

## Perfeccionamiento de la gestión de las competencias laborales. Una experiencia empresarial (Empresa Prodal).

Ms.C. Francisco T. Rodríguez González  
[franrod@ceted.uh.cu](mailto:franrod@ceted.uh.cu)

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. UH  
Ing. Liliam Delgado González

[normación@prodal.telemar.cu](mailto:normación@prodal.telemar.cu)

Especialista Empresa Prodal.

Barbara Muguercia

[barbara@prodal.telemar.cu](mailto:barbara@prodal.telemar.cu)

Dtra. Capital Humano. Empresa Prodal.

La Habana, Cuba.

### RESUMEN

**Recibido:** 20/11/2011 **Versión Final Aprobada:**

En el presente trabajo se describe un conjunto de acciones ejecutadas en el marco de una experiencia empresarial, que se relaciona con la implementación de los procedimientos para la gestión de las competencias laborales, lo cual constituye parte del complejo proceso de establecimiento del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (Norma Cubana de la familia 3000), en una empresa industrial de producción de alimentos de Ciudad Habana (Prodal).

El artículo aporta elementos de juicios que le proporciona continuidad y mayor rigor científico a todo el trabajo de consultoría, realizado en función de la implementación de los requisitos del módulo de competencias laborales de dicha norma; trata de transmitir la experiencia desarrollada en este ámbito en una empresa dada, los problemas enfrentados y las soluciones aplicadas.

**Palabras claves:** Competencias laborales, identificación de las competencia laborales de los cargos, entrevista de incidentes críticos, jerarquización de las competencias genéricas.

Clasificación JEL: M43

## **Particularidades de la implementación del procedimiento de gestión de las competencias laborales de la empresa.**

Para el Centro de Estudio de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana la consultoría organizacional colaborativa a partir de un enfoque de procesos, ha constituido una herramienta esencial en su permanente acercamiento y asimilación de la experiencia empresarial cubana actual.

Entre las prácticas desarrolladas en los últimos tiempos, se encuentra la consultoría realizada a la Empresa Prodal del Municipio de Regla, en un común esfuerzo de la academia y la empresa para crear las condiciones necesarias en función de la certificación de la norma cubana de la familia 3000 (Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano)

Como parte de los resultados obtenidos en este proceso de intervención, se pudo elaborar de forma conjunta 6 procedimientos documentados de 6 módulos del sistema, entre ellos, se destaca el procedimiento de las competencias laborales, por su complejidad e impacto en todo el sistema de trabajo de la organización.

La ejecución del proceso de identificación, valoración y certificación de las competencias laborales demostradas por los trabajadores para un determinado cargo<sup>1</sup>, constituye uno de los procedimientos de mayor dificultad y complejidad de todos los módulos que conforman el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano<sup>2</sup>. Este es un proceso con carácter estratégico e integrador sobre el cual se desarrollan los demás elementos del sistema.

Tener elaborados los perfiles de competencias de los cargos, coloca a cualquier empresa en condiciones más favorables para enfrentar un proceso de redimensionamiento de la plantilla y disponibilidad de la fuerza de trabajo, con mayor sentido de justicia, objetividad y transparencia, a partir de la aplicación del principio de idoneidad demostrada. Los perfiles de competencias en estas condiciones se

---

<sup>1</sup> En base a la Norma Cubana de la familia 3000. Fuente: ONN; (2007). Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, 3000, 3001 y 3002. La Habana.

<sup>2</sup> Esto no niega el alto grado de complejidad del proceso de implementación del módulo de Organización del Trabajo.

Ms.C. Francisco T. Rodríguez González, Ing. Liliam Delgado González , Barbara Muguercia convierten en fuente de información objetiva, que sirve de fundamento para la toma de decisiones relacionada con "... la determinación de los trabajadores que permanecen en la entidad laboral y de los disponibles, sobre la base de que cada cargo sea ocupado por el trabajador más idóneo,..."<sup>3</sup>

El grupo de expertos a nivel empresarial (grupo de trabajo formado por especialistas de la Dirección de Capital Humano de la Empresa Prodal), creado en la entidad para la organización, ejecución, asesoramiento y control de todo el proyecto de identificación, evaluación y certificación de las competencias laborales demostradas por los trabajadores para un determinado cargo, asumió como guía principal para el desarrollo del trabajo, el proceso documentado<sup>4</sup> elaborado para la organización. No obstante, en la marcha se le fueron introduciendo mejoras con el propósito de corregir las desviaciones detectadas y lograr un trabajo mucho más ajustado a la realidad de cada Unidad Empresarial de Base (U.E.B), así como de cada una de las unidades organizativas, alcanzando una mayor aproximación a los contextos laborales y los puestos de trabajo objeto de estudio. Las mejoras introducidas contribuyeron gradualmente al perfeccionamiento del procedimiento existente, como soluciones creativas y propias a cada problema concreto.

