificados a 11 dólares para los profesionales, el estándar de vida del pueblo cubano descendió a uno de los niveles más bajos de América Latina. En estas condiciones, lograr altos índices de productividad se convertiría en un objetivo imposible de alcanzar. Estos indicadores se habían recuperado en un 50 por ciento al finalizar el año 2010. No obstante, podemos afirmar que la realidad laboral cubana actual se caracteriza porque las categorías trabajo y salario carecen de valor económico real, ya sea porque la productividad es muy baja por las plantillas sobredimensionadas y el atraso tecnológico, o sea por la devaluación de la moneda nacional a causa de la inflación y del refugio en el peso convertible y las monedas extranjeras. Existen dos mundos laborales: el oficial, imaginario; y el paralelo, real. El primero es cada vez más residual.

Son patentes las evidencias de que Cuba necesita de cambios estructurales, que además requerirá de un proceso de reestructuración entendido en un sentido amplio. Debería contener, como mínimo, tres tipos de transformaciones: a) redefinición de las bases materiales de acumulación; b) reinserción en la economía internacional; y c) la reforma del sistema económico –el papel del mercado, la regulación estatal de las formas de propiedad y la organización empresarial–. Esta última reforma debería ser la precursora de la serie de transformaciones que conforman dicha reestructuración. La efectividad, y en gran medida la propia viabilidad, de los cambios profundos que requiere el país depende de la existencia de ciertas premisas básicas. La más importante de esas premisas es la existencia de un sistema económico que garantice sus tres funciones básicas: a) la función de cálculo económico; b) la de estimulación al trabajo; y c) la de innovación económica. En síntesis, el problema económico de Cuba es que el sistema vigente hoy en el país no puede servir como punto de partida para el desarrollo, es decir, que los mecanismos que conducen a él no pueden operar con efectividad desde la situación actual y, por tanto, ese punto de partida debe ser transformado mediante una reforma económica sustantiva que anteceda al resto de los cambios.

Existe una creciente base teórico-conceptual y empírica sobre la gestión por competencias en empresas consultoras y otras organizaciones, sin embargo, se evidencia que en los enfoques estudiados no se integran las corrientes analizadas, lo cual implica que: en las definiciones de competencia se adopten posturas muy pragmáticas y conductistas, con un carácter reduccionista al circunscribir las competencias a la esfera cognitiva olvidando el importante papel de los elementos afectivos en la competencia laboral; las metodologías propuestas presenten limitaciones en la aplicación independiente de cada una de estas corrientes, que impiden la aplicación de los perfiles de competencias en todos los procesos de gestión de capital humano.

Encontramos en la bibliografía una alta diversidad de definiciones para los términos que relaciona la definición de competencia laboral. Esta diversidad nos permitió, a través de análisis de conglomerados y el estudio de todas las variables identificadas, obtener una definición para

la investigación, en la que consideramos la competencia laboral como una “compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño superior de sus funciones y tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización”.

La inversión de capital extranjero a partir de 1992 tuvo y ha seguido teniendo un fuerte impacto en la recuperación y posterior evolución de la economía de la provincia Holguín, y los sectores más beneficiados con este cambio de política fueron: la minería y el turismo, como motores impulsores, seguidos por otros sectores emergentes como la ciencia e innovación tecnológica y las empresas de consultoría y asesoría empresarial. El análisis del estado de la práctica en las empresas consultoras del territorio holguinero, ha permitido comprobar el creciente interés por la introducción del enfoque de competencias en la gestión de capital humano; así como, el papel que se le concede al estudio y tratamiento de la temática dentro de las nuevas regulaciones legales y políticas emitidas en Cuba, y por los empresarios y académicos consultados.

El estudio del enfoque de gestión por competencias y su introducción en las organizaciones cubanas y en las consultoras en particular constituye actualmente un factor decisivo para que estas empresas logren desarrollarse y alcanzar el éxito y la excelencia empresarial, en el difícil y complejo contexto de las relaciones laborales que se generan como parte del inacabado proceso de cambio empresarial en Cuba. Asimismo se comprueba la necesidad de una tecnología que permita minimizar los posibles efectos negativos del marco económico actual y la aplicación efectiva del enfoque, debido a la carencia de un instrumental teórico y metodológico adecuado a las especificaciones de las empresas consultoras, por lo cual el problema científico formulado para la presente investigación se considera de gran actualidad y pertinencia, tanto desde el punto de vista conceptual-metodológico como práctico.

El modelo conceptual y los procedimientos desarrollados en la investigación conforman una estructura coherente desde el punto de vista teórico-metodológico concebida para dar solución al problema planteado, a la vez que constituye la base de una tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en empresas consultoras que demostró su factibilidad y utilidad práctica como herramienta de gestión con un enfoque integral donde se mezclan el enfoque sistémico, el estratégico de la dirección con el de competencias y todas sus corrientes de estudio, que le permite a la organización: alinear sus necesidades estratégicas al desarrollo de competencias; determinar los perfiles de competencias para todos los niveles de la organización y sus cargos; elaborar un perfil genérico para entidades consultoras; utilizar la información que brindan los perfiles para diseñar el sistema de gestión de capital humano; y desarrollar eficazmente las competencias laborales, en virtud de lograr un incremento progresivo de los niveles de competencias de sus trabajadores.

La aplicación del procedimiento para la determinación y validación de las competencias en el objeto de estudio práctico seleccionado y la utilización del perfil básico de competencias demostró su viabilidad y utilidad práctica y novedad del instrumental metodológico propuesto al permitir determinar y validar de manera eficaz las competencias laborales para todos los niveles de estas empresas y todos sus puestos de trabajo, como base para elaborar y mantener actualizados los respectivos manuales de competencias.

El desarrollo del procedimiento general para el desarrollo integrado de competencias laborales en las empresas consultoras seleccionadas, permitió constatar su capacidad real para elaborar y aplicar programas estratégicos efectivos de entrenamiento basados en competencias, sobre todo si se parte de una eficaz detección de las necesidades de competencias sobre la base de los perfiles determinados y validados, propiciando el incremento gradual y sostenido de los niveles de competencias de los trabajadores, la satisfacción de los clientes y, en consecuencia, el mejoramiento de los indicadores de resultados clave de estas organizaciones.

La utilización del instrumental metodológico desarrollado en esta investigación, en las empresas consultoras seleccionadas, permitió demostrar su capacidad para alinear los procesos de gestión de capital humano con el desarrollo de competencias laborales y las necesidades estratégicas de estas organizaciones, utilizar la información que brindan los perfiles de competencias para diseñar y documentar el sistema de gestión y garantizar que se abarque e influya en todos los procesos identificados, realizar una eficaz detección de las necesidades de competencias para desarrollarlas y certificarlas en los trabajadores a partir de estrategias de entrenamiento integrales, teniendo en cuenta los aspectos más vinculados a la personalidad.

La aplicación de la tecnología propuesta para el desarrollo integrado de competencias laborales en las empresas consultoras seleccionadas permitió demostrar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para lograr el desarrollo permanente de las competencias de los trabajadores, a partir de perfeccionar la gestión de capital humano basada en el enfoque de competencias, demostrando además en los casos estudiados su consistencia lógica, parsimonia, flexibilidad y pertinencia en la investigación; a pesar de la incidencia negativa de la economía cubana en los cambios ocurridos en las relaciones laborales, el mercado de trabajo y la gestión de capital humano en el período analizado, que ocasionó desajustes gerenciales, económicos y tecnológicos. Todo lo cual, unido a los beneficios tangibles e intangibles que se derivan de la adecuada implantación en las empresas seleccionadas, permitió validar la hipótesis de investigación planteada.

7.2 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las limitaciones encontradas en la investigación, tienen un componente empírico importante. La primera limitación está relacionada con las dificultades para acceder a fuentes bibliográficas no sesgadas sobre la temática económica, política y social cubana. Primero, para obtener

información fiable sobre indicadores económicos y sociales, tanto a escala local como nacional. Esto imposibilitó hacer un seguimiento completo a través de series cronológicas de todos los indicadores seleccionados durante el período analizado, por lo que optamos en el primer decenio incluir solamente datos de los años clave –1989, 1993 y 1997– y en otros casos realizar análisis a través de nuestras propias estimaciones. Segundo, durante la fase de investigación realizada en Cuba sólo revisamos bibliografía de origen oficialista y sesgada políticamente, que pudo haber influido en el desarrollo inicial de la investigación, lo cual intentamos corregir en la fase realizada en España contrastando la información a partir de verificar una amplia variedad de publicaciones sobre las temáticas en cuestión, desde diferentes perspectivas.

La segunda limitación está relacionada con la no identificación de estudios anteriores acerca del enfoque de gestión por competencias con aplicaciones en empresas cubanas, particularmente de consultoría. La carencia de estos estudios imposibilita realizar una comparación con los factores críticos de éxito, que en cuanto a variables de competencia han de considerarse. No obstante, en este estudio hemos analizado una amplia bibliografía sobre este tema para intentar potenciar en el modelo conceptual y los procedimientos para su aplicación, los atributos que han de aportar buenas prácticas a las organizaciones consultoras.

Una última limitación se relaciona el uso de información para la validación de la hipótesis de investigación. La consideración de información recolectada para otra finalidad, puede conllevar a no tener en cuenta variables necesarias para la investigación o, al contrario, analizar variables ajenas. El comportamiento positivo o negativo de algunos indicadores de la organización podrían estar influenciados por otros factores ajenos al desarrollo de competencias. Además, su carácter transversal posiciona la investigación en un período de tiempo específico, lo cual provoca que algunas conclusiones sean adecuadas sólo en el intervalo de tiempo analizado. Sin embargo, ha de considerarse como positivo que las respuestas de los cuestionarios utilizados para el cálculo de los indicadores de competencias no están sesgadas por la visión que pudiera poseer el trabajador de las dimensiones que conforman los indicadores en cuestión, así como los criterios necesarios para su gestión.

7.3 LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta las conclusiones y las limitaciones del estudio, surgen un grupo de líneas futuras de investigación, que permitan profundizar en la gestión de capital humano con base en competencias laborales en las organizaciones, y arrojar conocimientos en cuanto al mejoramiento de la tecnología propuesta para el desarrollo integrado de competencias laborales.

Como primera línea de investigación, se recomienda realizar una contrastación a posteriori, de los resultados obtenidos en consultoras que utilicen la tecnología propuesta como guía para desarrollar las competencias profesionales de su capital humano. Esta contrastación debería orientarse en dos vertientes, una primera que verifique si la aplicación de la tecnología garantiza el incremento de los niveles de competencias individuales y organizacionales, y en

segundo lugar confirmar si las relaciones encontradas en esta investigación entre los factores externos –las relaciones laborales y el mercado de trabajo– y el comportamiento de los resultados de competencias, perduran en el nuevo contexto de la situación económica y el avance en el proceso de cambios estructurales en Cuba.

Como segunda línea de investigación, se recomienda trabajar en el perfeccionamiento de los procedimientos y los indicadores propuestos, así como valorar la posible automatización del sistema de indicadores y el proceso general de desarrollo de competencias, su determinación, validación y de las bases de datos resultantes para viabilizar la implantación de la tecnología, logrando la compatibilidad con los sistemas de gestión ya existentes.

Una tercera línea de investigación, estaría relacionada con la aplicación de la tecnología propuesta en organizaciones consultoras dentro del territorio español, donde la incidencia de las relaciones laborales, el mercado de trabajo y las prácticas en la gestión de capital humano tienen marcadas diferencias con las cubanas, se requiere verificar su conveniente implantación, así como flexibilizarlo según las condiciones de las nuevas empresas seleccionadas.

Por último, resultaría interesante que se aplicara la tecnología propuesta en empresas con características diferentes a las de consultoría, diseminadas por el territorio cubano y también dentro del territorio español, con la finalidad de contrastar los resultados obtenidos en esta investigación, realizando las adecuaciones pertinentes para ajustarla a cada caso en particular.

Además de las posibles líneas de investigación propuestas, consideramos conveniente realizar algunas recomendaciones. La primera, mantener un seguimiento sobre los resultados de la aplicación de la tecnología en las entidades consultoras seleccionadas, así como un monitoreo continuo de los indicadores referidos al trabajador, el cliente externo y la organización, además del análisis de la eficacia de los procesos identificados y el tratamiento a las no conformidades, acciones correctivas y preventivas relativas al sistema implantado para la gestión de capital humano basado en competencias.

Segundo, continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en la investigación mediante publicaciones en revistas y eventos científicos, así como de acciones formativas sobre esta temática en las organizaciones, lo cual contribuirá con la generalización de dichos resultados.

Para finalizar, incorporar los conocimientos, resultados y experiencias de esta investigación como parte de los programas de docencia de pre y postgrado, así como en la actividad investigativa que se desarrolla en el campo de la gestión empresarial, de manera que los actuales y futuros profesionales dedicados a las actividades dentro de la gestión de capital humano, utilicen los fundamentos de la presente tecnología y del enfoque de competencias para su labor, al mismo tiempo que pueda servir de base para otras investigaciones que se requieran realizar sobre esta temática.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Actual Recursos Humanos (2000). *Listado de competencias*. En: [//www.actualrh.com/](http://www.actualrh.com/)
- Adams, Katherine (2000). *Cómo utilizan los empresarios las competencias vinculadas a la remuneración, la promoción y las categorías profesionales*. En: [//www.portaldelconocimiento.net/](http://www.portaldelconocimiento.net/)
- Alabart Pino, Yesmín (2003). *Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional, en el sector empresarial cubano*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana. 98 pp.
- Alhama Belamaric, Rafael; Francisco Alonso y Rafael Cuevas (2001). *Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y retos*. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. 115 pp.
- Alcántara, Jonathan (2005). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. En: [//www.gestiopolis.com/](http://www.gestiopolis.com/)
- Álvarez López, Luis Felipe; Arturo Pacheco Espejel (1993). *Guía para la instalación del programa permanente de de mejoramiento de la productividad en las empresas cubanas*. Editorial ISTH y IPN-UPIICSA. México, D.F. 15 pp.
- Anastasi, A. (1977). *Tests Psicológicos*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 644 pp.
- Angulo González, Daniel C. (2002). *Etapas en la determinación de la plantilla cualitativa de la empresa*. En: [//www.monografias.com/](http://www.monografias.com/)
- Arce, Enrique (2000). *Competencias. Contribución a la creación de valor a través del conocimiento*. En: [//www.portaldelconocimiento.net/](http://www.portaldelconocimiento.net/)
- Ausubel, David (2005). *Teoría del aprendizaje significativo*. En: [//www.cdu.cnc.una.py/](http://www.cdu.cnc.una.py/)
- Barbería, Lorena (2008). *Remesas, pobreza y desigualdad en Cuba*. Revista Espacio Laical, No. 2. La Habana.
- Barranco, Francisco Javier (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos: Del marketing interno a la planificación*. Editorial Pirámide. Madrid. 342 pp.
- Barreto Medina, David; Alexei Estrabao Rubio (2004). *Tecnología para la gestión de los recursos humanos en base a competencias en la Villa El Bosque de la Cadena Islazul*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 109 pp.
- Barroso, Carmen (1985). *El Inventario de la Personalidad 16PF. Forma C*. Editorial del MININT. La Habana. 20 pp.
- Bartol Casas, Josep I. (1992). *Cómo reclutar y seleccionar al personal*. Ediciones De Vecchi. Barcelona. 173 pp.

- Bayo, Francesc (2010). *Transformaciones limitadas y desafíos persistentes en Cuba*. Ediciones CEDOB. Barcelona. 63 pp.
- Beer, Michael et al. (1989). *Gestión de recursos humanos*. Editorial Ministerio de Trabajo. Madrid.
- Becker, Hilary (2011). *Tourism in Cuba. Barriers to economic growth and development*. Bildner Center for Western Hemisphere Studies. Miami.
- Benítez-Riech, Guillermo; Víctor Cruz González (2002). *Cuba: un análisis de la actividad económica de la industria alimentaria*. Revista Agroalimentaria, No. 14, Enero - Junio. La Habana.
- Besseyre des Horts, Charles-Henri (1990). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Ediciones Deusto. Madrid. 222 pp.
- Betancourt, Ernesto F. (1999). Documento de discusión sobre necesidades de asistencia técnica para la transformación institucional requerida en la transición a la democracia y la economía de mercado. Seminario "Preparación para el Cambio en Cuba". Agencia de Desarrollo Internacional. Miami.
- Blett Gamboa, Héctor Luis (2004). *Procedimiento metodológico para desarrollar auditorias de recursos con un enfoque de competencias laborales en la EMBER Holguín*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 114 pp.
- BOE (2009). *Real Decreto 1224 de reconocimiento de las competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral*. Madrid.
- Borjas Vázquez, Lisbeth; Yanelcy D. Polo Olivet (2004). *Tecnología para la gestión integral de recursos humanos en base a competencias en el centro turístico "Pico Cristal" Holguín*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 108 pp.
- Boyatzis, Richard (1982). *The competent manager*. Editorial John Wiley & Sons. New York.
- Buck Consultants (1998). *Competency based performance management*. Washington, D.C. En: [//www.cinterfor.org.uy/](http://www.cinterfor.org.uy/)
- Bustillo, Carlos (1994). *La gestión de recursos humanos y la motivación de las personas*. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. No. 73. Madrid. pp. 17-28.
- Brundenius, Claes (2003). *El turismo como "locomotora" de crecimiento: reflexiones sobre la nueva estrategia de desarrollo de Cuba*. En "Cuba: reestructuración económica y globalización". Centro Editorial Javeriano. Bogotá. 372 pp.
- Camejo, Armando (2008). *El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos*. Revista Entelequia, No. 8. Caracas.
- Canteras, Francisco J. (1995). *Gestión de recursos humanos*. Ed. Gestión 2000. Barcelona. 345 pp.
- Carrera Farrán, Francisco Xavier (2000). *Desarrollo de competencias profesionales en el área de tecnología*. Universitat de Lleida, Cataluña.
- Carrión Moroto, Juan (2000). *Modelo general para la creación de conocimiento*. En: [//www.gestiondelconocimiento.com/](http://www.gestiondelconocimiento.com/)
- Centro de Estudios de la Economía Cubana (1999). *Balance de la economía cubana a finales de los 90's*. Editorial de Universidad de la Habana. La Habana.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (1997). *La economía cubana, reformas estructurales y desempeño de los noventa*. LC/MEX/R.621. Editorial Fondo de Cultura Económica. México, D.F.
- CEPAL (2000). *La economía cubana, reformas estructurales y desempeño en los noventa, segunda edición*. LC/G.2020/Rev.1. Editorial Fondo de Cultura Económica. México, D.F.

- CEPAL (2003). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*. LC/G.2223-P. Publicación de las Naciones Unidas, Nº.S.03.II.G.186. Santiago de Chile.
- CEPAL (2004). *Cuba: evolución económica durante 2003 y perspectivas para 2004*. Sede subregional de la CEPAL. LC/MEX/L.622. México, D.F.
- CEPAL (2008). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe en 2008*. Editorial de la CEPAL. Santiago de Chile.
- CEPAL (2009). *Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2008*. CEPAL. Santiago de Chile.
- Cepero López, Ivo Luis; Yalilis Castellero Amador (2009). *El estudio de las motivaciones laborales en Cuba, perspectivas y desafíos*. En: [//www.monografias.com/](http://www.monografias.com/)
- Chiavenato, Idalberto (1993). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw-Hill. México, D.F. 568 pp.
- CINTEFOR/OIT (2001). *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales*. México. En: [//www.cinterfor.org.uy/](http://www.cinterfor.org.uy/)
- CINTERFOR-OIT (2001). *Competencia laboral y su impacto en el modelo de gestión*. En: [//www.cinterfor.org.uy/](http://www.cinterfor.org.uy/)
- CITMA (2002). *Bases para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba*. Editorial del CITMA. La Habana. 14 pp.
- CONOCER (2000). *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. En: [//www.cinterfor.org.uy/](http://www.cinterfor.org.uy/)
- Constitución de la República de Cuba*. 1 de julio de 1940. La Habana. 120 pp.
- Constitución Socialista de la República de Cuba*. 24 de febrero de 1976. La Habana. 26 pp.
- Cowling, A. y James P. (1997). *La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, D.F.
- Crespo, María Luisa (1992). *La selección eficaz del personal: una inversión rentable*. Revista Horizonte Empresarial, No. 2024. Madrid. pp. 23-24.
- Cruz Muñoz, Peggy; Georgina Vega López (2001). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*. Universidad de Antofagasta, Chile. En: [//www.monografias.com/](http://www.monografias.com/)
- Cruz Muñoz, Peggy; Georgina Vega López (2002). *El capital humano y la gestión por competencias*. En: [//www.gestiopolis.com/](http://www.gestiopolis.com/)
- Córdova, Efrén (2005). *Naturaleza y elementos del contrato de trabajo*. Editorial OIT. México.
- Córdova, Efrén (2007). *Clase trabajadora y movimiento sindical en Cuba. Volumen II: 1959-1996*. Editorial Universal. Florida International University. Miami. 462 pp.
- Cuenca Miranda, Jarlin I. (2005). *Tecnología integral para la gestión de los recursos humanos en base a competencias en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 104 pp.
- Cuesta Santos, Armando (1990). *La organización del trabajo y la psicología social*. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. 181 pp.
- Cuesta Santos, Armando (1999). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Editorial Academia. La Habana. 205 pp.
- Cuesta Santos, Armando (2001). *Gestión de competencias*. Editorial Academia. La Habana. 93 pp.
- Cuesta Santos, Armando (2002). *Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos*. Editorial ISPJAE. La Habana. 84 pp.

- Davenport, Thomas (2000). *Estudio de casos: gestión del conocimiento en Microsoft*. En: [//www.portaldelconocimiento.net/](http://www.portaldelconocimiento.net/)
- Davis, Keith; William B. Werther (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México, D.F. 395 pp.
- De Miguel Guzmán, Margarita (2006). *Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. 99 pp.
- De la Cuesta, Guillermo (1995). *Cómo se selecciona un buen vendedor*. Revista Opciones, No. 37. Octubre. La Habana.
- Delgado Martínez, Domingo J. (2000). *Modelos de gestión por competencias*. Caracas. En: [//www.gestiondelconocimiento.com/](http://www.gestiondelconocimiento.com/)
- Delgado Martínez, Domingo J. (2001). *El ciclo de desarrollo de competencias*. Caracas En: [//www.gestiondelconocimiento.com/](http://www.gestiondelconocimiento.com/)
- Del Pino Martínez, Agustín (1997). *Empleabilidad y competencias: ¿Nuevas Modas?* En "Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos". Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 445 pp.
- Denton, Keith (1985). *Safety Management: Improving performance*. Editorial Mc Graw-Hill. New York. 342 pp.
- Dessler, Garry (1996). *Administración de personal*. Editorial Prentice-Hall. México, D.F. 715 pp.
- Dhaynaut, B. y J. Máttar (2004). *Conclusiones generales y perspectivas, en E. Álvarez y J. Máttar (coords.): Política social y reformas estructurales. Cuba a principios del siglo XXI*. Instituto Nacional de Investigaciones Económicas. Sede subregional de la CEPAL. México, D.F.
- Díaz González, Tomás (2008). *Competencias profesionales en Internet*. Universidad de Valladolid. Valladolid. 245 pp.
- Ducci, María Angélica (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: Formación basada en competencia laboral*. Editorial CINTERFOR-OIT. Montevideo.
- Faloh Begerano, Rodolfo; Emilio García Capote; María Fernández Alaiza y Luis F. Montalvo (2000). *Caracterización de las entidades de interfase en el sistema de ciencia e innovación tecnológica en Cuba*. IBERGECYT'99. La Habana.
- Faloh Begerano, Rodolfo (2010). *La gestión del conocimiento en las empresas de ciencia y tecnología en Cuba*. IBERGECYT'2009. La Habana.
- Fernández Romay, Andrés (2005). *Procedimiento para desarrollar auditorías de recursos humanos con enfoque de competencias en el Grupo Extrahotelero Palmares*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 71 pp.
- Fernández García, Katiova (2003). *Tecnología integral para la gestión de los recursos humanos con base en competencias en la Empresa Reparadora de Santiago de Cuba*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 87 pp.
- Ferriol, A. (2003). *Acercamiento al estudio de la pobreza en Cuba*. Documento presentado al Congreso de la Asociación de Estudios Latinoamericanos. Dallas.
- Figueredo Ruiz, Cesar; Manuel Mulet (1997). *Planeación de la formación de los recursos humanos en la Villa El Bosque*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 83 pp.
- French, Wendell (1995). *Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos*. Editorial Limusa. México, D.F. 240 pp.

- Fuentes Fuentes, María del Mar; Eulogio Cordón Pozo (2012). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. 2ª Edición. Ediciones Pirámide. Madrid. 280 pp.
- Fuentes González, Homero; Eneida Matos Hernández y Silvia Cruz Baranda (2004). *El proceso de investigación científica desde un pensamiento dialéctico hermenéutico. Reto actual de la formación de doctores*. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. 184 pp.
- Fuentes Rodríguez, Francisco (2002). *Competencias de la estructura directiva de las organizaciones sanitarias. Sistema de dirección, gestión y desarrollo de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias*. Revista Trabajo, Vol. 11. Universidad de Huelva.
- Gabriele, Alberto (2011). *Cuba: A services centered survival and development pathern*. Bildner Center for Western Hemisphere Studies. Miami.
- Gallardo Milanés, Olga (2003). *Modelo de formación por competencias investigativas para investigadores profesionales*. Resumen de la tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico de Holguín. Holguín. 29 pp.
- Gallego Franco, Mery (2002). *Gestión humana basada en competencias. Procesos de gestión humana basados en competencias*. En: [//www.monografias.com/](http://www.monografias.com/)
- García Díaz, Manuel (2004). *La economía cubana: Estructuras, instituciones y tránsito al mercado*. Universidad de Granada. 286 pp.
- García Díaz, Manuel (2005). *La economía cubana en cifras: ¿una economía real o virtual?* Editorial ASCE. Madrid. 19 pp.
- García Dotor, María D. (1997). *La formación continua: un problema no resuelto*. En "Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos". Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 445 pp.
- García Morales, Víctor Jesús; Inmaculada Martín Tapia y Amparo Casado Mateos (2002). *Capital humano: el gestor del conocimiento, el trabajador intelectual y el sistema de remuneración basado en el conocimiento*. Revista Trabajo, Vol. 11. Universidad de Huelva.
- García-Sáiz, Miguel (2004). *Competencias en la gestión de recursos humanos*. Murcia. En: [//www.capitaleemocional.com/](http://www.capitaleemocional.com/)
- García-Sáiz, Miguel (2011). *Una revisión constructiva de la gestión por competencias*. Revista Anales de Psicología, Vol. 27, No. 2. Universidad de Murcia. Murcia. 25 pp.
- Global Team (2002). *Un modelo de gestión por competencias. Antecedentes y objetivos*. En: [//www.globalteam.com/](http://www.globalteam.com/)
- Goleman, Daniel (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Javier Vergara Editor. Buenos Aires.
- Gómez-Mejía, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw-Hill Hispanoamericana. México, D.F. 560 pp.
- González Batista, Serguey (2005). *Aplicación de la auditoría de recursos humanos con enfoque de competencias en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 79 pp.
- González Núñez, Gerardo. (2011). *Cuba y el turismo norteamericano. Análisis de potencialidades y de impactos en la región caribeña*. Bildner Center for Western Hemisphere Studies. Miami.
- Gordillo Vielma, Héctor (2004). *Evaluación de competencias laborales*. [//www.gestiopolis.com/](http://www.gestiopolis.com/)
- Graminga, Maria Rita (2002). *Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas*. Consultoría e Treinamento Empresarial. En: [//www.pa-partners.com/](http://www.pa-partners.com/)
- Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento (1998). *Bases generales del perfeccionamiento empresarial en Cuba*. Editorial Grupo Ejecutivo. La Habana.

- Guillén Landrián, Francisco (1987). *La codificación del derecho laboral en Cuba*. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. 230 pp.
- Hansel, Frank Christian (2011). *Theoretical foundations of a future privatization in Cuba: the property and ownership paradigm*. Bildner Center for Western Hemisphere Studies. Miami.
- Harper y Lynch (1991). *Manuales de recursos humanos*. Editorial Gaceta de Negocios. Madrid. 234 pp.
- Hax, Arnold C. (1992). *Estrategia empresarial*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. 280 pp.
- Hechavarría Alba, Roberquis; Idelbis Legrá Soria (2003). *Tecnología integral para la gestión de los recursos humanos en base a competencias. Aplicación en la Villa "El Bosque" de la Cadena Islazul*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 98 pp.
- Hernández Betancourt, Rosa María Cristina (1991). *El procedimiento de reclutamiento y selección como base para satisfacer las necesidades del solicitante de vacante*. Seminario de Investigación. Escuela Superior de Administración de Instituciones. México, D.F. 159 pp.
- Hernández Santiesteban, Idael; Ligny E. Ortiz Abellán (2004). *Tecnología para la gestión de los recursos humanos en base a competencias en el Salón "1720" de Rumbos Holguín*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 109 pp.
- INATEC-OIT (1997). *Metodología para la transformación curricular según los sistemas DACUM y SCID*. Centro de Formación "Simón Bolívar". Managua. En: [//www.cinterfor.org.uy/](http://www.cinterfor.org.uy/)
- Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (IEIT) (2000). *Compendio metodológico sobre política laboral y salarial. Proyección estratégica y utilización de la fuerza de trabajo*. Editorial MTSS. La Habana. 219 pp.
- Jiménez, Alfonso (1997). *La Gestión por competencia: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma*. En "Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos". Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 445 pp.
- Jiménez, Alfonso (2011). *Hacia un mundo más global y competitivo. El capital humano como factor de competitividad en España*. Revista Capital Humano, No. 250, Enero. Madrid. 72 pp.
- Jiménez Guethon, Reynaldo (2011). *Las nuevas transformaciones en la agricultura cubana: éxitos y desafíos*. Bildner Center for Western Hemisphere Studies. Miami.
- Jiménez López, Luis Manuel (2005). *Tecnología para la gestión integral de recursos humanos con base en competencias en el Grupo Extrahotelero Palmares, Sucursal Holguín*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 86 pp.
- Jolis, Nadine (1998). *Compétences et Compétitivité*. Les éditions d'organisation. Paris.
- Lage Dávila, Carlos (2000). *Reunión Nacional de Entidades Turísticas*. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Junio. La Habana.
- Lage Dávila, Carlos (2000a). *Reunión de Directores de Empresa en Perfeccionamiento Empresarial*. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Julio. La Habana.
- Lage Dávila, Agustín (2001). *Propiedad y expropiación en la economía del conocimiento*. Revista Ciencia, Innovación y Desarrollo, Vol. 6, No. 4. La Habana.
- Lapeña, A. (1995). *La formación continua de los trabajadores. Manual del formador*. Editorial Equipo IFES. Madrid. 539 pp.
- La Rosa Torres, Dargenis (2009). *El perfeccionamiento del sistema monetario y financiero en el proceso de reinsertión de la economía cubana en el mercado internacional*. La Habana. 26 pp.

- León, Francisco (2003). *Las reformas económicas en las negociaciones internacionales de Cuba. La coyuntura actual*. En "Cuba: reestructuración económica y globalización". Centro Editorial Javeriano. Bogotá. 372 pp.
- Levy-Leboyer, Claude (1997). *Gestión de competencias*. Editorial Gestión 2000. Barcelona. 45 pp.
- Linaza Artiñano, Francisco (1997). *Causas psicológicas de la accidentabilidad*. En "Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos". Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 445 pp.
- López Camps, Jordi (2000). *Análisis de necesidades formativas*. En "Papers de Formación Municipal", No. 67, Abril. Barcelona. 22 pp.
- Louart, Pierre (1994). *Gestión de recursos humanos*. Editorial Gestión 2000. Barcelona. 254 pp.
- Marquetti Nodarse, Hiram (2009). *El sector industrial en Cuba: transformaciones y principales retos*. Evento XX Aniversario CEEC. La Habana.
- Marrero Fornaris, Clara E. (2002). *Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba*. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana. 100 pp.
- Marrero Fornaris, Clara E.; Reynaldo Velázquez Zaldívar y Alexander Sánchez Rodríguez (2004). *Folleto de Maestría en Administración de Empresas de Servicio, de la asignatura Gestión de Recursos Humanos*. Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua. Managua. 102 pp.
- Marrero González, Visnel; Yudenis Acuña Matos (2003). *Tecnología integral para la gestión de los recursos humanos en base a competencias. Aplicación en la Empresa de Componentes Industriales "Pedro Alcides Heredia" de Santiago de Cuba*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 96 pp.
- Martín Tapia, Inmaculada; María Eugenia Senise Barrio (2012). *Revisión de la literatura sobre los recursos humanos*. Godel Impresiones Digitales, S.L. Granada. 146 pp.
- Martínez, Raquel (2009). *Por qué y cómo adoptar ahora la gestión por competencias*. En: [//www.equiposytalento.com/](http://www.equiposytalento.com/)
- Martínez Galindo, Juan Miguel (2006). *Procedimiento metodológico para el diseño de sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias laborales en el Grupo Empresarial CubaNiquel de Moa*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 97 pp.
- Matías Reche, Fernando (2001). *Impacto del uso de trabajadores de empresas de trabajo temporal en el diseño de puestos de trabajo de las empresas usuarias*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 10 No. 1. Madrid.
- Matías Reche, Fernando; Víctor Jesús García Morales (2002). *La gestión de recursos humanos: últimas tendencias y modelo diferencial en España*. Revista Trabajo, Vol. 11. Universidad de Huelva.
- Méndez Álvarez, Carlos E. (1995). *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administración*. Editorial Mc Graw-Hill. Segunda edición. Bogotá. 170 pp.
- Mercader Uguina, Jesús R. (2006). *La realidad laboral en Cuba y la responsabilidad social de los inversores extranjeros*. Ediciones Tirant le Blanch. Valencia. 180 pp.
- Mertens, Leonard. (1996). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. CINTERFOR-OIT. Montevideo. En: [//www.cinterfor.org.uy/](http://www.cinterfor.org.uy/)
- Mesa-Lago, Carmelo (1997). *¿Recuperación económica en Cuba?* Revista Encuentros. Miami.
- Mesa-Lago, Carmelo (2003). *La globalización y la seguridad social en Cuba: Diagnóstico y necesidad de reformas*. En "Cuba: reestructuración económica y globalización". Centro Editorial Javeriano. Bogotá. 372 pp.

- Mesa-Lago, Carmelo (2005). *Problemas sociales y económicos en Cuba durante la crisis y la recuperación*. Revista de la CEPAL, No. 86, Agosto. México, D.F. 26 pp.
- Mesa-Lago, Carmelo (2008). *Reassembling Social Security: A Survey os Pension and Health Care Reforms in Latin America*. Oxford University Press. Oxford.
- Mesa-Lago, Carmelo (2008a). *Posible restablecimiento de relaciones económicas entre Cuba y Estados Unidos. Ventajas y desventajas*. Revista Espacio Laical, No. 2. La Habana.
- Mesa-Lago, Carmelo (2009). *Historia y evaluación de medio siglo de políticas económico-sociales en Cuba socialista, 1959-2008*. Editorial Doce Calles. Valladolid.
- Mesa-Lago, Carmelo (2009a). *Balance económico-social de 50 años de Revolución en Cuba*. Revista América Latina Hoy, No. 52. Universidad de Salamanca. Salamanca.
- Miranda Parrondo, Mauricio (2003). *Estado y política económica para el desarrollo de la economía cubana en las condiciones de la globalización*. En "Cuba: reestructuración económica y globalización". Centro Editorial Javeriano. Bogotá. 372 pp.
- Miranda Parrondo, Mauricio (2003). *Cuba: sociedad y política en tiempos de globalización*. Centro Editorial Javeriano. Bogotá. 200 pp.
- Monchatre, Sylvie (2009). *Gestión por competencias y relación salarial*. Revista Trayectorias, Vol. 2, No. 28, Enero - Junio. Nuevo León, México.
- Monreal González, Pedro M. (2003). *La inserción internacional de Cuba en un mundo de cadenas productivas globales: consideraciones acerca del papel de las estructuras globales y territoriales*. En "Cuba: reestructuración económica y globalización". Centro Javeriano. Bogotá. 372 pp.
- Monreal González, Pedro M. (2008). *El problema económico de Cuba*. Revista Espacio Laical, No. 2. La Habana.
- Morales Cartaya, Alfredo (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos*. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias técnicas. La Habana. 99 pp.
- Morales Domínguez, Esteban (1996). *Economía y política del conflicto Cuba-EE.UU en los años noventa*. Revista Economía y Desarrollo, Vol. 121, No. 31, Septiembre. La Habana.
- Moreno Lázaro, Javier (2011). *Movimientos de capital, inserción en el mercado mundial y fluctuaciones financieras de la economía cubana. La bolsa de la Habana, 1910 – 1959*. X Congreso Internacional de la AEHE. Universidad Pablo de Olavide. Sevilla.
- Moreno Pino, Maira (2003). *Dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje de la disciplina Calidad de la carrera de Ingeniería Industrial basada en la calidad como totalidad*. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias pedagógicas. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. 98 pp.
- Mozo Debrok, Yusel; Arislandy Peña Velázquez (2006). *Procedimiento metodológico para la determinación de las competencias laborales en la Fábrica de Implementos Agrícolas de Holguín*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 89 pp.
- Mozón, Bernardo C. (2001). *La gestión integral de recursos humanos basada en competencias*. En: [//www.monografias.com/](http://www.monografias.com/)
- MTSS (1997). *Resolución No. 23 de 1997. Metodología para la identificación, Evaluación y Gestión de los riesgos que afectan la seguridad y salud de los trabajadores*. Gaceta oficial de la República de Cuba. La Habana.
- MTSS (1999). *Resolución No. 21 de 1999. Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La Habana.

- MTSS (2000). *Nuevo sistema de gestión de recursos humanos. Reconversión laboral y promoción de empleo*. Proyecto instituto estudio e investigaciones del trabajo. OIT-PNUD. La Habana.
- MTSS (2001). *Proyecto de metodología para la determinación y normalización de las competencias laborales*. Dirección de Fuerza de Trabajo, MTSS. La Habana. 18 pp.
- MTSS (2001a). *Tecnología para la determinación, normalización y evaluación de las competencias laborales*. Dirección de Fuerza de Trabajo, MTSS. La Habana. 16. pp.
- MTSS (2005). *Resolución No. 8 de 2005. Reglamento general sobre relaciones laborales*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La Habana.
- MTSS (2006). *Resolución No. 29 de 2006. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La Habana.
- MTSS (2007). *Resolución No. 21 de 2007. Evaluación del desempeño laboral*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La Habana.
- Navarro Domenichelli, Rogelio (2005). *De la formación al desarrollo de competencias laborales*. En: [//www.rrhmagazine.com/](http://www.rrhmagazine.com/)
- Naranjo Orovio, Consuelo (2009). *Historia de las Antillas: Cuba*. Editorial Doce Calles. Universidad de Valladolid. Valladolid.
- Noda Hernández, Marcia (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Santa Clara. 98 pp.
- Nova González, Armando (2009). *Línea de desarrollo y resultados de la agricultura cubana en los últimos 50 años*. Evento XX Aniversario CEEC. La Habana.
- Nova González, Armando (2011). *Valoración del impacto de las medidas más recientes en los resultados de la agricultura en Cuba*. Bildner Center for Western Hemisphere Studies. Miami.
- NC ISO 9000:2001. *Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario*. Oficina Nacional de Normalización. La Habana.
- NC ISO 9001:2001. *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Oficina Nacional de Normalización. La Habana.
- NC 18000:2005. *Seguridad y salud en el trabajo – Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo – Vocabulario*. Oficina Nacional de Normalización. La Habana.
- NC 18001:2005. *Seguridad y salud en el trabajo – Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo – Requisitos*. Oficina Nacional de Normalización. La Habana.
- NC 3000:2007. *Sistema para la gestión integrada de capital humano – Vocabulario*. Oficina Nacional de Normalización. La Habana.
- NC 3001:2007. *Sistema para la gestión integrada de capital humano – Requisitos*. Oficina Nacional de Normalización. La Habana.
- NC 3002:2007. *Sistema para la gestión integrada de capital humano – Implementación*. Oficina Nacional de Normalización. La Habana.
- Olaz Capitán, Ángel José (2009). *Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias*. Revista Papers, No. 91. Universidad de Murcia. Murcia.
- Oficina Nacional de Estadística (2000). *Anuario Estadístico de Cuba*. La Habana.
- Oficina Nacional de Estadística (2005). *Informe nacional sobre el censo de población y viviendas Cuba 2002*. La Habana. 400 pp.

- Oficina Nacional de Estadística (2006). *Anuario Estadístico de Cuba*. La Habana.
- Oficina Nacional de Estadística (2006a). *Cuba y la Economía*. La Habana.
- Oficina Nacional de Estadística (2008). *Anuario Estadístico de Holguín*. La Habana.
- Oficina Nacional de Estadística (2010). *Anuario Estadístico de Holguín*. La Habana.
- Oficina Nacional de Estadística (2011). *Anuario Estadístico de Cuba*. La Habana.
- Ohio State University (2001). *Introduction to DACUM. Center on Education and Training for Employment*.
En: [//www.cinterfor.org.uy/](http://www.cinterfor.org.uy/)
- OIT (Oficina Internacional del Trabajo) (2004). *Economically Active Population Estimates and Projections, 1959-2010*. Ginebra. En: [//www.ilo.org/public/english/bureau/stat/portal/](http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/portal/)
- OIT (2004a). *Panorama laboral*. Lima. En: [//www.laborsta.ilo.org/](http://www.laborsta.ilo.org/)
- Ortiz Lavado, Axel (2001). *Integración de la seguridad, medio ambiente y calidad: la última tendencia*.
Revista MAPFRE Seguridad, Año 21, No. 81. Madrid. pp. 23-29.
- Pacheco Espejel, Arturo A. (1993). *La productividad como una espiral de mejora continua*. Revista UPIICSA Tecnología, Ciencia y Cultura, Año 1, Vol. I, No. 2. México, D.F. pp. 33-40.
- Páez, Tomás; Luis Gómez y Enrique Raydan (1991). *La nueva gerencia de recursos humanos: Calidad y productividad*. Editorial Tiempos Nuevos. Caracas. 127 pp.
- Papers de Formación Municipal (1994). *Cuestionario de evaluación del desempeño*. No. 7, Noviembre. Barcelona. 32 pp.
- Papers de Formación Municipal (1999). *Estudio de necesidades formativas y plan de formación*. No. 61, Octubre. Barcelona. 36 pp.
- Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución*. La Habana. 41 pp.
- Pereda Marín, Santiago; Francisca Berrocal Berrocal (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento*. Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. En: [//www.monografias.com/](http://www.monografias.com/)
- Pérez, Antonio (2001). *Ideas para una teoría*. Revista Nueva Empresa, Vol. I, No. 10, pp. 5-8. La Habana.
- Pérez Campaña, Marisol (2005). *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo para organizaciones comercializadoras*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de Las Villas. Santa Clara. 100 pp.
- Pérez Campdesuñer, Renyer; M. De Miguel Guzmán (2003). *La satisfacción del cliente como un indicador de productividad en los servicios*. En: [//www.gestiopolis.com/](http://www.gestiopolis.com/)
- Pérez Campdesuñer, Renyer; M. De Miguel Guzmán (2004). *Cientes internos y externos, dos caras de una misma moneda*. En: [//www.monografias.com/](http://www.monografias.com/)
- Pérez Campdesuñer, Renyer (2006). *Modelo para la gestión de la calidad para el destino turístico Holguín*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. 99 pp.
- Pérez-López, Jorge F. (2003). *El sector externo de la economía socialista cubana*. En "Cuba: reestructuración económica y globalización". Centro Editorial Javeriano. Bogotá. 372 pp.
- Pérez Villanueva, Omar E. (2001). *Ciudad de la Habana, desempeño económico y situación social. La economía cubana en el 2000*. Centro de Estudios de la Economía Cubana/ Fundación Friedrich Ebert. La Habana.

- Pérez Villanueva, Omar Everleny (2003). *Cuba: una visión de su economía en los años noventa*. En "Cuba: reestructuración económica y globalización". Centro Editorial Javeriano. Bogotá. 372 pp.
- Pérez Villanueva, Omar E. (2006). *Reflexiones sobre Economía Cubana*. Ediciones Ciencias Sociales. La Habana.
- Pérez Villanueva, Omar E. (2008). *La estratégica económica cubana: medio siglo de socialismo*. Universidad de La Habana. La Habana.
- Pérez Villanueva, Omar Everleny (2011). *La actualización del modelo económico cubano*. Bildner Center for Western Hemisphere Studies. Miami.
- Piñeiro Harnecker, Camila (2011). *New forms of enterprise in Cuba's changing economy*. Bildner Center for Western Hemisphere Studies. Miami.
- Popa Frómata, Isael (2003). *Modelo cubano para la formación por competencias laborales: una primera aproximación*. En: [//www.monografias.com/](http://www.monografias.com/)
- Pozueta, Fernando (2001). *Daniel Goleman: La inteligencia emocional en la práctica*. En: [//www.gestiondelconocimiento.com/](http://www.gestiondelconocimiento.com/)
- Presidencia del Consejo de Estado de la República de Cuba (1982). *Decreto-Ley Número 50 de la Inversión Extranjera*. En Gaceta Oficial de la República de Cuba, Año LXXXI, Edición Extraordinaria núm. 16. La Habana. p. 127.
- Presidencia del Consejo de Estado de la República de Cuba (1995). *Decreto-Ley Número 77 de la Inversión Extranjera*. En Gaceta Oficial de la República de Cuba, Año XCIII Edición Extraordinaria núm. 3. La Habana.
- Presidencia del Consejo de Estado de la República de Cuba (1996). *Decreto-Ley Número 165 de Zonas Francas y Parques Industriales*. En Gaceta Oficial de la República de Cuba, Año XCIV Edición Extraordinaria. La Habana.
- Puchol, Luis (1997). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Editorial Díaz de Santos. Madrid. 446 pp.
- Quintanilla Pardo, Ismael (1991). *Recursos humanos y marketing interno*. Ediciones Pirámide. Colección Psicología. Madrid. 203 pp.
- Ramplona Saavedra, Eneida (2000). *Inteligencia emocional. Una entrevista con Daniel Goleman*. En: [//www.portaldelconocimiento.net/](http://www.portaldelconocimiento.net/)
- Reyes Ponce, Agustín (1996). *El análisis de puestos*. Editorial Limusa. México, D.F. 94 pp.
- Ritter, Archibald R. (2003). *La unificación de los sistemas monetarios duales y los sistemas de tasa de cambio en Cuba*. En "Cuba: reestructuración económica y globalización". Centro Editorial Javeriano. Bogotá. 372 pp.
- Rodríguez, José Luis (2002). *Informe a la Asamblea Nacional sobre los resultados económicos de 2004 y el Plan Económico Social para 2005*. Periódico Granma, 24 de diciembre. La Habana.
- Rodríguez Fernández, Yunia (2006). *Tecnología para la gestión del desarrollo de competencias en empresas del conocimiento de la provincia Holguín*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 97 pp.
- Rodríguez Fernández, Yurián; Yovannys Rodríguez Hernández (2003). *Implementación de un sistema de recursos humanos basado en competencias en el Hotel "Pernik" en Holguín*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 89 pp.
- Romero Carbacho, Reynaldo; Jorge Cantalapiedra Heredia (2003). *Nuevo enfoque en la gestión empresarial. La gestión del conocimiento aplicada en la Facultad de Ciencias Médicas de Guantánamo*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 67 pp.