En la ejecución del trabajo, el equipo de expertos de la empresa utilizó como fundamento de partida un grupo de premisas, que ya habían sido colegiadas en el ejercicio de conformación del procedimiento documentado, especialmente se prestó atención en que éste fuera un proceso que se caracterizara por la amplia participación de los trabajadores, de los dirigentes y funcionarios. Además, se tomó como base fundamental del mismo el enfoque de amplio perfil con relación a los puestos de trabajo y una perspectiva racional en el uso de la plantilla.

---

<sup>3</sup> Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ext. Especial. No. 12. La Habana, viernes 8 de octubre de 2010. Resolución No. 35/2010 del MTSS. Sección Segunda. Artículo 7. Pág. 90. Disponible <http://www.gacetaoficial.cu/> (Consultado: 22 de diciembre 2010).

<sup>4</sup> Informe de Consultoría. Enfoque de Capital Humano aplicado a la empresa cubana: Introducción de la NC 3000 en la empresa productora de alimentos de Regla-Prodal. Anexo No.9. Procedimiento: Gestión de Competencias Laborales. Centro de Información CETED, 2009.

En todo el proceso se tuvo en cuenta también, la consecuente y necesaria alineación de las competencias laborales de cada cargo con las competencias clave de los procesos principales y con las competencias distintivas de la organización; así como constituyó foco de atención permanente, la alineación imprescindible que debe existir por parte de todas éstas (dentro del marco de una relación de efecto causa), con la estrategia corporativa de la entidad, la cual contemplaba los requerimientos de los clientes externos.

Es necesario señalar, que todo esto estuvo precedido por un diagnóstico realizado a partir de la aplicación de una herramienta elaborada por el MTSS en conjunto con el GECYT, el cual fue complementado con otros instrumentos investigativos para determinar el estado del clima laboral. Estos instrumentos permitieron determinar: el nivel de integración interna, integración externa e integración estratégica de la organización objeto de estudio, las dificultades principales y causas en el ámbito analizado y los requerimientos de los grupos de intereses (proveedores, clientes internos, clientes externos, comunidad de Regla, Ministerio de la Industria Alimentaria y Estado).<sup>5</sup>

Teniendo este estudio como precedente, se pudo constatar a partir del análisis realizado que las competencias genéricas distintivas, que mostraron una mayor presencia en todo el sistema empresarial fueron las siguientes: **Conocimientos tecnológicos, relaciones interpersonales, habilidades analíticas, capacidad en la toma de decisiones, trabajo en equipo y colaboración, preocupación por el orden y la calidad y orientación al cliente.**

El grupo de expertos de la organización realizó un trabajo preparativo exhaustivo, de estudio y análisis de una amplia base documental para poder identificar las competencias laborales de los cargos. Con toda esta información y teniendo en cuenta las características de la organización, la actividad que la misma desarrolla, su misión y responsabilidad social, se elaboró un documento único que fue denominado “Paquete de competencias laborales”.

---

<sup>5</sup> Informe de Consultoría. Enfoque de Capital Humano aplicado a la empresa cubana: Introducción de la NC 3000 en la empresa productora de alimentos de Regla-Prodal. Centro de Información CETED, 2009.

En este documento se enunciaron un número dado de competencias laborales genéricas que respondían y tributaban a las competencias distintivas de la organización y a las competencias de los procesos clave de las actividades principales. En este inventario se conceptualizaron cada una de las competencias genéricas recogidas, y posteriormente se operacionalizaron a través de un listado de indicadores generales.

A todo esto se sumó el hecho, de que en el proceso de construcción de las competencias laborales de cada puesto de trabajo, se partió además del estudio de las funciones que aparecen en los calificadores de cargo. Por lo tanto, este primer acercamiento permitía ya evidenciar las diferencias entre perfiles de competencias de distintos cargos, propios de contextos laborales diferentes.