- Rubinstein, S. (1979). *El desarrollo de la psicología, principios y métodos*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana.
- Rul-lán Buades, Gaspar (1997). *Administración de recursos humanos*. Segunda Edición. Publicaciones ETEA. México, D.F. 420 pp.
- Sacchetti, Elena (2009). *La experiencia de la microempresa en Cuba*. Revista de Antropología Iberoamericana, Mayo – Agosto. Madrid. 32 pp.
- Sánchez Alarcos, José (2001). *Algunas aclaraciones sobre conceptos de moda*. En: [//www.portaldelconocimiento.net/](http://www.portaldelconocimiento.net/)
- Sánchez Augier, Liliana (2007). *Tecnología para la evaluación del desempeño en entidades hoteleras*. Universidad de Holguín. 100 pp.
- Sánchez García, José Carlos (1993). *Selección de personal. Guía Práctica*. Editorial Amarú. Salamanca. 131 pp.
- Sánchez Muños, José María (1997). *La prevención de riesgos: un problema también psicológico*. En “Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos”. Ed. Gestión 2000. Barcelona. 445 pp.
- Sánchez Rodríguez, Alexander (2002). *Procedimiento metodológico para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección y socialización de los recursos humanos en el Salón 1720*. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección. Universidad de Holguín. 96 pp.
- Sánchez Rodríguez, Alexander (2002a). *Procedimiento metodológico para desarrollar el proceso de selección de los recursos Humanos*. Monografía. Centro de Información Científico – Técnica “Benito Juárez”. Universidad de Holguín. 90 pp.
- Sánchez Rodríguez, Alexander (2003). *Procedimiento para desarrollar el proceso de ingreso del personal en el Salón “1720”*. En: [//www.gestiopolis.com/](http://www.gestiopolis.com/)
- Sánchez Rodríguez, Alexander (2003a). *El proceso de selección de personal por competencias*. En: [//www.m&m.asociados.com/](http://www.m&m.asociados.com/)
- Sánchez Rodríguez, Alexander (2003b). *Tecnología para la gestión integral de recursos humanos en base a competencias*. Ponencia presentada en la Conferencia Internacional Universidad y Sociedad. Holguín. 10 pp.
- Sánchez Rodríguez, Alexander (2004). *Modelo para la gestión por competencias en instalaciones turísticas de la provincia Holguín*. Ponencia presentada en la II Convención Internacional de la SIMEI. Holguín. 12 pp.
- Sánchez Rodríguez, Alexander; Carlos Martínez Martínez y Clara Marrero Fornaris (2004a). *Necesidad del estudio de las competencias laborales. Una mirada a sus orígenes*. Revista Cubana de Educación Superior, Vol. 24, No. 2. La Habana. 10 pp. En: [//www.dict.uh.cu/rev_edu.sup.asp/](http://www.dict.uh.cu/rev_edu.sup.asp/)
- Sánchez Rodríguez, Alexander; Carlos Martínez Martínez y Clara Marrero Fornaris (2005). *Cómo gestionar los recursos humanos sobre la base de competencias*. Revista Ingeniería Industrial, Vol. XXVI, No. 2. La Habana. 10 pp. En: [//www.cujae.edu.cu/ediciones/](http://www.cujae.edu.cu/ediciones/)
- Sánchez Rodríguez, Alexander; Clara Marrero Fornaris y Carlos Martínez Martínez (2005a). *Una mirada a los orígenes de las competencias laborales*. Revista Electrónica Ciencias Holguín, No. 2, Año 2005. En: [//www.cienciasholguin.cu/](http://www.cienciasholguin.cu/)
- Sánchez Rodríguez, Alexander; Carlos Martínez Martínez y Clara Marrero Fornaris (2005b). *Una propuesta teórico-metodológica para implementar la gestión por competencias en las empresas: experiencias prácticas*. Revista Ciencias Holguín, No. 3, Año 2005. En: [//www.cienciasholguin.cu/](http://www.cienciasholguin.cu/)

- Sánchez Rodríguez, Alexander (2007). *Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la provincia Holguín*. Monografía. Centro de Información Científico – Técnica “Benito Juárez”. Universidad de Holguín. 100 pp.
- Sikula, Andrew F (1994). *Administración de recursos humanos en empresas*. Editorial Limusa. México, D.F. 512 pp.
- Silva Correa, Amaury (2005). *Tecnología para la gestión integral de los recursos humanos con base en competencias en el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 101 pp.
- Senise Barrio, María Eugenia (2001). *Empleo atípico y mercado de trabajo*. Lan Harremanak, revista de relaciones laborales, Vol. 5. Universidad del País Vasco.
- Senise, Barrio, María Eugenia; Fernando Matías Reche (2005). *Estrategia de compensación al director de recursos humanos: un enfoque de agencia*. Revista Esic Market, No. 121. Madrid.
- Senise Barrio, María Eugenia; Fernando Matías Reche (2010). *Dirección de recursos humanos*. Editorial Copicentro Granada, S.L. Granada. 166 pp.
- Solorza Luna, Marcia Luz (2007). *La economía cubana en la globalización mundial: ¿transición con rumbo?* Revista Problemas del Desarrollo, Vol. 38, No. 151, Oct-Dic. México, D.F. 20 pp.
- Sotolongo Sánchez, María (2005). *Procedimiento para la auditoría interna del sistema de gestión de recursos humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de Las Villas. Santa Clara. 98 pp.
- Spencer, Lyle M.; David Mc Clelland (1984). *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*. En: [//www.cinterfor.org.uy/](http://www.cinterfor.org.uy/)
- Spencer, Lyle M.; Signe M. Spencer (1999). *Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior*. Papers de Formación Municipal, No. 57, Mayo. Barcelona. 44 pp.
- Stanton, Erwin S. (1989). *Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal*. Editorial Limusa. México, D.F. 195 pp.
- Togores, Viviana (1999). *Efectos sociales de la crisis y el ajuste económico en los 90's. Balance de la economía cubana a finales de los 90's*. Centro de Estudios de la Economía Cubana. La Habana.
- Togores, Viviana (2004). *Ingresos monetarios de la población, cambios en la distribución y efectos sobre el nivel de vida, 15 años del Centro de Estudios de la Economía Cubana*. Editorial Félix Varela. La Habana.
- Tamayo Barrientos, Olinier (2003). *Tecnología integral para la gestión de los recursos humanos con base en competencias. Aplicación en la Fábrica de Equipos Médicos RETOMED de Santiago de Cuba*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 94 pp.
- Tamayo Taype, Miguel; Juan Climent Bonilla (1999). *La evaluación y certificación de competencias laborales en el contexto de América Latina. Algunas reflexiones en el caso de México*. IBERFOP, II Foro Iberoamericano sobre Formación y Empleo. Rio de Janeiro. En: [//www.cinterfor.org.uy/](http://www.cinterfor.org.uy/)
- Triana Cordoví, Juan (2000). *La economía cubana en 1999. La economía cubana: coyuntura, reflexiones y oportunidades*. Centro de Estudios de la Economía Cubana/ Fundación Friedrich Ebert. La Habana.
- Triana Cordoví, Juan (2011). *Cuba 2010-2011: del crecimiento posible al desarrollo necesario*. La Habana. 15 pp.
- UGT-FETE Enseñanza (2009). *Resumen del informe sobre el sistema educativo y capital humano en España elaborado por el consejo económico y social*. Madrid. 19 pp.
- Vargas Zúñiga, Fernando (2001). *La formación por competencias: instrumento para incrementar la empleabilidad*. En: [//www.arearh.com/](http://www.arearh.com/)

- Vargas Zúñiga, Fernando (2002). *Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos*. En: [//www.cinterfor.org.uy/](http://www.cinterfor.org.uy/)
- Velando Rodríguez, María E. (1997). *La función de recursos humanos en la empresa. En "La pequeña y mediana empresa. Promoción y Gestión"*. Universidad de Vigo. Pontevedra.
- Velando Rodríguez, María E. (1999). *Gestión de recursos humanos*. Universidad de Vigo. Pontevedra.
- Velázquez Zaldívar, Reynaldo; M. De Miguel y C. Marrero Fornaris (2000). *Temas de gestión de los recursos humanos*. Monografía publicada en la Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua. Managua. 100 pp.
- Velázquez Zaldívar, Reynaldo (2000a). *La Auditoría como herramienta para el control de la gestión de recursos humanos*. Revista Ingeniería Industrial, Vol. XIX, No. 2. La Habana. 10 pp.
- Velázquez Zaldívar, Reynaldo (2002). *Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia*. Resumen de la tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas. IPSJAE. La Habana. 36 pp.
- Vidal Alejandro, Pavel; Annia Fundora Fernández (2004). *Tendencias y ciclos en el producto interno bruto de Cuba. Estimación con su modelo estructural univariante de series temporales*. Evento 42 Aniversario de los Estudios Económicos. Universidad de la Habana. 26 pp.
- Vidal Alejandro, Pavel (2007). *La inflación y el salario real: 1989-2006*. Universidad de La Habana.
- Vidal Alejandro, Pavel (2008). *Los salarios, los precios y la dualidad monetaria*. Revista Espacio Laical, No. 2. La Habana.
- Vidal Alejandro, Pavel (2009). *El PIB cubano en 2009 y la crisis global*. IPS- Economics Press Service No. 9. La Habana.
- Vidal Alejandro, Pavel (2011). *Las restricciones de divisas en la economía cubana*. Bildner Center for Western Hemisphere Studies. Miami.
- Viera Acevedo, Fernando A.; Leonid García Miranda (2004). *Procedimiento de diagnóstico para la implementación de sistemas de gestión del conocimiento. Aplicación en el CIGET de Holguín*. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. 61 pp.
- Vidal Valdés, José Ramón (2001). *Gestión del conocimiento. Un recurso para compartir*. Revista Ciencia, Innovación y Desarrollo. Vol. VI, No. 4. La Habana.
- Viñas, Silvio et al. (1997). *Seguridad y calidad. Buscando la sinergia*. Revista MAPFRE Seguridad. Año 18, No. 65. Segundo trimestre. pp. 23-29. Madrid.
- Werther, William B.; Heith Davis (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. México, D.F. 395 pp.
- Zayas Agüero, Pedro (2001). *Cómo seleccionar al personal por competencias*. Editorial Academia. La Habana. 392 pp.
- Zayas Agüero, Pedro (2002). *Concepción teórico metodológica sobre la selección de personal*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de La Habana. 136 pp.

ANEXOS

ANEXO 1: Análisis de las definiciones de Competencia

FUENTE: Salida del paquete estadístico SPSS (versión 11.0)

* * * * * H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S *
Dendrogram using Ward Method



ANEXO 1. Análisis de las definiciones de Competencia. Leyenda

Fuente: Elaboración propia.

1.	CARACTER	Característica	2.	SUBYACEN	Subyacente
3.	RELCAUSA	Relación causal	4.	ACTÉXITO	Actuación de éxito
5.	PUESTRAB	Puesto de trabajo	6.	CONSTSOC	Construcción social
7.	APRENSIG	Aprendizajes significativos	8.	DESEPROD	Desempeño productivo
9.	SIRETRAB	Situación real de trabajo	10.	OINSAPEX	Obtención por instrucción y aprendizaje por experiencia
11.	IDONEIDA	Idoneidad	13.	DESEFICA	Desempeño eficaz
12.	CONJUNTO	Conjunto	15.	IDENTIFI	Identificable
14.	EVALUABL	Evaluable	17.	CONOCIMI	Conocimientos
16.	ACTITUDE	Actitudes	19.	VALORES	Valores
18.	HABILIDA	Habilidades	21.	RELACION	Relacionadas entre sí
20.	DESATISF	Desempeños satisfactorios	23.	UTESTÁND	Utilización de estándares
22.	ÁREAOCUP	Área ocupacional	25.	DESTREZA	Destrezas
24.	APTITUDE	Aptitudes	27.	NECESARI	Necesario
26.	EJERPROF	Ejercer una profesión	29.	RESPROBP	Resolver problemas profesionales con autonomía y flexibilidad
28.	CAPACIDA	Capacidad	32.	COLABORA	Colaborar
30.	ENTORNOP	Entorno profesional	34.	ORGATRAB	Organización del trabajo
31.	EJEREFIC	Ejercicio eficaz	36.	DESEOCUP	Desempeño ocupacional
33.	NIVEREEM	Niveles requeridos en el empleo	38.	REQUERID	Requerida
35.	EJERACTI	Ejercicio de actividad profesional	40.	CONJCOMP	Conjunto de comportamientos
37.	PLENODES	Pleno desempeño	42.	CARGOCUP	Cargo u ocupación
39.	SOCIAFEC	Socio-afectivas	44.	HABCOGNO	Habilidades cognoscitivas
41.	HABPSICO	Habilidades psicológicas	46.	HABSENSO	Habilidades sensoriales
43.	HABMOTOR	Habilidades motoras	48.	LLEVACAB	Llevar a cabo adecuadamente
45.	FUNCIONE	Funciones	50.	PAPEL	Papel
47.	ACTIVIDA	Actividades	52.	TAREAS	Tareas
49.	CONFIGUR	Configuraciones	54.	INTELEME	Integración de elementos
51.	REQUISIT	Requisitos	56.	COGNITIV	Cognitivos
53.	AFECTIVO	Afectivos	58.	FÍSICOS	Físicos
55.	SOCIALES	Sociales	60.	DESEXITO	Desempeño exitoso
57.	LOGROLAB	Logros laborales	62.	TRABAJAD	Trabajador
59.	CRITDESE	Criterios de desempeño	64.	INTEGRAD	Integrada
61.	CONPLANT	Conjunto de planteamientos	66.	FUNCPROD	Función productiva
63.	VERIFICA	Verificable	68.	PERSONA	Persona
65.	NIVELDES	Nivel de desempeño esperado	70.	SECTPROD	Sector productivo
67.	PRODUCTI	Productiva	72.	INDIVIDU	Individuo
69.	MEDIBLE	Medible	74.	CONTEXLA	Contexto laboral
71.	REFLEJAN	Reflejan	76.	TRABEFEC	Trabajo efectivo y de calidad
73.	DESEFECT	Desempeño efectivo	78.	APLICABL	Aplicable
75.	IDONEDEM	Principio de idoneidad demostrada	80.	REQUETEC	Requerimientos técnicos
77.	REQUEPRO	Requerimientos productivos	82.	REQUESER	Requerimientos del servicio
79.	ADEDESEN	Adecuado desenvolvimiento	84.	MEZCLA	Mezcla
81.	INDISOLU	Indisoluble	86.	EXPELABO	Experiencias laborales
83.	RASGOPER	Rasgos de personalidad	88.	OBSERVAB	Observable
85.	REALIDAD	Realidad cotidiana de trabajo	90.	LISTACOM	Lista de comportamientos
87.	INDICIOS	Indicios	92.	RASGOUNI	Rasgo de unión
89.	CUALIREQ	Cualidades requeridas	94.	CONDUCEN	Conducen
91.	MISIONES	Misiones profesionales	96.	ESTATRIB	Estructura de atributos
93.	COMPLEJA	Compleja	98.	SITUACIÓ	Situación
95.	COMBATRI	Combinación de atributos	100.	CONREQUE	Conjunto de requerimientos
97.	HUMANOS	Humanos	102.	SINÉRGIC	Sinérgico
99.	CARACPER	Características personales	104.	SENTIMIE	Sentimientos
101.	MOTIVACI	Motivaciones	106.	ENTIDADE	Entidades
103.	TRANSFOR	Transforman	108.	EXIGEN	Exigen
105.	DESSUPER	Desempeño superior	110.	SITUEVAL	Situaciones de evaluación
107.	ESTÁNDAR	Estándares	112.	EXIGECAL	Exigencias de calidad
109.	EXIGETÉC	Exigencias técnicas	113.	EXIGEPRO	Exigencias productivas
111.	EXIGESER	Exigencias del servicio			

ANEXO 2. Lista de actividades económicas que permiten el trabajo por cuenta propia

No.	ACTIVIDADES	No.	ACTIVIDADES
1.	Afinador y reparador de instrumentos musicales.	2.	Aguador.
3.	Albañil.	4.	Alquiler de animales.
5.	Alquiler de trajes.	6.	Amolador.
7.	Animador de fiestas, payasos o magos.	8.	Arriero.
9.	Artesano.	10.	Aserrador.
11.	Asistente infantil para el cuidado de niños.	12.	Barbero.
13.	Bordadora- tejedora.	14.	Boyero o carretero.
15.	Cantero.	16.	Carpintero.
17.	Carretilero.	18.	Cerrajero.
19.	Chapistero de bienes muebles.	20.	Cobrador pagador.
21.	Servicio de coche de uso infantil tirado por animales.	22.	Comprador vendedor de discos.
23.	Comprador vendedor de libros de uso.	24.	Constructor vendedor o montador de antenas de radio y televisión.
25.	Cristalero.		
26.	Constructor vendedor o reparador de artículos de mimbre.	27.	Criador vendedor de animales afectivos.
		28.	Cuidador de animales.
29.	Cuidador de baños públicos.	30.	Cuidador de enfermos, personas con discapacidad y ancianos.
31.	Cuidador de parques.	32.	
33.	Decorador.	34.	Curtidor de pieles (excepto cuero de ganado mayor).
35.	Elaborador vendedor de alimentos y bebidas mediante servicio gastronómico. Ejerce la actividad en su domicilio mediante el uso de mesas, sillas banquetas o similares hasta 20 capacidades .	36.	Desmochador de palmas.
		37.	Elaborador vendedor de alimentos y bebidas no alcohólicas a domicilio.
38.	Elaborador vendedor de alimentos y bebidas no alcohólicas al detalle, en su domicilio o de forma ambulatoria.	39.	Elaborador vendedor de alimentos y bebidas no alcohólicas al detalle en punto fijo de venta.
		40.	Elaborador vendedor de vinos.
41.	Elaborador vendedor de carbón.	42.	Electricista.
43.	Elaborador vendedor de yugos, frontiles y sogas.	44.	Encargado, limpiador y turbinero de inmuebles.
45.	Electricista automotriz.	46.	Enrollador de motores, bobinas y otros equipos.
47.	Encuadernador de libros.	48.	Fabricante vendedor de coronas y flores.
49.	Entrenador de animales.	50.	Fotógrafo.
51.	Forrador de botones.	52.	Gestor de viajeros.
53.	Fregador engrasador de equipos automotores.	54.	Herrador de animales ó productor vendedor de herraduras y clavos.
55.	Grabador cifrador de objetos.		
56.	Hojalatero.	57.	Instructor de automovilismo.
58.	Instructor de prácticas deportivas (excepto las artes marciales).	59.	Jardinero.
		60.	Leñador.
61.	Lavandero o planchador.	62.	Limpiador y comprobador de bujías.
63.	Limpiabotas.	64.	Manicura.
65.	Limpiador y reparador de fosas.	66.	Masajista.
67.	Maquillista.	68.	Mecánico de equipos de refrigeración.
69.	Masillero.	70.	Mensajero.
71.	Mecanógrafo.	72.	Molinero.
73.	Modista o sastre.	74.	Operador de compresor de aire, ponchero o reparador de neumáticos.
75.	Operador de audio.		

No.	ACTIVIDADES	No.	ACTIVIDADES
76.	Operador de equipos de recreación infantil.	77.	Parqueador, cuidador de equipos automotores, ciclos y triciclos.
78.	Peluquera.		
79.	Personal doméstico.	80.	Peluquero de animales domésticos.
81.	Pintor de bienes muebles ó barnizador.	82.	Pintor automotriz.
83.	Pintor rotulista.	84.	Pintor de inmuebles.
85.	Plastificador.	86.	Piscicultor.
87.	Pocero.	88.	Plomero.
89.	Productor vendedor de bastos, paños y monturas.	90.	Productor vendedor de artículos varios de uso en el hogar.
91.	Productor vendedor de accesorios de goma.		
92.	Productor vendedor de calzado.	93.	Productor vendedor de artículos de alfarería.
94.	Productor vendedor o recolector vendedor de artículos de alfarería u otros materiales, con fines constructivos.	95.	Productor vendedor de artículos religiosos (excepto las piezas que tengan valor patrimonial) y vendedor de animales para estos fines.
96.	Productor vendedor de figuras de yeso.		
97.	Productor vendedor de piñatas y otros artículos similares para cumpleaños.	98.	Productor vendedor de bisutería de metal y recursos naturales.
99.	Profesor de música y otras artes.	100.	Productor vendedor de escobas, cepillos y similares.
101.	Programador de equipos de cómputo.	102.	Productor vendedor de flores y plantas ornamentales.
103.	Recolector vendedor de recursos naturales.	104.	Productor, recolector vendedor de hierbas para alimento animal o Productor, recolector vendedor de hierbas medicinales.
105.	Relojero.		
106.	Reparador de artículos de joyería.	107.	Profesor de taquigrafía, mecanografía e idiomas.
108.	Reparador de baterías automotrices.	109.	Pulidor de metales.
110.	Reparador de bisutería.	111.	Recolector vendedor de materias primas.
112.	Reparador de cocinas.	113.	Reparador de artículos de cuero y similares.
114.	Reparador de enseres menores.	115.	Reparador de bastidores de cama.
116.	Reparador de equipos eléctricos y electrónicos.	117.	Reparador de bicicletas.
118.	Reparador de espejuelos.	119.	Reparador de cercas y caminos.
120.	Reparador de monturas y arcos.	121.	Reparador de colchones.
122.	Reparador y llenador de fosforeras.	123.	Reparador de equipos de oficina.
124.	Restaurador de muñecos y otros juguetes.	125.	Reparador de equipos mecánicos y de combustión.
126.	Sereno o portero de edificio de viviendas.	127.	Reparador de máquinas de coser.
128.	Talabartero.	129.	Reparador de paraguas y sombrillas.
130.	Techador.	131.	Repasador. Exceptúa a los maestros en activo.
132.	Teñidor de textiles.	133.	Restaurador de obras de arte.
134.	Tostador.	135.	Soldador.
136.	Traductor de documentos.	137.	Tapicero.
138.	Trillador.	139.	Tenedor de libros (se exceptúan los técnicos en contabilidad con vínculo laboral en la especialidad).
140.	Zapatero remendón.		
141.	Servicio de paseo de coches coloniales	142.	Tornero.
143.	Trasquilador.	144.	Trabajador agropecuario eventual.
145.	Arrendadores de viviendas, habitaciones y espacios que sean parte integrante de la vivienda	146.	Vendedor de producción agrícola en puntos de ventas y quioscos.
147.	Elaborador vendedor de alimentos y bebidas mediante servicio gastronómico con características especiales del Barrio Chino.	148.	Trabajador contratado (por el trabajador por cuenta propia titular).
		149.	Contratistas privados.

No.	ACTIVIDADES	No.	ACTIVIDADES
FIGURAS COSTUMBRISTAS			
150.	Habaneras.	151.	Cartománticas.
152.	Artista de danza folclórica.	153.	Grupo musical "Los Mambises".
154.	Caricaturistas.	155.	Vendedoras de flores artificiales.
156.	Pintores callejeros.	157.	Dandy.
158.	Peluqueras peinadoras de trenzas	159.	Pelador de frutas naturales
160.	Dúo de danzas "Amor"	161.	Pareja de baile "Benny Moré"
162.	Exhibición de perros amaestrados	163.	Dúo musical "Los amigos"
164.	Figurantes	165.	Peluquero tradicional
TRANSPORTE DE CARGA Y PASAJEROS			
166.	Camiones	167.	Camionetas
168.	Paneles	169.	Ómnibus
170.	Microbús	171.	Autos
172.	Medios ferroviarios	173.	Jeeps
174.	Embarcaciones para transporte de pasajeros	175.	Motos
176.	Triciclos	177.	Carretones
178.	Coches	179.	Ciclos

ANEXO 3. Cuestionario de Clima Laboral

Fuente: Elaboración propia

En este cuestionario se presentan preguntas acerca de cosas que ocurren en cualquier centro de trabajo. Es un cuestionario para conocer cómo ve y se siente con relación a su trabajo y su organización. Para cada pregunta hay varias respuestas posibles. No hay respuestas correctas e incorrectas. La mejor es aquella que realmente refleja lo que usted ve o siente, de eso depende la confiabilidad de los resultados. Marque con una cruz la opción que mejor se ajusta a lo que Ud. piense o sienta. Este cuestionario es anónimo. No es necesario que ponga su nombre, esta información es confidencial.

1. Si yo empezara a trabajar por primera vez en la vida:
 - a) Escogería el trabajo que hago ahora.
 - b) Escogería un trabajo parecido.
 - c) Escogería otro empleo.

2. Cuando comencé a trabajar en mí puesto de trabajo actual:
 - a) Aprendí el trabajo sobre la marcha.
 - b) Pasé un curso previo, o tengo formación profesional.
 - c) Otros. Especifique.
 - d) Tenía alguna experiencia anterior.

3. Considero que el tipo de tarea que realizo:
 - a) Es una de las más importantes del centro.
 - b) Es tan importante como las otras.
 - c) Es menos importante que otras.

4. Me considero bien informado de la mayoría de las cosas que ocurren en mi centro de trabajo:
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces

5. En general estoy de acuerdo en la mayoría de las tareas que mi grupo de trabajo se ha propuesto realizar:
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces

6. Asisto a las reuniones de mi centro de trabajo:
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca

7. Creo que mi jefe:
 - a) Tiene suficiente capacidad y experiencia para el cargo.
 - b) Tiene capacidad pero le falta experiencia.
 - c) Tiene experiencia pero le falta capacidad.
 - d) No tiene experiencia ni capacidad para el cargo.
 - e) Está adquiriendo la experiencia y capacidad.

8. En mi centro de trabajo tengo posibilidades de mostrar mis conocimientos y habilidades.
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) En poca medida

9. En mi centro de trabajo existen posibilidades de superación y desarrollo profesional:
 - a) Ciertamente
 - b) Medianamente cierto
 - c) En poca medida

10. Cuando tengo una sugerencia o crítica que hacer sobre el trabajo de grupo:
 - a) Hablo personalmente con mi jefe.
 - b) Hablo personalmente con un miembro de la dirección.
 - c) Hago una carta y la entrego a mi jefe.
 - d) Hago una carta y la entrego a la dirección.
 - e) Planteo esto en una reunión.