Después de este proceso se realizaron las Entrevistas de Incidentes Críticos, buscando un mayor nivel de concreción por puesto de trabajo, tomando como base las opiniones y consideraciones de los trabajadores con un desempeño adecuado y de aquellos que mostraban un desempeño superior en el cargo objeto de estudio. Los propios directivos a nivel operativo identificaron a los trabajadores que integrarían ambos grupos, asumiendo como criterios de partida las evaluaciones sistemáticas del desempeño y el comportamiento diario de cada uno.

Los propios protagonistas y organizadores del proceso declararon en las entrevistas realizadas, como además, de aplicar la herramienta Entrevista de Incidentes Críticos se estudiaron los calificadores de cargo de cada puesto objeto de estudio. El análisis aquí partió desde una perspectiva amplia, destina a englobar no sólo las funciones (*¿qué hacer?*) establecidas para cada contexto laboral, sino además, profundizar en el “*cómo*” debería ser y en el actuar de la persona que ocupara dicho puesto, para lograr mejores resultados. Por lo tanto, se fueron planteando ante cada función, una o varias conductas, necesarias para cumplir con éxito las responsabilidades asumidas.

El hecho de mantener el análisis funcional presente en el estudio de las competencias laborales en la empresa, le permitió a sus analistas avanzar en la declaración de indicadores de competencias y evidencias del desempeño de cada perfil, mucho más medibles, precisos y comprensibles, estrechamente relacionados con los resultados

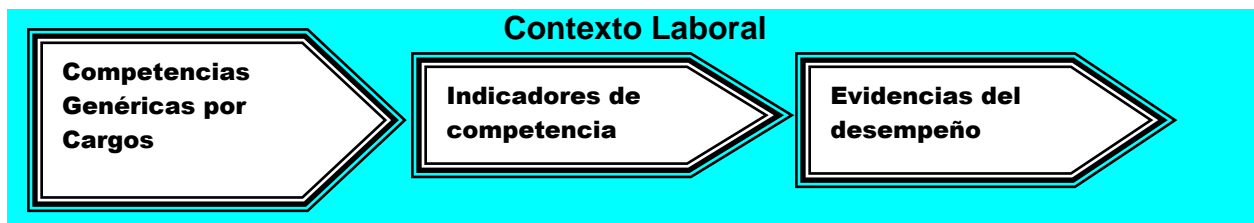
esperados a alcanzar por cada trabajador, en la actividad laboral en la cual se desempeña.

En el desarrollo del proceso se realizaron entrevistas a un número significativo de directivos de diferentes áreas organizativas, a los cuales se subordinaban cada uno de los cargos estudiados. Este proceder aportó información adicional de vital importancia para la identificación y operacionalización de las competencias laborales de los cargos, en función de las necesidades de cada área organizativa.

Una vez realizadas las entrevistas de incidentes críticos a trabajadores de desempeño adecuado y trabajadores de desempeño superior por cada uno de los cargo analizados, en una relación de 1 a 3; se pudo constatar que existían competencias que por su definición y operacionalización a través de indicadores de competencias se podían ajustar a diversos puestos de trabajo, incluso de contextos laborales diferentes. Fue a través de la definición de las evidencias del desempeño que el grupo de experto pudo lograr el recurso exacto para clarificar, concretar y diferenciar las competencias de puestos de trabajo distintos, de una misma área organizativa. En ello, jugó un papel esencial incluir como parte del análisis las funciones propias, y las actividades concretas que cada trabajador entrevistado tenía asignado en correspondencia con el cargo.

De esta forma, el esquema general del sistema de competencias laborales de los cargos quedó estructurado de la siguiente manera (Gráfico No. 1): competencias genéricas por puesto de trabajo, indicadores de competencias y evidencias llamadas a mostrar el desempeño logrado: adecuado o superior.

Gráfico No. 1. Esquema general del sistema de competencias laborales de los cargos.



Fuente: Elaboración propia

## **Jerarquización de las competencias genéricas por puestos de trabajo.**

Para el análisis de cada una de las familias de cargos o puestos de trabajo, se conformaron grupos de expertos, donde sus integrantes se seleccionaron a partir de los siguientes criterios: **Alto grado de experiencia en los procesos objeto de estudio, conocimiento de los contenidos de los cargos y mantener un equilibrio entre directivos y empleados en el equipo.**

Para la identificación de las competencias genéricas se partió del “Paquete de competencias laborales”, conformado por los especialistas de la organización. Utilizando el método de rueda libre, cada experto en sección grupal propuso las competencias genéricas que consideraban deberían ser recogidas en el perfil del cargo objeto de análisis, posteriormente se llevó a cabo una actividad de aclaración de ideas y reducción de listado, y por técnica de consenso se definieron las competencias clave.

Por ejemplo, para el cargo de **Jefe de brigada** se identificaron 6 competencias genéricas, las cuales son: **Motivación por el logro, compromiso con la organización, liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, y preocupación con el orden y la calidad.**

Una vez definidas las competencias clave, se realizó una jerarquización de las mismas por cada perfil de competencia. La acción de jerarquización de las competencias genéricas clave identificadas por puesto de trabajo, estuvo dada a raíz de una propuesta planteada por los propios trabajadores y directivos, los cuales señalaron acerca de la necesidad de que a partir del propio proceso de comprobación y evaluación del desempeño, fuera posible identificar distintos niveles de prioridad entre las competencias, en correspondencia con su papel e importancia dentro de la organización. El procedimiento se introduce con el propósito de crear las bases necesarias, para definir correctamente a aquellos trabajadores y directivos capaces de aportar más valor a la organización en función de la estrategia corporativa, como expresión resultante de las competencias que fuesen capaces de movilizar.

Siguiendo este procedimiento los expertos de la organización desarrollaron un modelo de evaluación de las competencias laborales de los trabajadores en cada cargo, en

función del proceso de certificación por parte de los Comités de Expertos. Una herramienta más para ganar en confiabilidad, transparencia y justeza en estos procesos.

El procedimiento permitió establecer las competencias por nivel jerárquico y hacer corresponder las categorías valorativas con una cantidad de puntos determinada previamente, a partir del nivel en que el trabajador era capaz de movilizar las competencias identificadas para el cargo ocupado por él. La propuesta quedó de la siguiente manera:

- **Cuando la puntuación obtenida en la evaluación es menor de 75 puntos el trabajador es calificado de no idóneo para ese puesto.**
- **Cuando la puntuación obtenida en la evaluación es de 75 a 90 puntos el desempeño se califica de adecuado.**
- **Cuando la puntuación obtenida en la evaluación es mayor a 90 puntos el desempeño se califica de superior.**

En todos los casos la evaluación cuantitativa va acompañada de una evaluación cualitativa que hace énfasis en la conducta, valores y cualidades del evaluado y que tiene en cuenta los criterios de la organización sindical.

La evaluación por punto y rango tiene el propósito de vincular el sistema de gestión por competencias con los sistemas de pago por los resultados del trabajo, lo cual muy bien pudiera hacerse a través del coeficiente de participación laboral (CPL), con el propósito de generar las bases para lograr un reconocimiento social y moral colectivo mucho más justo y equitativo.

Otro de los objetivos tenido en cuenta a lograr con el procedimiento propuesto, fue trabajar en una herramienta capaz de contribuir a una mayor objetividad en el proceso de evaluación del desempeño, el cual en ocasiones se le hace muy complejo y difícil al directivo, ya que no sabe como proceder con la mayor objetividad posible. Establecer

los diferentes grados de valor hace la evaluación más objetiva, orientada a una atención diferenciada e individualizada.

Una de las exigencias principales expuestas por los trabajadores al grupo de expertos de la entidad, era que se debía lograr en el proceso de gestión de las competencias laborales poder diferenciar a los trabajadores de un desempeño adecuado de los que demuestran un desempeño superior, no sólo por los resultados productivos, sino por su comportamiento en general, su capacidad de trabajar en equipo, de colaborar, de contribuir al aprendizaje y desarrollo de los demás, y también por sus relaciones interpersonales.