- f) ____ Lo planteo en el sindicato.
g) ____ No sé, como hacerlo.
h) ____ No hablo nada.
11. Si yo pudiera escoger a mi jefe:
a) ____ Escogería al que tengo ahora.
b) ____ Escogería otro completamente distinto.
c) ____ Escogería alguien parecido pero no exactamente igual.
12. Me gustaría en el futuro:
a) ____ Seguir trabajando en mi centro de trabajo actual.
b) ____ Cambiar para otro centro de la misma rama.
c) ____ Cambiar para uno completamente distinto.
d) ____ Seguir en mi centro pero en otra actividad.
13. Mi jefe crea un sentido de la responsabilidad por el cumplimiento del trabajo en sus subordinados:
a) Cierto ____ b) En alguna medida ____ c) En poca medida ____
14. En mi centro de trabajo las condiciones higiénicas necesarias (baños, agua, etc.) son:
a) Buenas ____ b) Regulares ____ c) Malas ____
15. Las reuniones y asambleas que se efectúan en mi centro sirven para mejorar el trabajo y aumentar la eficiencia:
a) Si ____ b) No ____ c) Algunas veces ____
16. En mi centro de trabajo tengo oportunidad de superarme y ocupar puestos de mayor nivel:
a) Si ____ b) No ____ c) Algunas veces ____
17. Las condiciones que tiene mi puesto de trabajo en cuanto a equipos, espacio, muebles, herramientas, útiles de trabajo, orden, cuidado y ambiente físico y estético, etc., son:
a) Adecuadas ____ b) Inadecuadas ____ c) Regulares ____
18. Tengo conocimientos necesarios para realizar correctamente mi trabajo actual:
a) Si ____ b) No ____ c) Lo estoy adquiriendo ____
19. En general, los salarios de mi centro de trabajo son:
a) ____ Parecidos a los de otros centros.
b) ____ Más altos que en otros centros.
c) ____ Más bajos que en otros centros.
20. La mayoría de los compañeros nos llevamos bien con nuestro jefe:
a) Si ____ b) No ____ c) A veces ____
21. En mi opinión los problemas de mi centro se resuelven:
a) ____ Pronto y bien.
b) ____ Demoran en resolverse.
c) ____ No se resuelven.
d) ____ No se preocupan por resolverlos.
e) ____ Se preocupan por resolverlos, pero no está en sus manos.
22. Cuando un trabajador se destaca por su buena labor:
a) ____ Siempre se le estimula de alguna manera.
b) ____ A veces de le estimula de alguna manera.
c) ____ Lo presentan en una reunión o asamblea.
d) ____ No se hace nada.

23. Repito las mismas actividades durante toda la jornada:
a) Si ____ b) No ____ c) A veces ____ d) No ocurre ____
24. A muchos trabajadores se les cambia de puesto antes de que hayan aprendido a desempeñarlo correctamente:
a) Si ____ b) No ____ c) A veces ____
25. En mi centro de trabajo la estimulación al buen desempeño laboral es:
a) ____ Material.
b) ____ Moral.
c) ____ Material y moral.
d) ____ No se estimula.
Si contesta c) ó d) especifique.
26. El trabajo que realizo lo considero:
a) ____ Destacado.
b) ____ Bueno.
c) ____ Regular.
d) ____ Deficiente.
27. Cuando en mi grupo de trabajo hay problemas, se le plantea:
a) ____ Al jefe inmediato.
b) ____ Al grupo.
c) ____ Al sindicato.
d) ____ A algún miembro de la dirección.
e) ____ A nadie.
28. Mi centro de trabajo:
a) ____ Es importante y le está resolviendo un problema al país.
b) ____ No es importante y le está resolviendo un problema al país.
c) ____ Es importante, pero no le resuelve un problema al país.
d) ____ No es importante y no le resuelve nada al país.
29. En mi centro laboral participamos en la organización de nuestro trabajo, ya que se nos pide opinión y se nos escucha:
a) Siempre ____ b) Algunas veces ____ c) Rara vez ____ d) Nunca ____
30. Me siento capacitado para ocupar cargos de mayor nivel:
a) Si ____ b) No ____ c) No totalmente ____ d) No sé ____
31. La calidad del trabajo de mi grupo:
a) ____ Siempre se controla y mejora.
b) ____ Se chequea pero no se mejora.
c) ____ No se puede mejorar porque no hay recursos.
d) ____ No se controla.
e) ____ No sé si se controla.
32. El contenido de mi puesto de trabajo me produce gran satisfacción.
a) Siempre ____ b) Algunas veces ____ c) En poca medida ____
33. Los dirigentes de mi centro de trabajo resuelven generalmente con justicia e imparcialidad las reclamaciones que se les someten:
a) Si ____ b) No ____ c) Algunas veces ____

34. Cuando asisto a una reunión en mi centro de trabajo:
- Participo en la toma de acuerdos.
 - No participo porque después no se cumplen los acuerdos tomados.
 - Sólo participo si me preguntan.
 - No participo.
35. Las políticas de mi centro de trabajo se dan a conocer:
- Siempre a través de un pizarrón, mural, circular, asamblea, etc.
 - En algunas asambleas.
 - Personalmente por la directiva del centro.
 - A través de mi jefe.
 - No las recibimos nunca.
36. Mi trabajo me lo controlan:
- a) Siempre b) Algunas veces c) Rara vez d) Nunca
37. Los directivos y los jefes tienen buena comunicación con los trabajadores:
- a) Cierto b) No es cierto c) No sé d) Algunos de ellos
38. Cuando hay dificultades de cualquier tipo en el trabajo:
- Siempre se nos informan.
 - Algunas veces se nos informan.
 - Casi nunca se nos informan.
39. En mi centro de trabajo, los trabajadores que son eficientes, corren el riesgo de que los cambien para otros puestos donde hay problemas:
- a) Si b) No c) No sé d) A veces
40. He estado de acuerdo con las decisiones y opiniones de la dirección, en relación con la solución de los problemas que se presentan:
- a) Si b) Algunas veces c) Nunca
41. En relación con otros centros de trabajo, en el mío toman el suficiente interés por sus trabajadores:
- a) Si b) No c) A veces
42. En mi puesto de trabajo:
- No me piden opiniones de cómo hacer el trabajo de la organización.
 - Siempre me piden opiniones de cómo hacer el trabajo de la organización.
 - No hace falta pedirme opiniones porque ya todo está establecido de antemano.
 - A veces me piden opinión de cómo hacer el trabajo de la organización.
43. Por el tipo de trabajo que realizo:
- Tengo y uso los equipos de seguridad.
 - Los tengo pero no los uso.
 - No los tengo.
 - No sé si tengo que usarlos.
 - No son necesarios.
44. Las relaciones entre todos los compañeros de mi grupo de trabajo son:
- a) Buenas b) Regulares c) Malas d) No sé
45. La iluminación en mi centro de trabajo es:
- a) Adecuada b) Regular c) Inadecuada
46. Mis relaciones con los demás compañeros son:
- a) Buenas b) Regulares c) Malas

47. Siento que tengo oportunidad de plantear una sugerencia o un problema de trabajo o personal a mi jefe:
- a) Siempre _____ b) Algunas veces _____ c) Rara vez _____ d) Nunca _____
48. Al evaluar el trabajo de sus subordinados mi jefe:
- a) _____ Elogia pero no crítica.
b) _____ Critica pero no elogia.
c) _____ Elogia y crítica según el caso.
d) _____ Ni elogia ni critica, es indiferente.
49. En mi grupo se informa de la calidad del trabajo que realizamos:
- a) _____ Sistemáticamente b) _____ Rara vez c) _____ Nunca
50. La temperatura de mi puesto de trabajo es:
- a) Agradable _____ b) Desagradable _____ c) Regular _____
51. En mí puesto de trabajo:
- a) _____ Me llevo bien con todos los compañeros.
b) _____ Me llevo bien solo con algunos compañeros.
c) _____ He tenido problemas con algunos compañeros.
d) _____ No me llevo bien con nadie.
52. Cuando tengo una sugerencia o crítica que hacer a la forma en que mi grupo de trabajo realiza las tareas me dirijo:
- a) _____ A mi jefe inmediato.
b) _____ A la dirección.
c) _____ No tengo a quien dirigirme.
d) _____ Pido una reunión con el grupo de trabajo.
e) _____ No hago nada.
53. Los resultados en el cumplimiento del programa de trabajo:
- a) _____ Se colocan en el pizarrón o mural.
b) _____ Se informan en asambleas, consejo de dirección, reuniones, etc.
c) _____ No se informan.
d) _____ Se informan algunas veces.
54. Para ocupar mí trabajo actual:
- a) _____ Se tuvo en cuenta mi experiencia anterior.
b) _____ Fui seleccionado al concluir un curso de capacitación.
c) _____ Fui trasladado de mi puesto de trabajo anterior.
d) _____ No sé.
55. El ruido en mí puesto de trabajo:
- a) Me molesta _____ b) No me molesta _____ c) A veces _____ d) No existe _____
56. Mi jefe es:
- a) _____ Muy preocupado por el factor humano en la organización.
b) _____ Preocupado solo por los resultados del trabajo.
c) _____ Muy preocupado por el factor humano y por el resultado de la organización.
57. Mi jefe:
- a) _____ Estimula el desarrollo profesional de sus subordinados.
b) _____ Sólo se preocupa por el resultado del trabajo y no estimula el desarrollo profesional de sus subordinados.
c) _____ Se preocupa por el resultado del trabajo y el desarrollo profesional de sus subordinados.

58. La calidad de los servicios de alimentación (almuerzo y meriendas) en mi centro de trabajo la considero como:
a) Buena ____ b) Regular ____ c) Mala ____ d) No sé ____
59. En mi centro de trabajo me ofrecen servicios de salud (médicos y paramédicos) en el momento oportuno y con la calidad requerida:
a) Siempre ____ b) Algunas veces ____ c) Rara vez ____ d) Nunca ____
60. En la organización los problemas se discuten de manera constructiva:
a) Siempre ____ b) Algunas veces ____ c) Rara vez ____ d) Nunca ____
61. Las iniciativas reciben respaldo de los niveles superiores:
a) Siempre ____ b) Algunas veces ____ c) Rara vez ____ d) Nunca ____
62. En la organización el poder y la información está concentrado en unos pocos departamentos:
a) Si ____ b) No ____ c) No sé ____ d) A veces ____
63. En la organización se presentan problemas debido a la circulación de información inexacta:
a) Frecuentemente ____ b) En ocasiones ____ c) Raras veces ____ d) Nunca ____
64. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas:
a) Siempre ____ b) Algunas veces ____ c) Rara vez ____ d) Nunca ____
65. El espíritu de equipo de esta organización es:
a) Excelente ____ b) Bueno ____ c) Pobre ____
66. Los diferentes niveles jerárquicos de la institución colaboran entre si:
a) Siempre ____ b) Casi siempre ____ c) Nunca ____ d) Rara vez ____
67. Siento satisfacción con los servicios de transporte que ofrece mi centro de trabajo:
a) Siempre ____ b) Casi siempre ____ c) Nunca ____ d) Rara vez ____
68. En mi grupo de trabajo:
a) ____ Algunos compañeros no se llevan bien con los demás.
b) ____ Todos nos llevamos bien.
c) ____ No sé cómo son las relaciones.
69. Los directivos y jefes de mi centro se caracterizan por un control adecuado de las actividades asignadas a cada cual:
a) ____ Cierto b) ____ Algunos casos c) ____ En poca medida
70. En mi centro de trabajo se reconoce la buena labor del trabajador:
a) Siempre ____ b) Casi siempre ____ c) A veces ____

FACTORES DEL CLIMA LABORAL

1. LIDERAZGO

- a) Confianza: 21, 27, 33, 40. (4)
b) Supervisión y Control: 13, 31, 36, 69. (4)
c) Relación Jefe-Subordinado: 11, 20, 37, 47. (4)
d) Estilo: 7, 48, 56, 57, 60, 64, 66. (7)

2. SATISFACCIÓN LABORAL

- a) Contenido de las tareas: 1, 3, 8, 23, 26, 32. (6)
b) Condiciones de trabajo: 14, 17, 45, 43, 50, 55. (6)
c) Estimulación: 19, 22, 25, 70. (4)
d) Perspectivas: 9, 12, 16, 28, 39. (5)

- e) Atención al Hombre: 41, 58, 59, 67. (4)
 f) Desarrollo de competencias: 2, 18, 24, 30, 54. (5)

3. PARTICIPACIÓN: 5, 6, 15, 29, 34, 42, 61. (7)

4. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN: 4, 10, 35, 38, 49, 52, 53, 62, 63. (9)

5. RELACIONES INTERPERSONALES: 44, 46, 51, 65, 68. (5)

1	a)	2	12	c)	0	25	c)	2	36	b)	1	48	b)	1	60	a)	2
	b)	1		d)	1		d)	0		c)	0		c)	2		b)	1
	c)	0		a)	2		a)	2		d)	0		d)	0		c)	0
2	a)	0	13	b)	1	26	b)	2	37	a)	2	49	a)	2	61	a)	2
	b)	2		c)	0		c)	1		b)	0		b)	1		b)	1
	c)	1		a)	2		d)	0		c)	0		c)	0		c)	0
3	a)	2	14	b)	1	27	a)	2	38	d)	1	50	a)	2	62	a)	2
	b)	1		c)	0		b)	2		a)	2		b)	0		b)	0
	c)	0		a)	2		c)	1		b)	1		c)	1		c)	1
4	a)	2	15	b)	0	28	d)	1	39	c)	0	51	a)	2	63	a)	1
	b)	0		a)	2		e)	0		a)	0		a)	2		b)	1
	c)	1		b)	0		a)	2		b)	2		b)	2		c)	1
5	a)	2	16	c)	1	29	b)	1	40	c)	0	52	c)	1	64	d)	1
	b)	0		a)	2		d)	0		a)	2		a)	2		a)	2
	c)	1		b)	0		a)	2		b)	1		b)	1		b)	1
6	a)	2	17	c)	1	30	b)	1	41	c)	0	53	d)	1	65	c)	0
	b)	1		a)	2		a)	2		a)	2		a)	1		a)	1
	c)	0		b)	0		b)	0		b)	0		b)	0		b)	2
7	d)	0	18	c)	1	31	d)	0	42	c)	1	54	c)	0	66	d)	0
	a)	2		a)	1		a)	2		a)	0		a)	0		a)	2
	b)	1		b)	2		b)	0		b)	2		b)	2		b)	2
8	c)	1	19	c)	0	32	d)	0	43	c)	1	55	d)	1	67	c)	0
	d)	0		a)	2		a)	2		a)	2		a)	2		a)	2
	e)	1		b)	0		b)	1		b)	1		b)	1		b)	1
9	a)	2	20	c)	1	33	c)	1	44	d)	0	56	d)	0	68	d)	0
	b)	1		a)	2		a)	2		a)	2		a)	2		a)	2
	c)	0		b)	1		b)	0		b)	0		b)	0		b)	0
10	a)	2	21	c)	0	34	c)	1	45	c)	0	57	c)	2	69	c)	0
	b)	1		a)	2		a)	2		a)	2		a)	1		a)	1
	c)	0		b)	1		b)	0		b)	1		b)	1		b)	0
11	d)	1	22	c)	2	35	c)	1	46	c)	0	58	c)	2	70	c)	0
	e)	1		d)	0		a)	2		a)	2		a)	2		a)	2
	f)	1		a)	0		b)	0		b)	1		b)	1		b)	1
12	g)	0	23	b)	2	36	c)	1	47	d)	0	59	c)	2	71	c)	0
	h)	0		c)	1		d)	0		a)	2		a)	2		a)	2
	a)	2		d)	2		a)	1		b)	1		b)	1		b)	1
12	a)	2	24	a)	0	37	b)	1	48	a)	2	60	d)	0	72	c)	1
	b)	0		b)	2		c)	2		b)	1		b)	1		b)	1
	c)	1		c)	1		d)	2		c)	0		c)	0		c)	0
12	a)	2	25	a)	1	38	e)	0	49	d)	0	61	a)	2	73	a)	2
	b)	1		b)	1		a)	2		a)	1		a)	2		a)	2

ANEXO 4. Test de Personalidad 16 PF. (Forma C)

Fuente: Raymond B. Cattell y Herbert W. Eber (Barroso, 1985)

Utilización: Para la predicción de la conducta humana. Es uno de los denominados inventarios de personalidad a los que mayor uso se da en Cuba en el proceso de selección de personal. Su construcción se basa en la denominada teoría de los rasgos.

Organiza rápidamente información valiosa sobre la personalidad del individuo. El 16 PF mide la estructura de personalidad en 16 factores y se obtiene en breve tiempo una información lo más completa posible sobre los rasgos de personalidad en los sujetos. Puede ser aplicada individual o colectivamente.

Además de los 16 factores hay una clave de distorsión. Es una prueba sin límite de tiempo. Demora de 45 min - 1 hora. El cuestionario y la clave de respuestas son de uso exclusivo del personal de psicología calificado para su aplicación y procesamiento.

Descripción de la prueba: Consta de 105 preguntas que cada una de ella tiene tres posibles respuestas. El individuo escogerá solo una de ella según reflejen su forma de pensar.

TABLA DE CALIFICACIÓN

FACTOR	DESCRIPCIÓN PUNTUACIÓN BAJA	DESCRIPCIÓN PUNTUACIÓN ALTA
A	Reservado, esquivo, crítico, frío.	Comunicativo, vehemente, cooperador.
B	Pensamiento concreto, menos inteligente, capacidad escolar baja.	Pensamiento abstracto, más inteligente, capacidad escolar elevada.
C	Emotivo, poca estabilidad emocional, voluble, débil.	Sereno, emocionalmente estable, realista, maduro.
E	Sumiso, completamente dócil, conformista.	Dominante, agresivo, testarudo, opositor.
F	Prudente, sobrio, taciturno, moderado.	Impulsivo, alegre, vivaracho, entusiasta.
G	Despreocupado, indisciplinado, irresponsable.	Juicioso, perseverante, con sentido del deber.
H	Tímido, cohibido, timorato.	Sociable, aventurero, desinhibido, espontáneo.
I	Rudo, confiado en sí mismo, realista, sensato.	Sensible, dependiente, sobreprotegido, tierno.
L	Confiado, cuidadoso, convencional, positivista.	Desconfiado, porfiado, difícil de engañar, suspicaz.
M	Práctico, cuidadoso, convencional, positivista.	Imaginativo, soñador, poco práctico, bohemio.
N	Franco, natural, sencillo, modesto.	Perspicaz, astuto, calculador, mundano, astucia.
O	Seguro de sí, confiado, sereno (sin problema de adecuación).	Inseguro, aprensivo, autocensurado, angustiado.
Q1	Conservador, respetuoso y tolerante con las tradiciones.	Liberal, analítico, libre pensador, radicalismo.
Q2	Dependiente del grupo, seguidor, fiel.	Suficiente, autónomo (autosuficiente).
Q3	Descontrolado, sigue las propias tendencias, poco convencional (baja integración).	Controlado, socialmente prudente, sigue la autoimagen (alto control del autoconcepto).
Q4	Relajado, tranquilo, relajado, baja tensión érgica.	Tenso, frustrado, agobiado, alta tensión érgica.

ANEXO 5. Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto

Fuente: Moreno Pino (2003)

Estimado colega:

Ha sido usted seleccionado como posible experto para ser consultado respecto a las competencias laborales requeridas para los trabajadores de empresas del conocimiento en el territorio que conformarán un Modelo Genérico que servirá de base para la determinación de las competencias laborales necesarias para un eficaz desempeño de cada uno de los cargos en estas entidades.

Se necesita antes de realizarle la consulta, como parte del método empírico de investigación “criterio de expertos” determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se le hará. Por tal motivo, le pedimos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

1. Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee en relación con la problemática tratada en la investigación (Gestión de Recursos Humanos basada en el enfoque de gestión por competencias). Considero que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre la problemática referida va creciendo de 0 hasta 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes de argumentación que se le presentan a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre la “Gestión de Recursos Humanos basada en el enfoque de gestión por competencias”. Para ello marque con una cruz (x), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo)

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por Ud.			
Su experiencia obtenida en la práctica			
Trabajo de autores nacionales			
Trabajo de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del problema en el territorio y el país			
Su intuición			

ANEXO 6. Listado de competencias laborales en consultorías según criterio de expertos

Fuente: Elaboración propia.

No	Competencias Laborales	No	Competencias Laborales
1	Tolerancia al estrés	22	Adecuación
2	Meticulosidad	23	Orientación a la obtención de resultados
3	Destreza manual	24	Toma de decisiones
4	Estructuración	25	Disposición hacia el aprendizaje
5	Fuerza y flexibilidad física	26	Autocontrol emocional
6	Autodisciplina	27	Iniciativa y entusiasmo
7	Escucha	28	Visualización
8	Simultaneidad de tareas y Polivalencia	29	Orientación al cliente
9	Habilidad persuasiva	30	Perseverancia
10	Empatía	31	Automotivación
11	Distinción entre lo esencial y lo superfluo	32	Creatividad e innovación
12	Negociación	33	Asertividad y uso del poder
13	Liderazgo	34	Capacidad crítica
14	Distribución del tiempo	35	Confianza en sí mismo
15	Preocupación por el logro y la calidad	36	Análisis de problemas
16	Capacidad de afrontamiento	37	Independencia
17	Capacidad perceptiva	38	Asimilación de conocimientos
18	Energía	39	Sistematicidad
19	Coordinación viso-motriz	40	Capacidad de abstracción
20	Utilización efectiva del conocimiento y la experiencia	41	Generalización
21	Desarrollo de personas	42	Nivel de actualización
43	Mediación	63	Motivación hacia el trabajo concreto
44	Flexibilidad	64	Actitud profesional
45	Apertura a la experiencia	65	Capacidad para el trabajo en equipo
46	Capacidad de control	66	Sentido de la animación
47	Positivismo y optimismo	67	Compromiso
48	Capacidad de influencia	68	Búsqueda de información
49	Gestión de recursos	69	Preocupación por el orden y la precisión
50	Pertinencia	70	Forma en que recepciona las críticas y sugerencias
51	Delegación	71	Forma de actuar en entornos adversos
52	Espíritu comercial	72	Tenacidad y persistencia
53	Establecer relaciones	73	Vigor
54	Capacidad de organización	74	Comunicación escrita
55	Adaptabilidad	75	Fluidez verbal
56	Sensibilidad organizacional	76	Estilo comunicativo
57	Integración	77	Imagen y reacciones que provoca en sus relaciones
58	Generación de soluciones potenciales	78	Intereses y aspiraciones en su vínculo con su trabajo
59	Sensibilidad interpersonal	79	Autoconciencia de sus limitaciones y potencialidades
60	Planeación	80	Autoestima
61	Capacidad para explicar las situaciones del entorno	81	Honestidad
62	Colaboración	82	Solidez
83	Visión de futuro	91	Discriminación auditiva
84	Originalidad	92	Relaciones espaciales
85	Profundidad	93	Destreza digital
86	Promoción de cambios	94	Capacidad para resolver conflictos
87	Resistencia	95	Identificación de problemas y soluciones
88	Rapidez de conclusión	96	Control y seguimiento de las soluciones propuestas
89	Pensamiento intuitivo	97	Amplitud
90	Capacidad de aprendizaje	98	Capacidad para la solución de problemas

ANEXO 7. Matriz de competencias laborales para cargos en entidades consultoras listadas por los Expertos, depuradas con nivel de concordancia
Fuente: Elaboración propia.

Competencias Laborales	Expertos (E)															Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	
Meticulosidad	X	X	X	X	X	X	X	—	—	—	—	—	X	—	X	66
Destreza manual	X	X	—	X	—	—	X	—	—	X	—	—	—	X	—	40
Estructuración	—	—	—	—	—	—	—	X	X	—	—	X	—	X	X	33
Fuerza y flexibilidad física	X	X	—	—	X	—	X	—	—	—	X	X	—	—	—	40
Autodisciplina	X	X	—	X	—	X	—	—	—	—	—	—	—	X	—	33
Escucha	—	—	X	—	X	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	73
Habilidad persuasiva	X	—	—	X	X	X	X	—	—	—	—	—	X	—	—	40
Simultaneidad de tareas y polivalencia	X	X	X	X	X	X	—	X	X	X	X	—	—	X	X	80
Empatía	—	X	—	—	X	X	—	X	X	X	X	X	X	X	X	73
Distinción entre lo esencial y lo superfluo	—	X	—	—	—	—	—	—	X	—	X	—	—	—	—	20
Negociación	X	X	X	X	X	X	X	—	—	X	—	X	X	X	—	73
Liderazgo	X	X	—	X	X	X	X	X	X	X	X	—	—	X	X	80
Distribución del tiempo	X	—	—	—	—	X	—	—	—	—	X	—	—	—	—	20
Preocupación por el logro y la calidad	X	X	X	X	—	—	—	—	—	—	—	X	X	X	—	46
Capacidad perceptiva	X	X	—	X	—	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	80
Búsqueda de información	X	X	X	X	X	X	—	—	—	—	—	X	X	—	X	66
Energía	—	—	X	—	—	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	66
Coordinación visomotriz	X	X	—	—	X	—	X	—	—	X	—	—	—	X	X	40
Utilización efectiva del conocimiento y la experiencia	X	X	X	X	—	—	—	—	—	—	X	X	X	—	X	53
Desarrollo de personas	X	X	—	X	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	86
Mediación	X	—	—	—	—	X	—	—	—	—	—	X	X	—	—	26

Competencias Laborales	Expertos (E)															Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	
Adaptabilidad	X	X	—	—	X	X	X	—	—	X	—	—	—	—	—	40
Preocupación por el orden y la precisión	X	X	—	X	X	X	—	X	—	—	X	X	X	X	X	73
Capacidad de control	—	—	X	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	80
Positividad y optimismo	X	—	—	X	X	X	X	—	—	—	—	—	X	—	—	40
Capacidad de influencia	X	X	X	X	X	X	—	X	X	X	X	X	—	X	X	86
Gestión de recursos	—	X	—	—	X	X	—	X	—	—	X	—	X	X	X	53
Pertinencia	X	X	X	X	X	X	X	—	X	X	X	X	X	X	—	86
Delegación	—	X	—	—	X	X	—	X	X	X	X	X	X	X	X	73
Espíritu comercial	—	—	—	X	—	—	—	X	X	—	—	—	—	—	—	20
Establecer relaciones	X	X	X	X	X	X	X	—	—	—	—	X	X	—	X	66
Capacidad de organización	X	X	—	X	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	86
Flexibilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	—	X	X	93
Sensibilidad organizacional	—	—	X	—	—	—	X	X	—	—	—	—	—	—	—	20
Integración	X	X	—	—	X	—	—	X	X	X	X	X	X	X	X	73
Generación de soluciones potenciales	X	X	—	—	X	X	X	—	—	—	X	—	—	—	—	40
Sensibilidad interpersonal	X	X	—	X	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	—	86
Planeación	X	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	93
Capacidad para explicar las situaciones del entorno	X	X	—	—	—	—	X	X	X	—	—	—	—	—	X	40
Colaboración	X	—	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	86
Visión de futuro	X	X	X	X	X	X	—	X	X	X	X	X	—	X	X	86
Originalidad	X	X	—	—	X	X	—	—	X	X	X	—	—	X	—	53
Profundidad	—	X	X	X	—	—	X	X	X	—	—	—	—	—	—	40
Promoción de cambios	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	93
Resistencia	X	X	—	—	—	—	X	—	X	—	—	—	—	X	X	40

Competencias Laborales	Expertos (E)															Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	
Rapidez de conclusión	X	—	—	—	X	X	X	—	—	X	X	—	—	—	—	40
Pensamiento intuitivo	X	X	—	X	X	X	—	—	—	—	—	—	—	X	—	46
Capacidad de reproducción	X	X	—	—	—	—	—	X	X	X	—	—	—	X	X	46
Tolerancia al estrés	X	X	X	X	—	X	X	—	—	X	X	X	X	X	X	86
Adecuación	—	—	—	—	X	X	—	—	—	X	X	X	—	—	—	40
Orientación a resultados	—	X	X	X	X	—	X	X	X	—	X	—	X	X	X	73
Toma de decisiones	X	X	X	X	—	X	X	X	X	X	X	—	X	X	X	86
Disposición hacia el aprendizaje	X	X	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	93
Autocontrol emocional	X	X	X	—	—	X	X	X	X	—	X	X	X	X	X	80
Iniciativa y entusiasmo	X	X	X	X	X	X	—	X	X	X	X	X	X	X	X	93
Visualización	—	—	—	—	X	X	X	X	—	X	X	X	—	—	—	46
Orientación al cliente	X	X	X	X	—	X	X	X	X	X	X	—	—	X	X	73
Perseverancia	X	X	X	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	93
Asertividad y uso del poder	X	—	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	—	—	X	73
Creatividad e innovación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Automotivación	—	—	—	—	—	X	X	X	—	—	—	X	—	—	—	26
Identificación de problemas y soluciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Confianza en sí mismo	X	X	X	—	—	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	86
Análisis de problemas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Independencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de aprendizaje	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Sistematicidad	—	—	X	X	—	X	—	—	X	—	—	—	—	—	—	33
Capacidad de abstracción	—	—	—	X	X	X	X	—	—	—	X	X	X	—	X	53
Generalización	X	—	—	X	X	—	—	—	—	—	—	—	X	X	X	40

ANEXO 8. Ficha del Proceso de Planeación y Organización de Capital Humano

Fuente: Elaboración propia.

LOGO	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO		Código:
	FICHA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE CAPITAL HUMANO		Edición:
			Fecha:
1. PROCESO: Planeación y Organización de Capital Humano. 1a) Tipo de Proceso: Apoyo		2. RESPONSABLE: Especialista en GRH encargado de la Organización del Trabajo.	
3. OBJETIVO Y ALCANCE: Optimizar la estructura organizativa basada en una correcta planificación y organización del Capital Humano, mediante la cual la entidad asegura el número necesario de trabajadores con las competencias laborales requeridas, según los puestos adecuados. Comprende a todos los cargos y áreas de trabajo de la organización.		4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Gestión de Capital Humano • Manual de Gestión de la Calidad • Procedimiento de Planeación de Capital Humano • Procedimiento de Inventario de Personal • Procedimiento de Determinación, Validación y Certificación de Competencias • Resolución 8/2005. Política de Empleo. MTSS • Demás documentos del sistema de gestión integrada de capital humano • Resolución 26/2006 del MTSS. • NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos 	
5. ENTRADAS: <ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes de Servicios - Elementos estratégicos - Resultados de los estudios de mercados - Perfiles de competencia laboral - Información para la elaboración y actualización del expediente laboral y de competencias - Recursos materiales y financiamiento 		6. SALIDAS: <ul style="list-style-type: none"> - Plantilla de cargos y ocupaciones - Estructura organizativa - Políticas, objetivos y metas del sistema de Capital Humano - Programas de actividades de Recursos Humanos - Expedientes Laborales - Expedientes de Idoneidad - Inventario de personal - Estudios de organización del trabajo - Diseño de nuevos cargos - Requerimientos para la elaboración de los perfiles de competencias 	
7. RECURSOS: Humanos: Representante de la dirección para el sistema de gestión integrada de Capital Humano, jefes de grupos y otros jefes de áreas. Materiales: Computadora, materiales de oficina.			
8. INTERRELACIÓN CON OTROS PROCESOS:			
Proceso:	¿Qué recibo?	¿Qué entrego?	
Prestación del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Información para la realización de los estudios de trabajo. - Necesidades de estudios de organización del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados de los estudios de organización del trabajo - Plantilla de cargos y ocupaciones 	
Gestión de Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> - Información de la opinión de los clientes sobre la rapidez y calidad general del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Plantilla de cargos y ocupaciones - Resultados de los estudios del trabajo 	
Gestión de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Acciones Correctivas y Preventivas - Acciones de mejoras - Modificación y actualización de la documentación vigente - Financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizativa - Plantilla de cargos y ocupaciones - Evaluación de la eficacia del proceso - Solicitud de modificaciones o de cancelación en los procedimientos que incluye el proceso - Necesidades de recursos financieros. - Información requerida de Recursos Humanos 	

Desarrollo de Competencias Laborales	- Perfiles de competencia laboral - Fichas de educación, formación, habilidades y experiencias del trabajador - Otros registros de los Expedientes Laborales y de Competencias	- Información actualizada sobre el Inventario de Personal - Plantilla de cargos y ocupaciones - Requerimientos para la elaboración de los perfiles de competencia
Gestión del Ambiente de Trabajo	- Registros e información para actualizar del Expediente Laboral y de Competencias	- Información actualizada sobre el Inventario de Personal. - Plantilla de cargos y ocupaciones

9. INSPECCIONES:

Frecuencia de medición: Semestral.

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza semestralmente, por el representante del sistema de gestión integrada de Capital Humano, quien es el encargado del cálculo de los indicadores.

10. REGISTROS:

R-01 "Cronograma para la realización de los estudios del trabajo"

R-02 "Resultados de los estudios del trabajo"

R-03 "Plan de actividades estratégicas de GCH"

R-04 "Análisis de la estructura humana"

R-05 "Control de la ocupación"

R-06 "Índice de Documentos del Expediente"

R-07 "Hoja Resumen del Expediente Laboral"

R-08 "Acta de Entrega del Expediente Laboral"

11. MÉTODO DE EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL PROCESO:

Operaciones del proceso	Inspección	Responsable inspección	Criterio Aceptación/Rechazo	Documento inspección
Análisis de los Cambios Internos y Externos	Comprobar si se analizan los cambios internos y externos para realizar la planeación estratégica de Capital Humano	Representante de la Dirección para el SGICH	Si están identificados los factores internos y externos que inciden en la GCH se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	-
Orientación Estratégica	Comprobar si los elementos estratégicos de la Gestión de Capital Humano están alineados a los de la Organización	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe coherencia entre los elementos estratégicos del área de Recursos Humanos y la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	Estrategia Empresarial
Revisión y (o) Elaboración de la Política y Objetivos de GICH	Comprobar si están elaborados la política y los objetivos del sistema de Capital Humano y del subsistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existen los documentos relativos a las políticas y objetivos de GCH actualizados se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	Políticas y Objetivos de GCH
Elaboración de la Estructura Organizativa	Comprobar si esta correctamente elaborada la estructura organizativa	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe la coherencia requerida entre la Estructura Organizativa y el propósito fundamental y las funciones que desarrolla la entidad se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	Estructura Organizativa
Realización de estudios de Organización de Trabajo	Comprobar si se realizan correctamente los estudios de organización del trabajo, según lo planificado.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe el registro R-01 se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza	R-01
Análisis de los estudios de Organización del Trabajo	Comprobar si se realizan los análisis pertinentes a partir de los resultados de los estudios de organización del trabajo	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe el registro R-02 y demás evidencias de los análisis realizados en las reuniones del Consejo de Dirección se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	R-02
Determinación de la Plantilla de Cargos	Comprobar si la plantilla de cargos está revisada y se tienen en cuenta los resultados de estudios de organización del trabajo.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe correspondencia entre la plantilla de cargos proyectada y los resultados de los estudios del trabajo se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	Modelo P-2 R-02

Planificación de las Actividades Estratégicas de GICH	Comprobar si se planifican todas las actividades que incluye el sistema de GICH.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe el registro R-03 se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza.	R-03
Confección y (o) Actualización de Expedientes Laborales, de Competencia y Bases de Datos	Comprobar si están actualizados los expedientes y bases de datos del personal.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si como resultado de una revisión del 30 % de los expedientes laborales y de competencias y las bases de datos, el indicador ICIP resulta evaluado con más del 80 % se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	-
Inventario de Personal	Comprobar la utilización efectiva de la información del inventario de personal.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si se utiliza la información del inventario de personal en los demás procesos de GCH se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	-

En caso de no cumplir con los criterios de aceptación/rechazo se levanta un Reporte de No Conformidad según se establece y se toman las medidas adecuadas para solucionar dicha desviación según se establece en el procedimiento "Tratamiento de las No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas".

11a) Indicadores para la medición de la Eficacia del proceso:

Para evaluar la eficacia de los resultados en la realización de este proceso de **Planeación y Organización de Capital Humano** se utilizaron los siguientes indicadores:

- **Índice de Personal Productivo (IPP)**

$$IPP = \frac{Ttd}{Tt} * 100,$$

Donde: Ttd: Total de trabajadores directos en la plantilla aprobada.

Tt: Total de trabajadores de la plantilla aprobada.

Objetivo: Evaluar la eficacia en el diseño de la plantilla de cargos de la entidad para el incremento de la productividad del trabajo.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: La información para el cálculo se obtiene a través de la revisión del Modelo P-2 "Plantilla de cargos y ocupaciones".

Niveles de referencia: El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E): 80 < IPP ≤ 100 (Eficaz)
- Muy Bien (MB): 70 ≤ IPP ≤ 80 (Eficaz)
- Bien (B): 60 < IPP < 70 (Eficaz)
- Regular (R): 50 < IPP ≤ 60 (No Eficaz)
- Mal (M): IPP ≤ 50 (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza anualmente, por el responsable del proceso de planeación y organización de capital humano de la entidad, quien es el encargado del cálculo del indicador.

- **Índice de Calidad del Inventario de Personal (ICIP)**

$$ICIP = [1 - (TExm / TExr)] * 100$$

Donde: 1: Se utiliza el número 1, como una licencia matemática para que el resultado del coeficiente quede en el mismo rango que los demás índices.

TExm: Total de Expedientes (Laboral y de Competencia) desactualizados.

TExr: Total de Expedientes (Laboral y de Competencia) revisados.

Objetivo: Evaluar la actualización del Expediente Laboral y de Competencia de los trabajadores.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: La información para el cálculo se obtiene a través de la revisión de estos documentos.

Niveles de referencia: El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E): 95 < ICIP ≤ 100 (Eficaz)

- Muy Bien (MB): $90 \leq \text{ICIP} \leq 95$ (Eficaz)
- Bien (B): $80 < \text{ICIP} < 90$ (Eficaz)
- Regular (R): $70 < \text{ICIP} \leq 80$ (No Eficaz)
- Mal (M): $\text{ICIP} \leq 70$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza semestralmente (ó cada vez que se realice una revisión), por el responsable del proceso del Centro, quien es el encargado del cálculo del indicador.

- **Índice de Satisfacción con el Personal (ISP)**

$$\text{ISP} = [1 - (\text{Qrs}/\text{Tcen})] * 100$$

Donde: 1: Se utiliza el número 1, como una licencia matemática para que el resultado del coeficiente quede en el mismo rango que los demás índices.

Qrs: Total de quejas o evaluaciones negativas por las demoras en el servicio.

Tcen: Total de clientes encuestados.

Objetivo: Determinar el grado en que se satisfacen las necesidades del cliente en cuanto a la rapidez del servicio, para lo que se tiene en cuenta también el nivel de competencias de los miembros para asumir dicha demanda.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: A través de los registros que utiliza el área comercial para evaluar la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos. A partir de esta información se puede aplicar la expresión de cálculo.

Niveles de referencia: Este indicador puede tomar valores superiores a 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E): $95 < \text{ISP} \leq 100$ (Eficaz)
- Muy Bien (MB): $90 \leq \text{ISP} \leq 95$ (Eficaz)
- Bien (B): $80 \leq \text{ISP} < 90$ (Eficaz)
- Regular (R): $70 < \text{ISP} \leq 80$ (No Eficaz)
- Mal (M): $\text{ISP} \leq 70$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Se determina semestralmente. El responsable es el especialista que atiende el área comercial.

- **Índice de Satisfacción de la Demanda (ISD)**

$$\text{ISD} = (\text{PSo} / \text{PSd}) * 100$$

Donde:

PSo: Cantidad de productos y servicios que se ofertan por la entidad.

PSd: Cantidad de productos y servicios que demandan las entidades del territorio.

Objetivo: Determinar el grado en que la entidad se encuentra en condiciones de satisfacer la demanda del mercado en cuanto a productos y servicios científico-técnicos, para lo que se tiene en cuenta sólo el nivel de competencias de los miembros para asumir dicha demanda.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: A través de los registros que utiliza el área comercial para controlar las necesidades de los clientes externos y la cartera de productos existente en la entidad. A partir de esta información se puede aplicar la expresión de cálculo.

Niveles de referencia: Este indicador puede tomar valores superiores a 100%. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

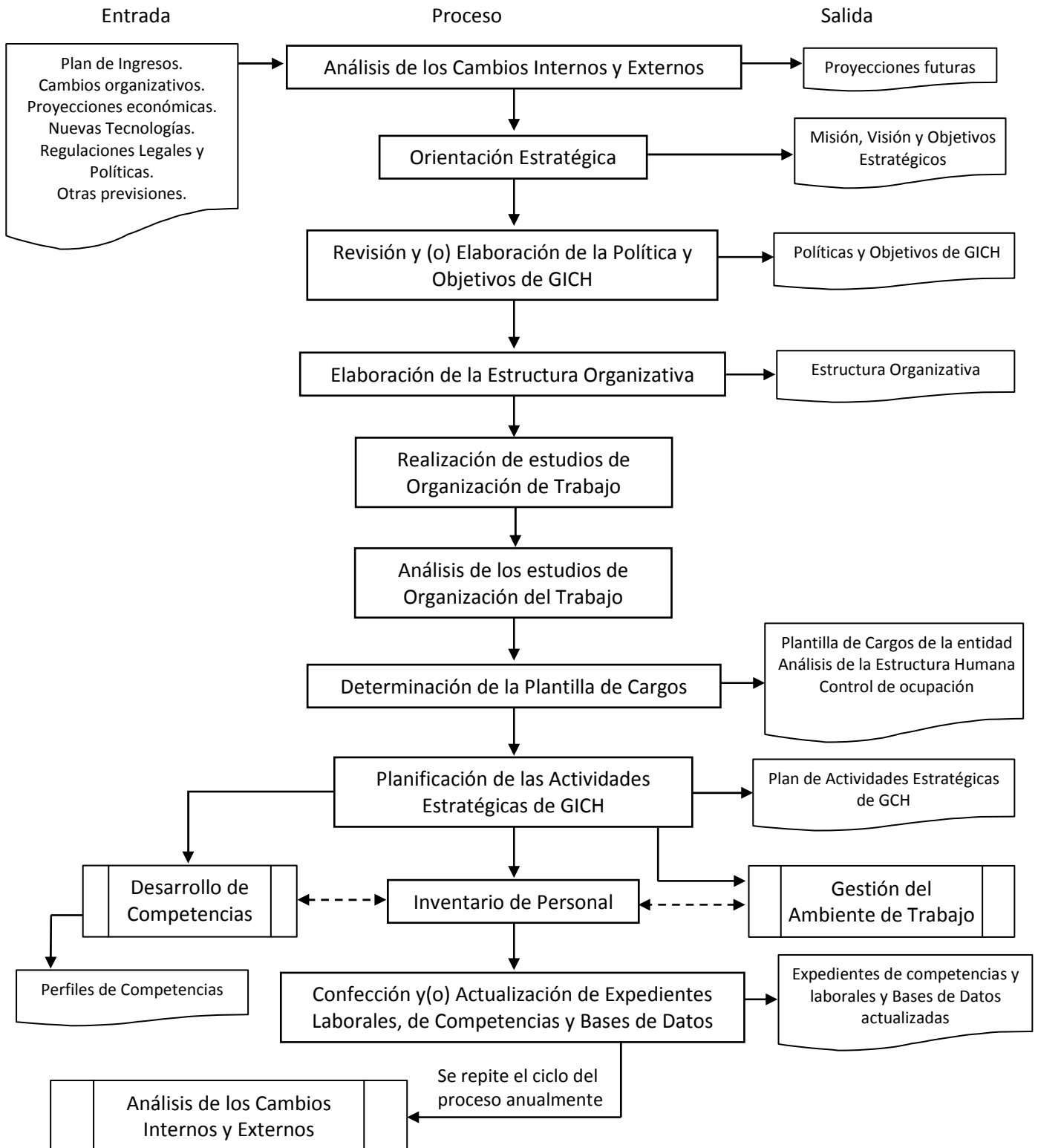
- Excelente (E): $95 < \text{ISD} \leq 100$ (Eficaz)
- Muy Bien (MB): $90 \leq \text{ISD} \leq 95$ (Eficaz)
- Bien (B): $80 \leq \text{ISD} < 90$ (Eficaz)
- Regular (R): $70 < \text{ISD} \leq 80$ (No Eficaz)
- Mal (M): $\text{ISD} \leq 70$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. El responsable es el especialista que atiende el área comercial.

Criterio de conformidad del proceso: Para declarar el proceso Eficaz todos los índices deben tener como mínimo evaluación de **Bien**.

12. FLUJOGRAMA DEL PROCESO: Ver Anexo

Anexo
Flujograma del Proceso de Planeación y Organización de Capital Humano



ANEXO 9. Ficha del Proceso de Desarrollo de Competencias Laborales

Fuente: Elaboración propia.

LOGO	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO		Código:
	FICHA DEL PROCESO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS		Edición:
			Fecha:
1. PROCESO: Desarrollo de Competencias Laborales 1a) Tipo de Proceso: Apoyo		2. RESPONSABLE: Representante del sistema de gestión integrada de capital humano	
3. OBJETIVO Y ALCANCE: Promover la adquisición y el desarrollo integrado de las competencias del trabajador, que posibilite su participación creadora y responsable en todos los procesos que transcurren en la organización. Es el proceso que concibe realizar estudios integrales para la evaluación del comportamiento del trabajador y corregirlo para el desarrollo de sus competencias laborales, impactando sobre su desempeño y, por tanto, en el aporte de la entidad a la satisfacción de las necesidades de los clientes externos. Comprende a todos los cargos y trabajadores de la organización.		4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Gestión de Capital Humano. • Manual de Gestión de la Calidad • Manual de Competencias • Procedimiento de Determinación, Validación y Certificación de Competencias • Procedimiento de Selección e Integración Laboral • Procedimiento de Evaluación del Desempeño Individual • Procedimiento de Capacitación y Desarrollo del Personal • Demás documentos del sistema de gestión integrada de Capital Humano. • Resolución No. 29/2006 del MTSS. • NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano – Requisitos 	
5. ENTRADAS: <ul style="list-style-type: none"> - Elementos estratégicos - Estructura Organizativa - Calificadores de cargos - Técnicas de evaluación de competencias - Autoevaluación del trabajador - Resultados del trabajo realizado - Registros para la Evaluación del Desempeño - Solicitud de Fuerza de Trabajo - Modelo genérico de habilidades y cualidades personales para entidades consultoras. 		6. SALIDAS: <ul style="list-style-type: none"> - Perfiles de competencia laboral. - Competencias de Identidad. - Competencias esenciales de la organización. - Manual de competencias. - Certificación de la Idoneidad Demostrada - Contratos de trabajo - Archivos de candidatos - Certificación de Evaluación del Desempeño. - Plan de Capacitación y Desarrollo - Validación de las competencias - Acreditación de las competencias de los trabajadores - Presupuesto de Capacitación y Desarrollo. - Evaluación del impacto de la Capacitación y Desarrollo - Ficha de educación, formación, habilidades y experiencias del trabajador. 	
7. RECURSOS: Humanos: Representantes de la dirección para el sistema de gestión integrada de capital humano, técnicos y especialistas en GRH de la entidad, jefes de grupos y demás dirigentes implicados en el proceso. Materiales: Computadora, materiales de oficina.			
8. INTERRELACIÓN CON OTROS PROCESOS:			
Proceso:	¿Qué recibo?	¿Qué entrego?	
Prestación del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de competencia del personal. - Necesidad Fuerza de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de capacitación y desarrollo del personal. - Perfil de Competencia Laboral. - Certificación de las competencias de los trabajadores. - Fuerza de Trabajo. 	
Gestión de Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidades de competencia del personal. - Necesidad Fuerza de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de capacitación y desarrollo del personal. - Fuerza de Trabajo. 	
Gestión de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Acciones Correctivas y Preventivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo. 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de mejoras. - Modificación y actualización de la documentación vigente - Financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la Eficacia del proceso. - Solicitud de modificaciones o de cancelación en los procedimientos que incluye el proceso. - Necesidades de recursos financieros. - Información requerida de recursos humanos.
Gestión del Ambiente de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos para la elaboración de los perfiles de competencia en materia de seguridad y salud en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de competencia en materia de seguridad y salud. - Condiciones de trabajo de los cargos - Resultados de las evaluaciones del desempeño
Planeación y organización de Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> - Información actualizada sobre el inventario de personal. - Resultados del análisis funcional. - Requerimientos para la elaboración de los perfiles de competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registros requeridos para actualizar los expedientes laborales y de idoneidad.

9. INSPECCIONES:

Frecuencia de medición: Semestral.

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza semestralmente, por el representante de la dirección para el sistema de gestión integrada de Capital Humano quien es el encargado del cálculo de los indicadores.