### **Impacto de la aplicación del procedimiento para la identificación, evaluación y certificación de las competencias laborales**

Los principales especialistas en el ámbito de la dirección de los recursos humanos en la empresa coinciden en afirmar, que los resultados más relevantes obtenidos hasta ahora, como parte de las acciones para la implementación de los requisitos de las competencias laborales, están vinculados a las mejoras que tributan a los restantes módulos que conforman el SGICH como son:

- Perfeccionamiento de las bases fundamentales para mejorar los procedimientos relacionados con la selección del personal.
- El logro de mejoras significativas en el desempeño de los trabajadores que fueron parte del proceso.
- Mayor racionalidad en el uso de la fuerza de trabajo, en casi todas las áreas organizativas de la empresa.
- Incremento de la motivación por la capacitación y el reconocimiento de su importancia por parte de los trabajadores y directivos.
- Fortalecimiento de la comunicación y las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores, en un contexto de permanente escucha y participación (“...los trabajadores se sintieron realmente protagonistas del proceso”).

- Integración de los valores organizacionales, especialmente los de profesionalidad, trabajo en equipo y conducta ética, lo cual se expresa en un comportamiento de alto compromiso con el trabajo.
- Se mejora significativamente las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, por el énfasis que se hace en esto durante todo el proceso de implementación del módulo de competencias laborales.
- Avances significativos que han redundado en una mayor objetividad de las evaluaciones del desempeño.
- Se priorizan la atención y el trabajo sobre las brechas identificadas (puesto de trabajo-trabajador) en el proceso de evaluación y certificación de las competencias laborales.
- Se avanza en el establecimiento de los puntos de contacto entre el proceso de gestión por competencias y el de estimulación moral y material.
- Se fortalecen los mecanismos de integración de la brigada a través de sus actuaciones.
- Se elaboró y certificó el perfil de competencias para 111 denominaciones de puestos de trabajo diferentes (en el proceso se prevé identificar y evaluar las competencias de todos los cargos de la organización).

## **Conclusiones**

El proceso de identificación, evaluación y certificación de las competencias laborales demostradas por los trabajadores para un determinado cargo, es un proceso ante todo de construcción consciente, que parte del análisis organizacional, y toma en cuenta las particularidades, la cultura y la manera en que piensan y se comportan las personas en cada organización.

Aunque en la implementación de este importante módulo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, se parta desde un modelo único atemperado a las

Ms.C. Francisco T. Rodríguez González, Ing. Liliam Delgado González , Barbara Muguercia  
condiciones de las organizaciones cubanas, el sistema de procedimientos que se adopte por cada entidad tiene que funcionar como traje a la medida, lo cual exige de un alto grado de iniciativa e innovación de los directivos, especialistas y funcionarios involucrados en este proceso.

A través del caso presentado, se pudo evidenciar que el proceso de consultoría desarrollado en la empresa objeto de análisis, constituyó una seria acción de aprendizaje, que sirvió como punto de partida para iniciar e impulsar importantes acciones de mejoramiento y perfeccionamiento de la gestión del capital humano, sobre la base de sus propias capacidades y posibilidades.

### **Bibliografía**

1. Chiavenato, I. (2004): "Gestión del Talento Humano". Editorial McGRAW-HILL. Bogotá.
2. Cuestas Santos, Armando (2005): "Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos". Editorial Academia, La Habana.
3. Cuestas Santos, Armando (2000): "Gestión de Competencias". Editorial Academia, La Habana.
4. Colectivo de autores (2002): "Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos". Hay Group. Ediciones Deusto. Bilbao.
5. McClelland, D.C. (1973): "Testing for competence rather than for intelligence". American Psychologist (fotocopia).
6. Morales Cartaya, A. (2009) "Capital Humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editorial Política, La Habana.
7. Gestión del Capital Humano. Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. No.1. Diciembre, 2009.
8. Decreto 281 del Consejo de Ministro. Reglamento para la Implantación y Consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Extraordinaria. No. 41. La Habana, 17 agosto de 2007.

9. Normas Cubanas 3000, 3001, 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Oficina Nacional de Normalización, La Habana ,Cuba.
10. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ext. Especial. No. 12. La Habana, viernes 8 de octubre de 2010. Resolución No. 35/2010 del MTSS.
11. Informe de Consultoría. Enfoque de Capital Humano aplicado a la empresa cubana: Introducción de la NC 3000 en la empresa productora de alimentos de Regla-Prodal. Anexo No.9. Procedimiento: Gestión de Competencias Laborales. (Se describe el sistema de competencias para este personal).