10. REGISTROS:

- R-01 "Perfil de competencia laboral"
- R-02 "Validación de competencias laborales"
- R-03 "Acreditación de las competencias del trabajador"
- R-04 "Necesidad de personal"
- R-05 "Control de las solicitudes de fuerza de trabajo"
- R-06 "Escala de puntuación del entrevistador"
- R-07 "Investigación de antecedentes de los candidatos"
- R-08 "Notificación sobre los resultados de la selección"
- R-09 "Control de la contratación de los trabajadores"
- R-10 "Registro de evidencias de la integración laboral"
- R-11 "Certificación de Idoneidad Demostrada"
- R-12 "Certificación de evaluación del desempeño"
- R-13 "Certificación de evaluación del perfil de competencias"
- R-14 "Diagnóstico de las necesidades de competencia laboral"
- R-15 "Resumen de necesidades de competencias por áreas de trabajo"
- R-16 "Plan de Capacitación y Desarrollo"
- R-17 "Cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo"
- R-18 "Satisfacción con la calidad de las acciones de capacitación y desarrollo"
- R-19 "Evaluación del impacto de la capacitación y desarrollo"
- R-20 "Ficha de educación, formación, habilidades y experiencias del trabajador"

11. MÉTODO DE EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL PROCESO:

Operaciones del proceso	Inspección	Responsable inspección	Criterio Aceptación/Rechazo	Documento inspección
Preparación Inicial	Comprobar si están constituidos los comités de competencia y si han recibido la preparación requerida.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe evidencia de la creación y preparación de los comités de competencia se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza.	-
Determinación de las Competencias	Comprobar si están elaborados y actualizados los perfiles de competencia de los cargos aprobados en la plantilla	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe el registro R-01 para el 95 % de los cargos de la plantilla se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	R-01
Validación de las Competencias	Comprobar si todos los perfiles de competencia elaborados	Representante de la Dirección para el	Si existe el registro R-02 para todos los perfiles elaborados se acepta	R-02

	han sido validados	SGICH	como cumplida la operación. Si no se rechaza.	
Elaboración del Manual de Competencias	Comprobar si el manual de competencias está actualizado con todos sus elementos	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe el manual con todas las competencias actualizadas y los perfiles de todos los cargos se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	Manual de Competencias
Reclutamiento de los Candidatos	Comprobar si se ha realizado el reclutamiento para todas las necesidades de personal surgidas	Representante de la Dirección para el SGICH	Si se corresponde el R-05 con todos los R-04 correspondientes por cada solicitud de FT se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	R-04 R-05
Selección del Personal	Comprobar si se ha realizado la selección cuando han existido más de un candidato	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existen los registros R-06, R-07 y R-08 correspondientes para los casos en que procede se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	R-06 R-07 R-08
Contratación del Trabajador	Comprobar si se han realizado los contratos correspondientes utilizando toda la documentación establecida en cada caso	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe la documentación establecida en los expedientes laborales de los trabajadores contratados según R-09 y este está actualizado se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza.	R-09 Expedientes Laborales
Integración Laboral	Comprobar si los trabajadores contratados han recibido la formación e información requerida.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existen los registros R-10 para cada trabajador contratado se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza.	R-10
Evaluación del Desempeño	Comprobar si se ha realizado la evaluación del desempeño a todos los trabajadores que le corresponde.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si se han utilizado correctamente los modelos establecidos en el Reglamento de Evaluación y existen los registros R-12 y R-13 se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	R-12 R-13 Modelos de Evaluación del Desempeño
Certificación de Idoneidad Demostrada	Comprobar si se ha realizado el proceso de idoneidad demostrada a todos los trabajadores que terminan el período de prueba.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existen los registros R-11 para todos los trabajadores contratados por tiempo indeterminado en el período se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza.	R-11
Contratación del Trabajador por Tiempo Indeterminado	Comprobar si se han realizado los contratos indeterminados correspondientes utilizando toda la documentación establecida en cada caso	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe la documentación establecida en los expedientes laborales de los trabajadores contratados según R-09 y este está actualizado se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza.	R-09
Detección de las Necesidades de Competencias	Comprobar si se realiza el diagnóstico de necesidades de competencia al nivel individual y grupal y de la organización.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existen los registros R-14 y R-15 se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza	R-14 R-15
Elaboración de los Planes de Capacitación y Desarrollo	Comprobar si se elaboran los planes de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros	Representante de la Dirección para el SGICH	Si existe el registro R-16 se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza.	R-16
Ejecución de la Formación por Competencias	Comprobar si se ejecuta el plan de capacitación y desarrollo del personal según lo planificado y con la calidad e impacto esperado.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si se cumple el plan de capacitación planificado y se evalúa la calidad y el impacto de las acciones según registros se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	R-18 R-19
Certificación de las Competencias del Trabajador	Comprobar si se cumple el programa de certificación de las competencias de los trabajadores.	Representante de la Dirección para el SGICH	Si se alcanza más del 95% de trabajadores evaluados según los previstos para la certificación de las competencias se acepta como cumplida la operación. Si se alcanza menos del 95% se rechaza la op.	R-03

En caso de no cumplir con los criterios de aceptación/rechazo se levanta un Reporte de No Conformidad según se establece y se toman las medidas adecuadas para solucionar dicha desviación según se establece en el procedimiento "Tratamiento de las No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas".

11a) Indicadores para la medición de la Eficacia del proceso:

Para evaluar los resultados de la calidad en la realización de este proceso de **Desarrollo de Competencias Laborales** se utilizarán los siguientes indicadores:

- **Índice de Calidad de la Selección (IS)**

$$IS = [1 - (Tpp / Ttc)] * 100,$$

Donde: Se utiliza el número 1, como una licencia matemática para que el resultado del coeficiente quede en el mismo rango que los demás índices.

Tpp: Total de trabajadores que no superan el período de prueba.

Ttc: Total de trabajadores contratados.

Objetivo: Evaluar la calidad del proceso de selección a través del desempeño de los trabajadores contratados.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se revisa la documentación pertinente y se aplica la fórmula de cálculo establecida.

Nivel de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E): $95 < IS \leq 100$ (Eficaz)
- Muy Bien (MB): $90 < IS \leq 95$ (Eficaz)
- Bien (B): $85 < IS \leq 90$ (Eficaz)
- Regular (R): $70 < IS \leq 85$ (No Eficaz)
- Mal (M): $IS \leq 70$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza semestralmente (se pueden hacer cortes parciales), por el Técnico en GRH del Área de Recursos Humanos, quien es el encargado del cálculo del indicador.

- **Índice de Competencias del trabajador (ICt)**

$$ICt = \sum [Corti / (TCcj * 3)] / Tte$$

Donde:

Corti: Valor total de las competencias reales del trabajador i.

TCcj: Total de competencias del cargo j multiplicado por 3. Este número 3 representa el nivel máximo de competencias que puede tener un trabajador.

Tte: Total de trabajadores evaluados

Objetivo: Mostrar el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las competencias requeridas para el puesto que ocupa, según los Perfiles de Competencia elaborados.

Nivel de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 3. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E): $2.70 < ICt \leq 3$ (Eficaz)
- Muy Bien (MB): $2.40 < ICt \leq 2.70$ (Eficaz)
- Bien (B): $2.00 \leq ICt \leq 2.40$ (Eficaz)
- Regular (R): $1.50 < ICt < 2.00$ (No Eficaz)
- Mal (M): $ICt \leq 1.50$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. El responsable es el representante del sistema de gestión integrada de Capital Humano.

- **Índice de satisfacción con las acciones de capacitación (ISAC):**

$$ISAC = \left[\frac{\sum_{i=1}^n T_{bex} + \sum_{i=1}^n T_{bmb}}{T_{tb}} \right] * 100,$$

Donde: T_{bex}: Sumatoria del total de valoraciones de Excelente.

T_{bmb}: Sumatoria del total de valoraciones de Muy Bien.

T_{tb}: Total de trabajadores encuestados.

Objetivo: Determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores con las acciones de capacitación recibidas en el período.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza el registro R-18 del procedimiento de "Capacitación y desarrollo del personal".

Nivel de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E): $95 < ISAC \leq 100$ (Eficaz)
- Muy Bien (MB): $90 < ISAC \leq 95$ (Eficaz)
- Bien (B): $85 < ISAC \leq 90$ (Eficaz)
- Regular(R): $70 < ISAC \leq 85$ (No Eficaz)
- Mal (M): $ISAC \leq 70$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Al concluir cada acción de capacitación se aplica la encuesta por el responsable de la Capacitación y Desarrollo de la entidad, quien es el encargado del cálculo del indicador, sobre la base de una encuesta representativa, con una periodicidad semestral.

- **Índice de Cumplimiento del Plan de Capacitación (ICF)**

$$ICF = (\sum AFr / \sum AFp) * 100,$$

Donde: AFr: Sumatoria de las acciones de capacitación realizadas.

AFp: Sumatoria de las acciones de capacitación programadas

Objetivo: Determinar el nivel de cumplimiento de las acciones de capacitación programadas en el período.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza el registro R-17 del procedimiento de "Capacitación y desarrollo del personal".

Nivel de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100 y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza trimestralmente, por el responsable de la Capacitación y Desarrollo del Centro, quien es el encargado del cálculo del indicador.

- **Índice de Impacto de la Capacitación (IMC)**

$$IMC = (\sum Eimp / Tenc) * 100,$$

Donde: Eimp: Valor total de las evaluaciones dadas por los jefes en los registros (RERH-10-07).

Tenc: Total de registros analizados.

Objetivo: Evaluar el impacto que han tenido las acciones de capacitación y desarrollo ejecutadas en el período.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza el registro R-19 del procedimiento de "Capacitación y desarrollo del personal".

Nivel de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 35. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E): $32 < IMC \leq 35$ (Eficaz)
- Muy Bien (MB): $27 < IMC \leq 32$ (Eficaz)
- Bien (B): $19 < IMC \leq 27$ (Eficaz)
- Regular(R): $8 < IMC \leq 19$ (No Eficaz)
- Mal (M): $IMC \leq 8$ (No Eficaz)

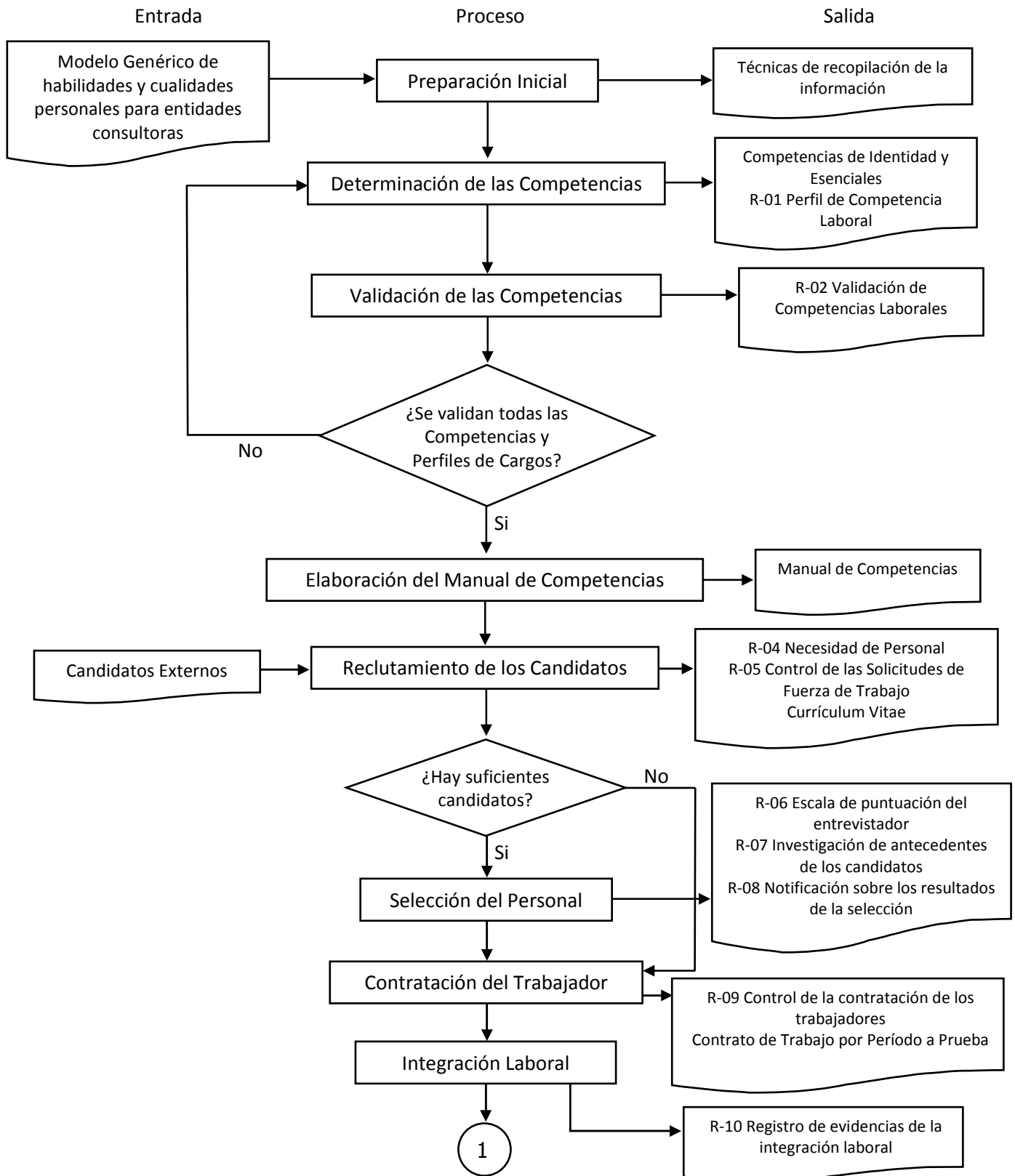
Periodicidad y responsabilidad: Se analiza trimestralmente, por el responsable de la Capacitación y Desarrollo de la entidad, quien es el encargado del cálculo del indicador.

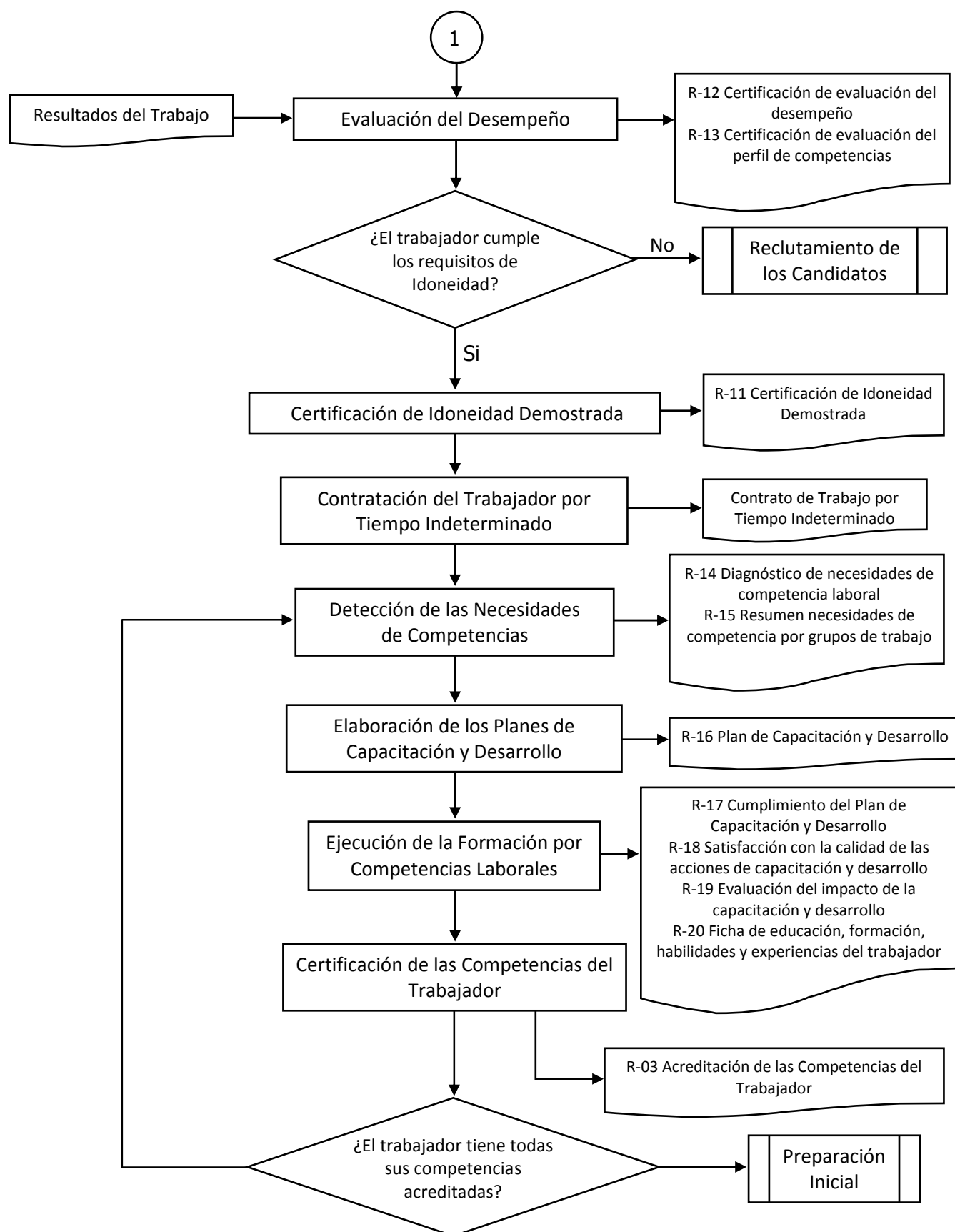
Criterio de conformidad del proceso:

Para declarar el proceso Eficaz todos los índices deben tener como mínimo evaluación de **Bien**.

12. FLUJOGRAMA DEL PROCESO: Ver Anexo

Anexo
Flujograma del Proceso de Desarrollo de Competencias Laborales





ANEXO 10. Ficha del Proceso de Gestión del Ambiente de Trabajo

Fuente: Elaboración propia.

LOGO	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO	
	FICHA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE CAPITAL HUMANO	
	Código:	Edición:
		Fecha:
1. PROCESO: Gestión del Ambiente de Trabajo 1a) Tipo de Proceso: Apoyo		2. RESPONSABLE: Representante del sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
3. OBJETIVO Y ALCANCE: Este proceso integra el Capital Humano al proceso de servicios, mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles de seguridad y salud y exigencias ergonómicas, para lograr la máxima productividad, calidad, eficiencia y eficacia en la entidad y satisfacer las necesidades de los clientes externos y los trabajadores. Comprende a todos los trabajadores de la organización.		4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Gestión de Capital Humano • Manual de Gestión la Calidad • Reglamento de Evaluación del Desempeño • Procedimiento de Retribución Salarial • Procedimiento de Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos • Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo • Demás documentos del sistema de gestión integrada de Capital Humano y SST • NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos
5. ENTRADAS: <ul style="list-style-type: none"> - Elementos estratégicos - Resultados del trabajo realizado - Cuestionarios de satisfacción laboral y clima organizacional - Perfiles de competencias laborales 		6. SALIDAS: <ul style="list-style-type: none"> - Inventarios de peligros y riesgos - Programas de Gestión de SST - Plan de actividades preventivas - Políticas, objetivos y metas del sistema de gestión de SST - Informe sobre el Ambiente de Trabajo - Informes de accidentes de trabajo - Controles de la instrucción en SST
7. RECURSOS: Humanos: Representante por la dirección del sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, jefes de grupos y otros jefes de áreas. Materiales: Computadora, materiales de oficina.		
8. INTERRELACIÓN CON OTROS PROCESOS:		
Proceso:	¿Qué recibo?	¿Qué entrego?
Prestación del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre los riesgos y peligros den las actividades del proceso. - Información sobre clima y motivación laboral. - Reporte de asistencia y otras incidencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instrucciones de SST. - Inventarios de riesgos. - Planes de actividades preventivas. - Análisis del ambiente de trabajo.
Gestión de Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre la satisfacción del cliente en cuanto a la seguridad y salud en la instalación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instrucciones de seguridad para los clientes externos.
Gestión de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Acciones Correctivas y Preventivas. - Acciones de mejoras. - Modificación y actualización de la documentación vigente - Financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los objetivos y metas del sistema de SST. - Evaluación de la eficacia del proceso. - Solicitud de modificaciones o de cancelación en los procedimientos que incluye el proceso. - Necesidades de recursos financieros. - Información requerida de Recursos Humanos.
Desarrollo de Competencias Laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Perfiles de competencia laboral - Certificación de las competencias de los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre los resultados del desempeño individual en materia de SST. - Requerimientos para elaborar los perfiles de competencias en materia de SST

Planeación y Organización de Capital Humano	- Plantilla de cargos y ocupaciones. - Inventario actualizado del personal	- Registros para la actualización del Expediente Laboral y de Idoneidad		
9. INSPECCIONES:				
Se analiza semestralmente, por el representante del sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, quien es el encargado del cálculo de los indicadores.				
10. REGISTROS:				
R-01 "Cuestionario de clima laboral" R-02 "Resumen de movimientos de nómina" R-03 "Resumen de subsidios" R-04 "Plan Anual de Vacaciones" R-05 "Resumen de vacaciones" R-06 "Cuestionario de Identificación de Riesgos" R-07 "Identificación General de Riesgos" R-08 "Evaluación de Riesgos" R-09 "Plan de Actividades Preventivas" R-10 "Acta inicial de investigación de accidente de trabajo" R-11 "Acta de declaración de testigo de accidente" R-12 "Acta de declaración del accidentado" R-13 "Informe de accidente de trabajo" R-14 "Tarjeta Personal de Instrucción" R-15 "Control de la Instrucción sobre Seguridad y Salud en el Trabajo"				
11. MÉTODO DE EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DEL PROCESO:				
Operaciones del proceso	Inspección	Responsable inspección	Criterio Aceptación/ Rechazo	Documento inspección
Evaluación de los Resultados	Comprobar si en la evaluación de los resultados se tienen en cuenta elementos de SST	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existen indicadores relativos a la SST para la evaluación del desempeño individual se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	Modelo de Evaluación Desempeño
Retribución y Estimulación Salarial	Comprobar si se cumple lo establecido en los reglamentos de estimulación y pago	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existen y están actualizados los registros del procedimiento de retribución y estimulación se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza	R-01 R-02 R-03 R-04
Identificación de Riesgos	Comprobar si se han elaborado y se mantienen actualizados los inventarios de peligros y riesgos laborales	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existen los registros R-06 y R-07 para todas las actividades de la entidad se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	R-06 R-07
Evaluación y Control de Riesgos	Comprobar si se han evaluado y se tiene controlados los riesgos identificados	Representante de la Dirección para el sistema gestión de SST	Si existen los registros R-08 y R-09 y se tienen en cuenta todos los riesgos identificados se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	R-08 R-09
Capacitación, Información y Comunicación en materia de SST	Comprobar si se realizan las instrucciones iniciales y periódicas a todos los trabajadores que las requieren	Representante de la Dirección para el sistema gestión de SST	Si existe el registro R-15 se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza	R-15 R-16
Control Operacional	Comprobar si se aplican las medidas de control necesarias para aquellas actividades que las requieren, según manual de SST	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existen evidencias de la implantación de procedimientos de SST e instrucciones de trabajo seguro se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	R-16
Preparación y respuesta ante emergencias	Comprobar si están establecidos los planes de preparación y respuesta ante situaciones de emergencias	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existe el registro del programa de respuesta ante emergencias se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza	Programa de medidas ante situaciones de emergencia

Medición y Seguimiento del desempeño en SST	Comprobar si se evalúa y se le da el seguimiento adecuado al sistema de SST	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existe el registro de cumplimiento legal, el grado de cumplimiento de los objetivos y los análisis de datos se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	Registro Cumplimiento Legal Objetivos de GCH
Tratamiento e investigación de accidentes, incidentes y no conformidades del sistema de SST	Comprobar si se le da el tratamiento correcto a los accidentes, incidentes y no conformidades del sistema	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existe el registro R-13 y si se utiliza el registro para el tratamiento de las no conformidades del sistema de SST se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	R-13 Registro de No conformidades
Evaluación del Ambiente de Trabajo	Comprobar si se realizan las evaluaciones previstas del ambiente de trabajo en la entidad.	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existe el registro R-01, y los correspondientes análisis de datos se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza	R-01
Análisis de la situación del ambiente de trabajo en el Centro	Comprobar si se realiza un análisis sistemático del ambiente de trabajo en la entidad, a partir del resultado de las evaluaciones aplicadas	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existen los informes correspondientes del análisis del ambiente de trabajo se acepta como cumplida la operación. Si no se rechaza	Informe del Ambiente de Trabajo
Elaboración de los planes de acción	Comprobar si se han elaborado los planes de acción correspondientes a la situación diagnosticada en cuanto a la SST y al ambiente de trabajo	Representante de la Dirección para el sistema de gestión de SST	Si existe el registro R-09, el programa de GSST y el informe del ambiente de trabajo relativo a las acciones de mejora se acepta como cumplida la operación. Si no existe se rechaza	R-09 Programa de GSST Informe del Ambiente de Trabajo

En caso de no cumplir con los criterios de aceptación/rechazo se levanta un Reporte de No Conformidad según se establece y se toman las medidas adecuadas para solucionar dicha desviación según se establece en el procedimiento "Tratamiento de las No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas".

11a) Indicadores para la medición de la Eficacia del proceso:

Para evaluar los resultados de la calidad en la realización de este proceso de **Gestión del Ambiente de Trabajo** se utilizarán los siguientes indicadores:

- **Índice de Eliminación de Condiciones Inseguras (IECI)**

$$IECI = (TCie / TCid) * 100,$$

Donde: TCie: Total de condiciones inseguras eliminadas.

TCid: Total de condiciones inseguras detectadas.

Objetivo: Determinar la efectividad de las medidas correctivas aplicadas después de los estudios de riesgos laborales realizados en el período.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza el registro R-08 del procedimiento de "Identificación de peligros, evaluación y control de riesgos" y la observación directa en los puestos.

Niveles de referencia: El indicador puede tomar valores entre 0 y 100. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

- Excelente (E): $95 < IECI \leq 100$ (Eficaz)
- Muy Bien (MB): $90 < IECI \leq 95$ (Eficaz)
- Bien (B): $85 < IECI \leq 90$ (Eficaz)
- Regular(R): $70 < IECI \leq 85$ (No Eficaz)
- Mal (M): $IECI \leq 70$ (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza anualmente (se pueden hacer cortes parciales), por el responsable de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la entidad, quien es el encargado del cálculo del indicador.

- **Índice de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo (IMCT)**

$$IMCT = (PTb / TPTe) * 100,$$

Donde:

PTb: Cantidad de puestos de trabajo evaluados de bien.

TPTe: Total de puestos de trabajo evaluados.

Objetivo: Evaluar el grado en que se han logrado mejorar las condiciones de trabajo en los puestos de la entidad.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se realiza una inspección directa por los puestos de trabajo de la entidad o área analizada.

Nivel de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100 y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza anualmente (se pueden hacer cortes parciales), por el responsable de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la entidad, quien es el encargado del cálculo del indicador.

- **Índice de Calidad del Clima Laboral (ICCL)**

$$ICCL = \frac{\sum_{i=1}^m V_{pfi}}{T_{te}} * 100$$

Donde:

m: es la cantidad de factores del clima,

V_{pfi}: Sumatoria de los valores promedios por cada factor de clima i,

T_{te}: Total de trabajadores encuestados.

Objetivo: Tiene como objetivo valorar el impacto de las acciones de la GCH en su conjunto, en aras de mejorar la calidad del clima laboral imperante en la entidad objeto de estudio.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza el Cuestionario de Clima Laboral a los trabajadores como se muestra en el R-01. Se analizará la puntuación obtenida para cada aspecto del cuestionario y se aplica la expresión.

Nivel de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100 %.

- Excelente (E): 95 < ICCL ≤ 100 (Eficaz)
- Muy Bien (MB): 90 ≤ ICCL ≤ 95 (Eficaz)
- Bien (B): 80 < ICCL < 90 (Eficaz)
- Regular (R): 70 < ICCL ≤ 80 (No Eficaz)
- Mal (M): ICCL ≤ 70 (No Eficaz)

Periodicidad y responsabilidad: Al concluir cada período se calcula el indicador por el representante para el sistema de GICH, con una periodicidad semestral.

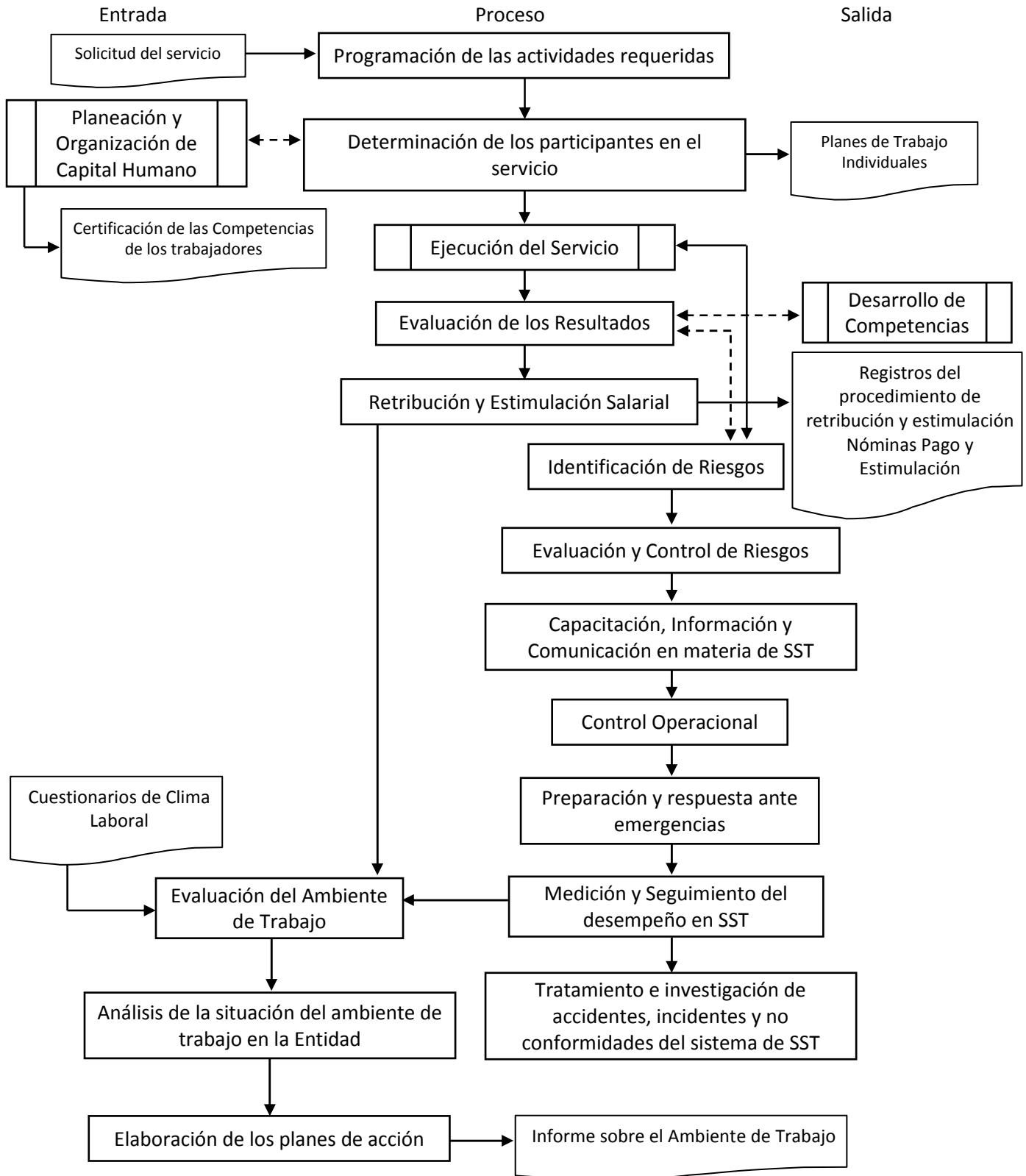
Criterio de conformidad del proceso:

Para declarar el proceso Eficaz todos los índices deben tener como mínimo evaluación de **Bien**.

12. FLUJOGRAMA DEL PROCESO: Ver Anexo

Anexo

Flujograma del Proceso de Gestión del Ambiente de Trabajo



ANEXO 11. Encuesta para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes externos

Fuente: Elaboración propia

Estimado cliente:

Cuando usted evalúa nuestro servicio nos da más que su opinión, nos da herramientas que usamos para construir un vigoroso y responsable equipo para servirle. Nosotros estudiamos sus comentarios, los cuales son muy útiles para dirigir nuestro staff y responder a todas sus necesidades. Le agradecemos por anticipado su colaboración por cuanto su opinión es de máxima importancia en el constante empeño por mejorar nuestro servicio.

ATRIBUTOS	EVALUACIÓN				
	1	2	3	4	5
SERVICIO DE TALLERES:					
Nivel de actualización y dominio teórico mostrado por los consultores.					
Habilidades pedagógicas demostradas por el consultor.					
Calidad de los medios de enseñanza utilizadas.					
Habilidades de comunicación del consultor.					
Balance entre elementos teóricos y prácticos durante el desarrollo del taller.					
Nivel de interacción entre los participantes en el taller y el consultor.					
Utilidad o nivel de aplicación de los conocimientos adquiridos en el desempeño de las funciones y tareas.					
Material bibliográfico proporcionado.					
Cumplimiento de la programación de los talleres.					
¿Cómo evaluaría de manera integral su nivel de satisfacción con la calidad de los talleres impartidos?					
Exponga, si lo considera necesario, cualquier otra consideración o sugerencia para mejorar la calidad de futuras acciones formativas en su organización:					
SERVICIOS DE CONSULTORÍA:					
Cumplimiento de las Cláusulas del Contrato de Servicio.					
Utilidad y factibilidad de aplicación de los resultados del servicio.					
Impacto del servicio en los resultados de la organización.					
Profesionalidad de los consultores y aplicación de técnicas actuales y novedosas.					
Calidad, rigor técnico y presentación de los informes u otros documentos entregados como resultados finales.					
Capacidad de respuesta ante imprevistos.					
Nivel de comunicación establecida entre el grupo de consultores y la organización.					
¿Cómo evaluaría de manera integral su nivel de satisfacción con los servicios que le hemos brindado?					
Comentarios					

ANEXO 12. Tabla de entidades consultoras de la provincia Holguín

Fuente: Elaboración propia

Servicios de Consultoría	Entidades Consultoras de Holguín												
	AUDITA	BISE	CANEC	CEDEMA	CIGET	CISAT	CONAS	ENIA	GEOCUBA	INTERMAR	OTN	VERTICE	
Asesoría y tramitación de asuntos de la propiedad industrial	—	—	—	—	X	—	—	—	—	—	—	—	
Auditoría y certificación de estados financieros	X	X	—	—	—	—	X	—	—	—	—	—	
Estudios de implantación de sistemas contables y de costos	X	X	X	—	X	—	X	—	—	—	—	—	
Estudios de organización empresarial	—	—	X	—	X	—	X	—	—	—	—	—	
Consultoría y auditoría informática	—	—	—	—	X	—	—	—	—	—	—	—	
Asesoría financiera para inversiones	—	—	X	—	—	—	X	—	—	—	—	—	
Estudios de oportunidad y prefactibilidad	—	X	X	—	—	—	X	—	—	—	—	—	
Estudios de factibilidad técnico-económico	—	X	X	—	—	—	X	—	—	—	—	—	
Avalúo de activos fijos tangibles	X	X	—	—	—	—	X	—	—	X	—	—	
Estudios de mercado	—	X	—	—	X	—	X	—	—	—	—	—	
Supervisión del proceso inversionista	—	—	X	—	—	—	X	—	—	X	—	X	
Inventarios a almacenes de materias primas y materiales	—	—	—	—	—	—	—	—	—	X	—	—	

Servicios de Consultoría	Entidades Consultoras de Holguín											
	AUDITA	BISE	CANEC	CEDEMA	CIGET	CISAT	CONAS	ENIA	GEOCUBA	INTERMAR	OTN	VERTICE
Estudios de efectividad económica de negocios en explotación	—	—	X	—	—	—	X	—	—	—	—	—
Asesoría en la implantación del control interno	X	X	X	—	X	—	X	—	—	—	—	—
Asesoría en la reorganización de la Empresa	—	—	X	—	X	—	—	—	—	—	—	—
Asesoría para el diagnóstico inicial, estudio y elaboración del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial	—	—	X	—	X	—	—	—	—	—	—	—
Comprobación del estado de implantación del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial	—	—	X	—	X	—	—	—	—	—	—	—
Capacitación gerencial	—	—	X	X	X	X	X	X	—	—	X	—
Diagnósticos en almacenes y pisos de ventas	—	X	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Certificación de inventarios y activos fijos tangibles	X	X	—	—	—	—	X	—	—	—	—	—
Inventarios económicos	—	X	—	—	—	—	—	—	X	—	—	—
Estudios de marcas	—	X	—	—	X	—	—	—	—	—	—	—
Productos y servicios informáticos	—	—	—	—	X	—	—	—	—	—	—	—

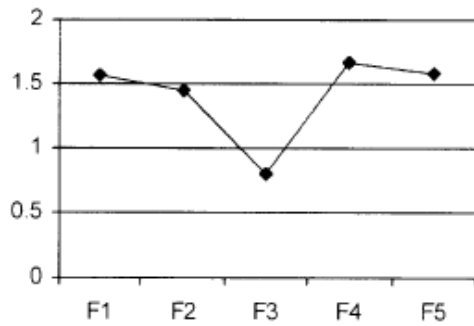
Servicios de Consultoría	Entidades Consultoras de Holguín											
	AUDITA	BISE	CANEC	CEDEMA	CIGET	CISAT	CONAS	ENIA	GEOCUBA	INTERMAR	OTN	VERTICE
Análisis de información especializada	—	—	—	—	X	—	—	—	—	—	—	—
Transmisión de información	—	—	—	—	X	—	—	—	—	—	—	—
Búsqueda y disseminación selectiva de información	—	—	—	—	X	—	—	—	—	—	X	—
Asesoría para la planeación estratégica	—	X	X	—	X	—	X	—	—	—	—	—
Aplicación y procesamiento de encuestas	—	X	—	—	X	—	—	—	—	—	—	—
Estudios de satisfacción del cliente	—	X	—	—	X	—	—	—	—	—	—	—
Teneduría de libros (Bookkeeping)	—	X	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Auditorías temáticas	X	X	—	—	—	—	X	—	—	—	—	—
Certificación de la calidad de la contabilidad	X	X	—	—	—	—	X	—	—	—	—	—
Información estadística del país	—	X	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Legislación económica	—	X	X	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Información para el proceso inversionista	—	X	—	—	X	—	—	—	—	—	—	—
Ejecución de proyectos de investigación relacionados con temas ambientales	—	—	—	—	X	X	—	X	—	—	—	—

Servicios de Consultoría	Entidades Consultoras de Holguín											
	AUDITA	BISE	CANEC	CEDEMA	CIGET	CISAT	CONAS	ENIA	GEOCUBA	INTERMAR	OTN	VERTICE
Inventario, evaluación, utilización y rehabilitación de los ecosistemas naturales del territorio	—	—	—	—	—	X	—	—	X	—	—	—
Creación senderos arqueoturísticos	—	—	—	—	—	X	—	—	—	—	—	—
Diseño ambiental de proyectos	—	—	—	—	—	X	—	—	X	—	—	X
Caracterización ecológica de zonas para futuras inversiones	—	—	—	—	—	X	—	—	X	—	—	X
Estudios de líneas de base, de impacto y de monitoreo ambiental	—	—	—	—	X	X	—	—	X	—	—	—
Auditoría, asesoría y consultoría en gestión ambiental	—	—	—	—	X	X	—	X	X	—	—	X
Auditoría, asesoría y consultoría sobre biotecnología vegetal	—	—	—	—	—	X	—	—	—	—	—	—
Asesoría regulatoria y normalización	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	X	—
Cantidad de Trabajadores	16	14	163	62	50	88	11	6	8	76	86	12
Total de Servicios	10	26	23	2	29	10	24	4	7	6	3	8
Porcentaje de Participación	18	47	41	4	52	18	43	8	13	11	6	15

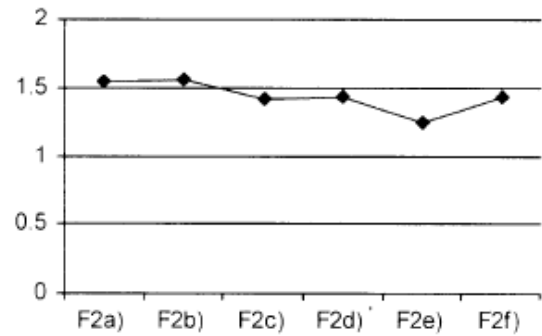
ANEXO 13. Comportamiento de los factores de Clima Laboral

Fuente: Elaboración propia

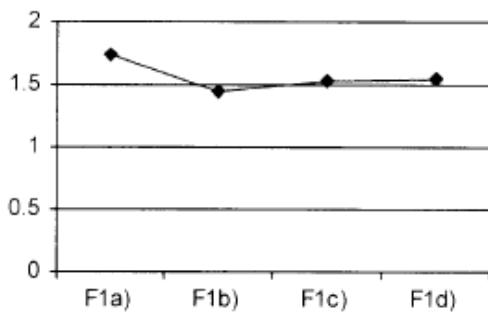
CLIMA LABORAL



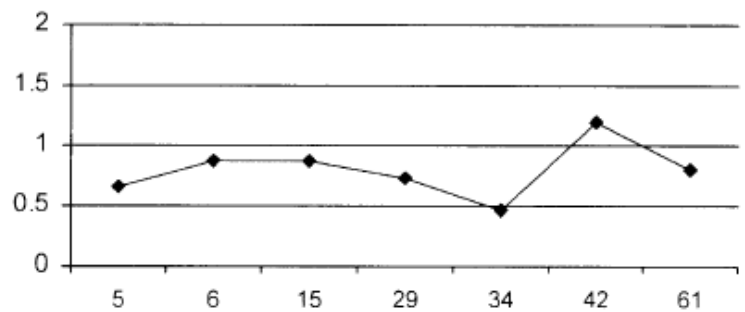
SATISFACCIÓN LABORAL



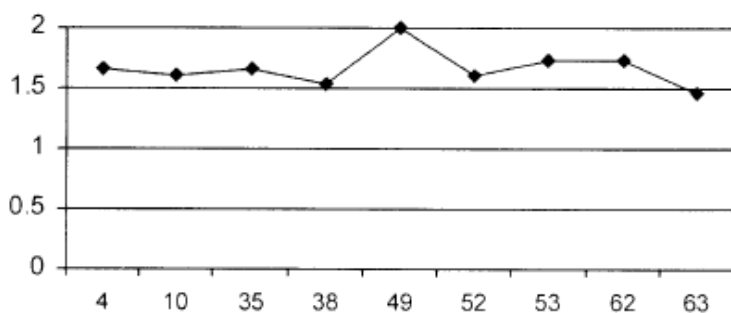
LIDERAZGO



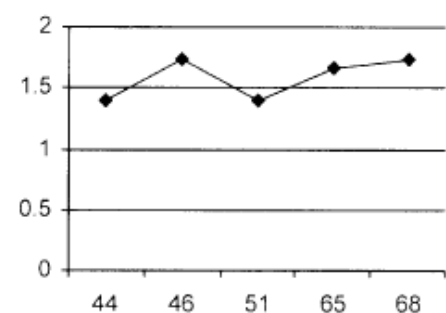
PARTICIPACIÓN



COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN



RELACIONES INTERPERSONALES



ANEXO 14. Inventario de cargos

Fuente: Elaboración propia

CARGOS Y OCUPACIONES	Grupo Escala	Categoría Ocupacional	CIGET	CANEC
Director General	XV	D	X	X
Jefe de Grupo de Operaciones	XIII	T	X	
Jefe de Área Ejecutiva	XIV	D		X
Jefe de Área Económico Administrativa	XIV	D		X
Jefe de Área de Mercadotecnia	XIV	D		X
Consultor A	XII	T		X
Consultor A. Especialista Principal	XIII	T		X
Consultor B	XI	T	X	X
Consultor B. Especialista Principal	XII	T	X	
Consultor C	X	T		X
Consultor D	IX	T		X
Auditor Principal	XII	T		X
Auditor Principal. Especialista Principal	XIII	T		X
Contador B	XI	T	X	
Especialista para la ciencia, la tecnología y el medio ambiente	XI	T	X	
Especialista A en abastecimiento técnico material	XI	T	X	
Especialista A en diseño	XI	T	X	
Especialista B en gestión comercial	X	T	X	
Especialista C en gestión comercial	IX	T	X	
Técnico en gestión comercial	VIII	T	X	
Especialista en invenciones y marcas	XI	T	X	
Especialista en servicios, procesamiento y análisis de información	X	T	X	
Técnico en servicios de información	VIII	T	X	
Secretaria	VI	T	X	X
Especialista B en gestión de los recursos humanos	XI	T	X	
Técnico A en gestión de los recursos humanos	VIII	T	X	X
Técnico A en gestión económica	VIII	T		X
Especialista B en ciencias informáticas	XI	T	X	
Especialista C en ciencias informáticas	X	T	X	
Técnico en ciencias informáticas	VIII	T		X
Chofer D	IV	O	X	X
Auxiliar de limpieza	I	S	X	X

ANEXO 15. Matriz de competencias del cargo Consultor, depuradas con nivel de concordancia

Competencias del Cargo	Expertos (E)										Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Desarrollo de personas	X	X	—	X	X	X	—	X	X	X	80
Polivalencia	X	X	X	—	X	X	X	—	X	X	80
Búsqueda de Información	—	X	X	X	—	X	X	X	—	X	70
Capacidad perceptiva	—	X	—	—	—	—	X	X	X	—	40
Negociación	X	—	X	X	—	—	—	X	—	X	50
Capacidad de control	—	X	X	—	X	—	X	—	X	X	60
Capacidad de organización	X	—	X	X	X	—	—	X	X	—	60
Visión de futuro	—	X	X	X	—	X	X	X	X	X	80
Planeación	X	X	X	X	X	X	—	X	X	X	90
Asertividad y uso del poder	—	—	—	X	—	—	X	—	—	—	20
Flexibilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Promoción de cambios	X	X	X	—	X	X	X	X	X	X	90
Análisis de problemas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad crítica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Independencia	X	X	X	X	X	—	X	X	X	X	90
Creatividad e innovación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Destreza manual	—	—	—	—	—	X	—	—	—	—	10
Toma de decisiones	X	X	—	X	X	X	X	—	X	X	80
Autocontrol emocional	X	X	—	—	X	X	—	X	X	X	70
Perseverancia	X	X	X	X	—	—	X	X	X	X	80
Automotivación	—	—	—	X	X	—	X	—	X	X	50
Capacidad de afrontamiento	X	—	—	—	—	X	—	—	X	X	40
Energía	X	—	—	—	X	X	—	X	X	—	50
Meticulosidad	X	—	X	X	—	X	X	X	X	X	80
Escucha	X	X	—	X	—	X	X	X	—	X	70
Habilidad persuasiva	—	—	X	—	X	—	X	—	X	—	40
Orientación obtención resultados	X	X	X	—	X	X	X	X	X	X	90
Empatía	X	X	—	X	X	—	X	—	X	X	70
Preocupación por orden y precisión	X	X	X	—	—	X	X	X	X	X	80
Pertinencia	X	X	—	X	X	—	X	X	—	X	70
Capacidad de influencia	X	X	X	—	—	X	X	—	X	X	70
Establecer relaciones	X	—	X	—	X	X	—	—	—	X	50
Asunción de riesgos	X	—	—	X	X	—	—	—	X	X	50
Colaboración	X	X	—	X	X	X	X	X	X	X	90
Integración	X	X	X	X	—	X	X	—	X	X	80
Sensibilidad interpersonal	X	X	X	—	X	—	X	X	X	X	80
Tolerancia al estrés	X	X	—	X	X	X	—	X	X	X	80
Resistencia	X	—	—	X	—	X	—	—	—	X	40
Confianza en sí mismo	X	X	—	—	X	X	—	X	X	X	70
Capacidad de aprendizaje	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de reproducción	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Disposición hacia el aprendizaje	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Orientación al cliente	X	X	—	—	X	X	X	—	X	X	70
Iniciativa y entusiasmo	—	—	X	X	X	X	—	—	—	X	50

ANEXO 16. Cálculo del Coeficiente W de Kendall para determinar el orden de importancia de las competencias del Consultor. Cont...

Competencias	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	E ₉	E ₁₀	R _j	R _j -ΣR _j /N	(R _j -ΣR _j /N) ²
Desarrollo de personas	13.5	11	12	13	16	13.5	13.5	11	12	13	128.5	-31.37	984.14
Polivalencia	13.5	10	13	12	15	13.5	13.5	10	13	12	125.5	-34.37	1181.36
Búsqueda de información	15	22	21	23	27	24	15	22	21	23	213	53.13	2822.69
Capacidad de control	26.5	20.5	22	21.5	25.5	25.5	26.5	20.5	22	21.5	232	72.13	5202.60
Capacidad de organización	26.5	20.5	23	21.5	25.5	25.5	26.5	20.5	23	21.5	234	74.13	5495.11
Visión de futuro	7.5	8	7.5	6.5	5	5	7.5	8	7.5	6.5	69	-90.87	8257.53
Planeación	7.5	9	9	6.5	7	8	7.5	9	9	6.5	79	-80.87	6540.11
Flexibilidad	10.5	12.5	10.5	11	8.5	8	10.5	12.5	10.5	11	105.5	-54.37	2956.20
Promoción de cambios	10.5	12.5	10.5	10	8.5	8	10.5	12.5	10.5	10	103.5	-56.37	3177.69
Análisis de problemas	1	4	1	2	2	2	1	4	1	2	20	-139.87	19563.89
Identificación de problemas y soluciones	2	2	2.5	3	2	2	2	2	2.5	3	23	-136.87	18733.66
Independencia	3.5	2	6	4.5	5	5	3.5	2	6	4.5	42	-117.87	13893.57
Creatividad e innovación	3.5	2	2.5	4.5	2	2	3.5	2	2.5	4.5	29	-130.87	17127.21
Toma de decisiones	5	7	7.5	9	5	5	5	7	7.5	9	67	-92.87	8625.02
Autocontrol emocional	28	31	24.5	26	28	23	28	31	24.5	26	270	110.13	12128.40
Perseverancia	12	14	24.5	14	23	15.5	12	14	24.5	14	167.5	7.63	58.20
Orientación a obtención de resultados	29	23	26	25	24	22	29	23	26	25	252	92.13	8487.76
Meticulosidad	16	16	17	24	17	15.5	16	16	17	24	178.5	18.63	347.04
Escucha	30	24.5	15	30	19.5	20	30	24.5	15	30	238.5	78.63	6182.52

Competencias	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	E ₉	E ₁₀	R _j	R _j -ΣR _j /N	(R _j -ΣR _j /N) ²
Capacidad de influencia	17.5	15	14	18	18	18	17.5	15	14	18	165	5.13	26.31
Empatía	17.5	24.5	27	19	19.5	19	17.5	24.5	27	19	214.5	54.63	2984.33
Preocupación por el orden y precisión	19	26	16	20	21	17	19	26	16	20	200	40.13	1610.34
Pertinencia	31	30	28	27	29	27	31	30	28	27	288	128.13	16417.05
Colaboración	20.5	17.5	18	15	12	11	20.5	17.5	18	15	165	5.13	26.31
Integración	20.5	17.5	19	16.5	13.5	11	20.5	17.5	19	16.5	171.5	11.63	135.23
Sensibilidad interpersonal	22	19	20	16.5	13.5	11	22	19	20	16.5	179.5	19.63	385.30
Tolerancia al estrés	23.5	28.5	31	29	22	21	23.5	28.5	31	29	267	107.13	11476.63
Confianza en si mismo	23.5	28.5	29	28	31	31	23.5	28.5	29	28	280	120.13	14430.98
Capacidad de aprendizaje	6.5	5	5	1	11	28.5	6.5	5	5	1	74.5	-85.37	7288.20
Disposición hacia el aprendizaje	6.5	6	4	8	10	28.5	6.5	6	4	8	87.5	-72.37	5237.56
Orientación al cliente	25	27	30	31	30	30	25	27	30	31	286	126.13	15908.53
Totales											4956		217691.484

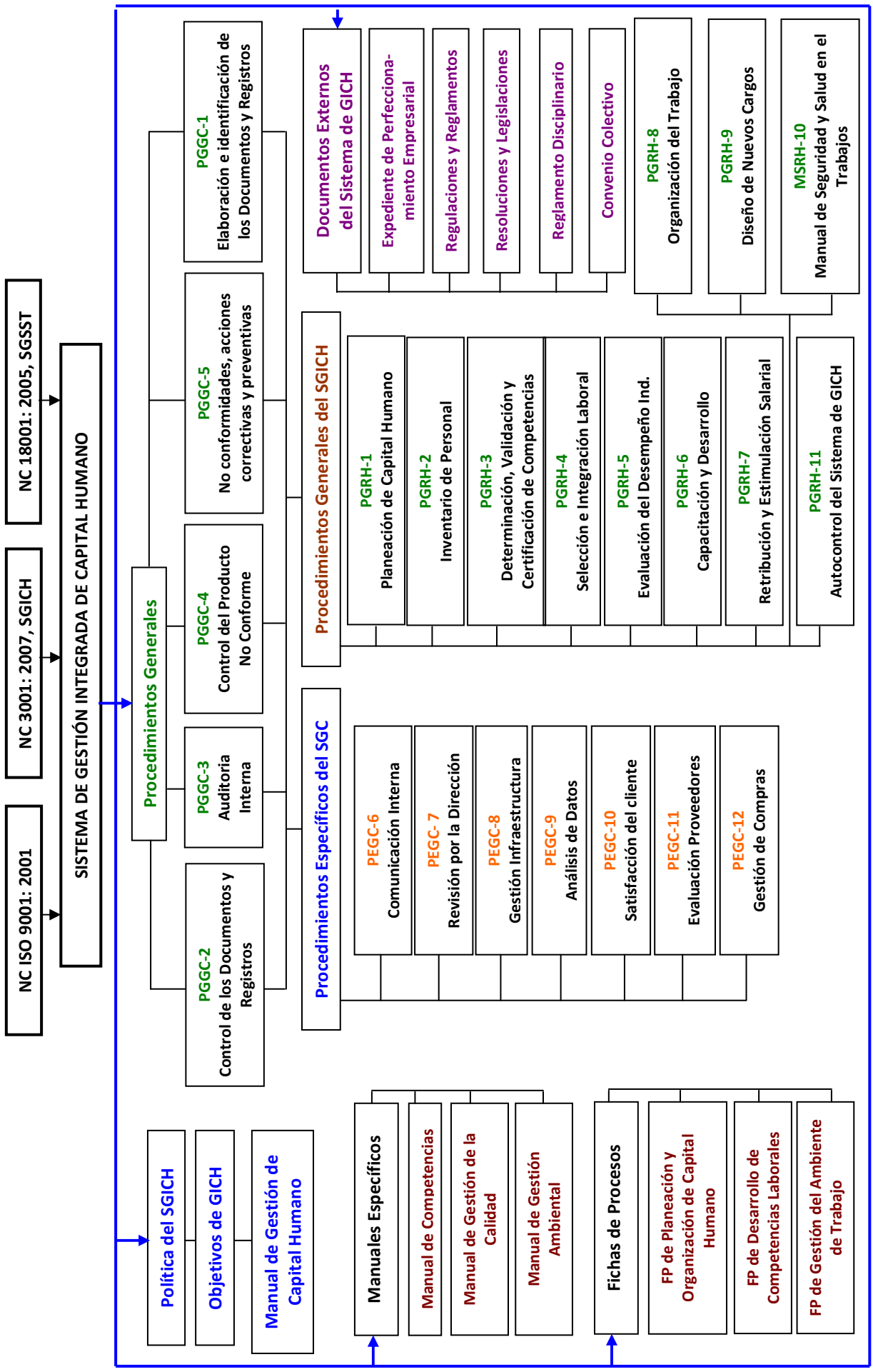
$$W = \left[\sum (R_j - \sum R_j / N)^2 \right] / [1/12 \times K^2 \times (N^3 - N) - K \sum T]$$

$$T = \sum (t^3 - t) / 12 = 52 \times 0.5 + 8 \times 2 = 42$$

$$W = 217691.48 \times 12 / (100 \times (29791 - 31) - 100 \times 42) = 0.878$$

$$X^2 = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2 \times 12 / K \times N \times (N + 1) = 217691.48 \times 12 / 10 \times 31 \times 32 = 263.34$$

ANEXO 17. Diseño documental del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano




ANEXO 18. Procedimiento de Evaluación del Desempeño Individual

Fuente: Elaboración propia

Modelo para elaborar el RERH-9.01: Certificación de la evaluación anual del desempeño individual

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO		Código: RERH-9.01
	CERTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL		Página 1 de 2
Grupo de trabajo:		Período:	
Nombre del trabajador:			Firma:
Evaluador:			Firma:
INDICADORES (1)			
1. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior:			
2. Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales:			
3. Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida:			
4. Cumplimiento de la disciplina tecnológica e informativa:			
5. Nivel de competencia del trabajador (Ver en reverso): (2)			
EVALUACIÓN CUALITATIVA INTEGRAL: (3)			
Aspectos positivos y negativos a señalar (4)			
Positivos (A reconocer)		Negativos (A superar)	

REVERSO

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO		Código: RERH-9.01				
	CERTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL (REVERSO)		Página 2 de 2				
PERFIL DE COMPETENCIA							
Valoración resumen del Jefe sobre el nivel de competencias del trabajador, según el Perfil de Competencia Laboral establecida para el cargo que desempeña, en cuanto a:							
Educación		Formación		Habilidades		Experiencias	
A	Nivel	B	Nivel	C	Nivel	D	Nivel
A1	(5)	B1		C1		D1	
A2		B2		C2		D2	
A3		B3		C3		D3	
A4		B4		C4		D4	
An		Bn		Cn		Dn	
Nivel Prom.	(6)	Nivel Prom.		Nivel Prom.		Nivel Prom.	

Nivel Promedio General	(7)
Necesidades de Competencias Detectadas	(8)
Acciones a cumplir por el trabajador en el próximo período	(9)

Instrucciones para el llenado del RERH-9.01: Certificación de la evaluación anual del desempeño individual

- (1) Se realizará una valoración cualitativa sobre el resultado del cumplimiento de cada uno de los indicadores por el trabajador.
- (2) Se hará una valoración general sobre el nivel de competencia del trabajador, según los resultados de la evaluación del perfil en el reverso del registro.
- (3) Según los resultados obtenidos por el trabajador se clasificará cualitativamente como:
 - a) **Desempeño laboral superior:** cuando el trabajador ha cumplido y sobrecumplido con las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene un elevado nivel de competencias, según los requerimientos de su cargo.
 - b) **Desempeño laboral adecuado:** cuando el trabajador no ha cumplido una o algunas de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene un nivel medio de competencias, según los requerimientos de su cargo.
 - c) **Desempeño laboral deficiente:** cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, incumple con sus funciones, tareas u objetivos individuales, no matricula en los cursos de capacitación y desarrollo que tenía en su plan individual, o lo abandona o no lo aprueba por causas injustificadas, presenta un bajo nivel de competencia laboral, y todo ello puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada.


Se debe tener en cuenta que las evaluación cualitativa anual se debe corresponder con el promedio de las evaluaciones trimestrales.

- (4) Se detallarán las principales deficiencias, recomendaciones y (o) aspectos relevantes que se le señalen al trabajador.
- (5) Se realizará una propuesta de las acciones que deberá cumplir el trabajador en el próximo período con vistas a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo del trabajador, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del trabajador.
- (6) Se escribe el nivel otorgado a cada una de las competencias que podría alcanzar valores de 0 a 3 puntos, según el registro RERH-7.01 del procedimiento PGRH-7 "Determinación, Validación y Certificación de Competencias".
- (7) Se anotará el valor promedio de todas las competencias incluidas en cada elemento o grupo.
- (8) Se anotará el valor promedio general de todas las competencias incluidas en el Perfil de Competencias del cargo que ocupa el trabajador.
- (9) Se realiza una propuesta de las necesidades de competencias que presenta el trabajador, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del trabajador.

Los restantes aspectos no es necesario detallarlos.

La paginación de este registro (Pág. x de y) será siempre "1 de 2", puesto que se archivará individualmente en el Expediente Laboral al finalizar el año.

Modelo para elaborar el RERH-9.02: Certificación de las evaluaciones parciales del desempeño

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO			Código: RERH-9.02				
	CERTIFICACIÓN DE LAS EVALUACIONES PARCIALES DEL DESEMPEÑO			Página 1 de 1				
Área de trabajo:			Período evaluativo: (1)					
Nombre del trabajador:			Firma:					
Evaluador:			Firma:					
Cargo:			Categoría Ocupacional:					
No.	INDICADORES	Escala de Puntuación			Puntos logrados en cada Trimestre			
		S	A	D	I	II	III	IV
1.	Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales	40-37	36-20	19-0	(2)			
2.	Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida	30-28	27-14	13-0				
3.	Cumplimiento de la disciplina tecnológica e informativa	30-28	27-14	13-0				
BONIFICACIONES POR RESULTADOS RELEVANTES								
1.	Participación en eventos	0 - 3			(3)			
2.	Publicación de artículos científicos	0 - 3						
3.	Entrenadores internos	0 - 7						
4.	Polivalencia y multioficio	0 - 12						
5.	Bonificaciones de la administración	0 - 10						
ESCALA GENERAL DE PUNTUACIÓN		S	A	D	Total (4)			
		135-91	90-46	45-0				
EVALUACIÓN CUALITATIVA INTEGRAL		(5)						
Deficiencias, recomendaciones y (o) aspectos relevantes a destacar: (por cada trimestre)								(6)

Instrucciones para el llenado del RERH-9.02: Certificación de las evaluaciones parciales del desempeño

- (1) El período de evaluación es trimestral, en esta casilla se anotará el número del trimestre. Ej: IV Trimestre.
- (2) Se anotarán los puntos logrados por el trabajador en cada uno de los indicadores establecidos en el modelo, según la Escala de Puntuación que se especifica para los diferentes rangos de evaluación y para cada trimestre o período de evaluación: S: Superior; A: Adecuado; D: Deficiente.
- (3) Cuando el trabajador haya obtenido algún resultado relevante se anotarán los puntos otorgados en la casilla ó casillas que correspondan.
- (4) Se ubica la sumatoria de los puntos obtenidos en todos los indicadores y las bonificaciones.
- (5) Según los puntos obtenidos por el trabajador se clasificará cualitativamente como: Superior, Adecuado ó Deficiente.
- (6) Se detallarán las principales deficiencias, recomendaciones y/o aspectos relevantes que se le señalen al trabajador.

Los restantes aspectos no es necesario detallarlos.

La paginación de este registro (Pág. x de y) será siempre "1 de 1", puesto que se archivará individualmente en el Expediente de Competencias al finalizar el trimestre.

Registro RERH-9.03: Resumen de la Evaluación del Desempeño Individual

	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO						Código: RERH-9.03		
	RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						Página 1 de 1		
Grupo de trabajo:									
Período de Evaluación:									
Categorías Ocupacionales	Evaluación Integral (1)						Total		Puntuación Promedio (2)
	Superior		Adecuado		Deficiente		Cant.	%	
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%			
Dirigentes									
Técnicos									
Administrativos									
Servicios									
Obreros									
Total Evaluados	(3)	(4)							
Total No Evaluados:									
De ellos Cuadros:									
Total General:							(5)		
Trabajadores inconformes con la evaluación:									
Total de puntos otorgados por Bonificaciones:									
Principales deficiencias detectadas: (6)									
Causas principales de las Bonificaciones: (7)									
Elaborado Por:									
Nombre:						Firma:			
Cargo:						Fecha:			


Instrucciones para el llenado del RERH-9.03: Resumen de la Evaluación del Desempeño Individual


- (1) Se anotará la cantidad de trabajadores que obtuvieron la categoría de Desempeño Superior, Adecuado ó Deficiente, para cada una de las cinco categorías ocupacionales especificadas en el modelo.
- (2) Se anotará la puntuación promedio obtenida por los trabajadores de las categorías ocupacionales: dirigente, técnico, administrativo, servicio y operarios (obreros).
- (3) Se refiere a la cantidad total de trabajadores por cada categoría evaluativa, según (1).
- (4) Se refiere al por ciento (%) que representa la cantidad anterior del total de trabajadores evaluados.
- (5) Total de trabajadores de la Unidad, evaluados o no.
- (6) Se listarán las principales o más relevantes deficiencias detectadas durante el proceso de evaluación de los trabajadores del grupo o departamento.
- (7) Se detallarán los motivos fundamentales por los que se otorgaron las bonificaciones.

Los demás aspectos no es necesario detallarlos. La paginación de este registro (Pág. x de y) cerrará trimestralmente al terminar el período de evaluación, es decir "y" tomará el valor del total de registros emitidos y archivados durante el trimestre.


ANEXO 19. Matriz de Necesidades de Competencias para el caso del CIGET


Fuente: Elaboración propia


		Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín Matriz de Necesidades de Competencias				Código: RH: 35/03 Página 1 de 3	
Unidad Organizativa: Grupo de Gestión del Conocimiento							
Cantidad de Trabajadores: 22 Período que se evalúa: Año 2006							
No.	Necesidades de competencia detectadas en el grupo	Nombre y apellidos de los trabajadores que la presentan	Acción y modo de formación sugerida	Fecha propuesta	Duración (h)	Lugar donde se propone desarrollar	
1	Elevar los niveles de competencia de los trabajadores, cuanto a las habilidades, actitudes y cualidades personales	Grupo de Información Grupo de Información Todos los trabajadores Grupo de Gestión Tecnológica Grupo de Gestión Tecnológica Grupo de Gestión Tecnológica Todos los trabajadores Grupo de Gestión Tecnológica Grupo de Gestión Tecnológica	Evento de Bibliotecología Evento científico INFO 2006 Grupo focal sobre comunicación Taller de Intercambio con el CIGET Las Tunas Taller debate sobre problemas de negociación con los clientes externos Grupo focal sobre trabajo en grupo Taller debate sobre problemas en el desarrollo de los proyectos Grupo focal sobre cambio Taller de intercambio con el CIGET de Granma Curso de Logística Entrenamiento sobre el ciclo de vida de la información Entrenamiento sobre las disciplinas informativas y sus instituciones Entrenamiento sobre el enfoque de gestión y su impacto en la ciencia de la información Entrenamiento para el desarrollo de colecciones	Diciembre Abril Enero Febrero Enero Febrero Marzo Mayo Abril Febrero Marzo - Septiembre Marzo - Septiembre Marzo - Septiembre Octubre	8 40 8 8 4 8 4 8 8 40 60 60 60 20	CIGET Palacio de Convenciones CIGET CIGET Las Tunas CIGET CIGET CIGET CIGET CIGET Granma Universidad de Holguín CIGET CIGET CIGET CIGET	
2	Elevar la calificación de los trabajadores dentro del cargo	Grupo de Información					
2	Elevar la calificación de los trabajadores dentro del cargo	Grupo de Información					

		Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín Matriz de Necesidades de Competencias			Código: RH: 35/03 Página 1 de 3	
	Grupo de Gestión Tecnológica y Técnicos en GRH	Taller interactivo de actualización en GRH	Marzo	4	CIGET	
	Entrenadores Internos	Taller de Dirección para entrenadores internos	Enero – Diciembre	440	Universidad de Holguín	
	Grupo de Información	Entrenamiento sobre servicios tradicionales y especializados	Marzo – Octubre	70	CIGET	
3	Formar nuevos trabajadores para ocupar plazas vacantes	Taller sobre elaboración de informes técnicos	Febrero	4	CIGET	
	Grupo de Gestión Tecnológica	Entrenamiento sobre el enfoque de gestión y su impacto en la ciencia de la información	Marzo – Septiembre	60	CIGET	
4	Formar a los trabajadores para asimilar nuevas tecnologías, procedimientos y sistemas de trabajo	Curso de Gestión de la Calidad	Mayo	20	Universidad de Holguín	
	Todos los trabajadores	Curso de programación en SQL	Abril	40	DESOFIT	
	Grupo de Informática	Curso sobre fundamentos de Redes	Junio	8	CIGET	
	Grupo de Informática	Curso introductorio al LINUX	Julio	8	CIGET	
4	Formar a los trabajadores para asimilar nuevas tecnologías, procedimientos y sistemas de trabajo	Taller interactivo de actualización sobre la vinculación entre las normas NC ISO 9000, NC 18000 y NC ISO 14000	Marzo, Mayo y Octubre	12	CIGET	
	Todos los trabajadores	Taller sobre las nuevas tecnologías de la informática y su incidencia en la bibliotecología y la ciencia de la información	Marzo – Noviembre	80	CIGET	
5	Superar a los trabajadores para alcanzar el requisito de calificación formal, según la idoneidad	Diplomado de Gestión de Bibliotecología	Marzo – Diciembre	240	Biblioteca "Benito Juárez"	
6	Asegurar la superación continúa de dirigentes y sus reservas	Curso de Contabilidad y Finanzas para no económicos	Noviembre	40	Universidad de Holguín	
Elaborado por:						
Nombre: Marisol Romero González						
Cargo: Especialista B en GRH						
Firma:						
Fecha: 10/ 12/ 2005			Fecha: 15/ 12/ 2005			

ANEXO 20. Plan de Formación Anual del CIGET

		Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín				Código: RH:35/ 04		
						Pág. _____ de _____		
Plan de Formación Anual								
Unidad Organizativa: Grupo de Gestión del Conocimiento								
No.	Acción Formativa	Programa de Formación ó Entrenamiento	Tipo de Formación	Participantes	Duración (horas)	Fecha de Cumplimiento		Lugar del Entrenamiento o Acción de Formación
						Inicio	Termin.	
1	Contabilidad y Finanzas para no Económicos	Desarrollo de Directivos	Curso Postgrado	Gloria Aguirre Yudelxis Carmona Iván Escalona	40	Noviembre	Noviembre	Universidad de Holguín
2	Dirección para Entrenadores Internos	Perfeccionamiento y Reciclaje	Diplomado	Ernesto Foncesa	440	Enero	Diciembre	Universidad de Holguín
3	Logística	Perfeccionamiento y Reciclaje	Curso Postgrado	Yudelxis Carmona Rafael Nogales	40	Febrero	Febrero	Universidad de Holguín
4	Gestión de la Calidad	Perfeccionamiento y Reciclaje	Curso Postgrado	Adria Sainz Ramón Rodríguez	40	Mayo	Mayo	Universidad de Holguín
5	Programación en SQL	Complementarios	Curso Postgrado	Fidel Coutin	80	Marzo	Marzo	Desoft
6	Fundamentos de Redes	Complementarios	Seminario	Reynaldo Hernández Orlando Rodríguez	10	Mayo	Mayo	CIGET
7	Introducción al LINUX	Complementarios	Seminario	Roland Rodríguez Leonid García	10	Julio	Julio	CIGET
8	El ciclo de vida de la información	Perfeccionamiento y Reciclaje	Entrenamiento	Maria Rosa de Zayaz Gladys Ayala Fernando Rubio	60	Marzo	Septiembre	CIGET
9	Las disciplinas informativas y sus instituciones	Perfeccionamiento y Reciclaje	Entrenamiento	Gladys Ayala Maria Rosa de Zayaz	60	Marzo	Septiembre	CIGET

		Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín Plan de Formación Anual						Código: RH:35/ 04 Pág. _____ de _____	
		Unidad Organizativa: Grupo de Gestión del Conocimiento							
No.	Acción Formativa	Programa de Formación o Entrenamiento	Tipo de Formación	Participantes	Duración (horas)	Fecha de Cumplimiento		Lugar del Entrenamiento o Acción de Formación	
						Inicio	Termin.		
10	Las nuevas tecnologías de la información y su incidencia en la bibliotecología y la ciencia de la información	Perfeccionamiento y Reciclaje	Entrenamiento	Fernando Rubio Maria Rosa de Zayaz Gladys Ayala	60	Marzo	Septiembre	CIGET	
11	El enfoque de gestión y su impacto en la ciencia de la información	Perfeccionamiento y Reciclaje	Entrenamiento	Maria Rosa de Zayaz Fernando Rubio	60	Marzo	Septiembre	CIGET	
12	Desarrollo de Colecciones	Perfeccionamiento y Reciclaje	Entrenamiento	Maria Rosa de Zayaz Ivette Campdesuñer Gladys Ayala	20	Octubre	Octubre	CIGET	
13	Servicios tradicionales y especializados	Perfeccionamiento y Reciclaje	Entrenamiento	Ivette Campdesuñer Fernando Rubio Maria Rosa de Zayaz	70	Marzo	Octubre	CIGET	
14	Taller Bibliotecario	Complementarios	Evento	Jandy Ali Cecilia Fernández Julia Serrano Edith Guerra	8	Diciembre	Diciembre	CIGET	
15	INFO 2006	Complementarios	Evento	Francisco Tamayo Gloria Aguirre	40	Abril	Abril	Palacio de Convenciones	

		Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín Plan de Formación Anual					Código: RH:35/ 04	
							Pág. _____ de _____	
Unidad Organizativa: Grupo de Gestión del Conocimiento								
No.	Acción Formativa	Programa de Formación ó Entrenamiento	Tipo de Formación	Participantes	Duración (horas)	Fecha de Cumplimiento		Lugar del Entrenamiento o Acción de Formación
						Inicio	Termin.	
16	Gestión de Bibliotecología	Perfeccionamiento y Reciclaje	Diplomado	Ivette Campdesuñer	240	Marzo	Octubre	Biblioteca "Benito Juárez"
17	Grupo Focal sobre comunicación	Complementarios	Entrenamiento	Todos los miembros del Grupo de GC	8	Enero y Marzo	Enero y Marzo	CIGET
18	Taller de Intercambio con el CIGET de Las Tunas	Perfeccionamiento y Reciclaje	Evento	Todos los miembros del Grupo de GC	8	Febrero	Febrero	CIGET Las Tunas
19	Taller Debate sobre problemas de negociación con los clientes externos	Complementarios	Entrenamiento	Todos los miembros del Grupo de GC	4	Enero	Enero	CIGET
20	Taller Interactivo de actualización en GRH	Perfeccionamiento y Reciclaje	Entrenamiento	Todos los miembros del Grupo de GC	4	Marzo	Marzo	CIGET
21	Grupo Focal sobre trabajo en grupo	Complementarios	Entrenamiento	Todos los miembros del Grupo de GC	8	Febrero y Abril	Febrero y Abril	CIGET
22	Taller Debate sobre problemas en el desarrollo de los proyectos	Complementarios	Entrenamiento	Todos los miembros del Grupo de GC	4	Marzo	Marzo	CIGET
23	Taller sobre elaboración de informes técnicos	Perfeccionamiento y Reciclaje	Entrenamiento	Todos los miembros del Grupo de GC	4	Febrero	Febrero	CIGET
24	Grupo Focal sobre cambio	Complementarios	Entrenamiento	Todos los miembros del Grupo de GC	8	Marzo y Mayo	Marzo y Mayo	CIGET
25	Taller de Intercambio con el CIGET de Granma	Perfeccionamiento y Reciclaje	Evento	Todos los miembros del Grupo de GC	8	Abril	Abril	CIGET de Granma
26	Taller Interactivo de actualización sobre la vinculación entre las normas NC ISO 9000, NC 18000 y NC ISO 14000	Perfeccionamiento y Reciclaje	Entrenamiento	Todos los miembros del Grupo de GC	12	Enero, Marzo y Junio	Enero, Marzo y Junio	CIGET