

Bases para una gestión por competencias del capital humano en la Universidad de La Habana

Foundations of Competence-Based Human Capital Management at the University of Havana

Cristina Beatriz Lau Rodríguez¹

Rafael Fernández Elías¹

¹Universidad de La Habana, Cuba.

*Autor para la correspondencia. clau@fcf.uh.cu

RESUMEN

En la actualidad, el estudio y tratamiento de los activos intangibles ha cobrado mayor relevancia que el de los tangibles dentro del análisis de la gestión empresarial, donde el capital humano desempeña un papel fundamental en la generación de nuevas ventajas competitivas. En las instituciones académicas esta realidad no pasa desapercibida y se dirigen esfuerzos al logro de una gestión eficaz de tan valioso recurso, objeto de estudio de la presente investigación, realizada la Universidad de La Habana con el objetivo de diagnosticar y solventar las deficiencias en la actividad clave que se basa en el análisis, descripción y diseño de los puestos de trabajo que son esenciales para el desarrollo de los procesos universitarios, con énfasis en la aplicación del enfoque de competencias en la gestión, mediante el empleo de métodos teóricos y empíricos.

Palabras clave: competencias laborales, gestión del capital humano, personal docente e investigativo, Universidad de La Habana.

ABSTRACT

Nowadays, defining and assessing intangible assets have become more relevant than tangible assets to business performance analysis, where human capital plays a central role in creating new competitive advantages. Higher education institutions are well aware of this, which is why they are trying to effectively manage such a valuable resource. A research into how to effectively manage human capital at the University of Havana was carried out, with the aim of identifying and eliminating shortcomings in the key activity consisting in the analysis, description, and design of jobs essential for the development of university processes. Emphasis on competence-based management was made, and theoretical and empirical methods were used.

Keywords: *work-related competencies, human capital management, teaching and research staff, University of Havana.*

Código JEL: M54

Recibido: 24/4/2019

Aceptado: 5/7/2019

INTRODUCCIÓN

La historia y evolución de la teoría administrativa, relacionada con el desarrollo de la administración de recursos humanos, ha conducido a la concepción y tratamiento de tales recursos a partir de una nueva gestión, mediante el reconocimiento del potencial de los trabajadores, conceptualizado en el capital humano de las organizaciones. Aguilar (2008) evaluó esta evolución en tres fases, tras el estudio de la obra de autores como Stoner (1989), Pereda (1995) y Ferriol (1996): 1) administración del personal, 2) administración de los recursos humanos y 3) gestión de los recursos humanos (GRH). Esta división le permitió realizar un recorrido que comenzó en las primeras prácticas, encaminadas solamente al estudio de la nómina (retribución salarial), hasta llegar a la alta especialización en la segmentación de las funciones y control de la disciplina laboral, producto de la administración científica del trabajo. Finalmente, arribó al reconocimiento de la necesidad de seleccionar, motivar, retener, capacitar, evaluar y desarrollar a los recursos humanos, a partir de la existencia de cohesión entre los objetivos individuales y organizacionales, con lo cual formuló el marco propicio para el estudio de la cultura organizacional y el clima laboral, de conjunto con una mejor organización del trabajo y la inserción de un enfoque estratégico, de proceso y sistémico en la GRH.

Por otro lado, en un análisis conceptual, Chiavenato (2007) propuso el siguiente concepto de recursos humanos: «[Son] las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea» (p. 94). El autor finalizó su estudio manifestando que el conjunto de trabajadores de una organización constituye el capital humano y que el aumento o disminución del valor de dicho capital dependerá del talento y las competencias que posean las personas que brindan un valor agregado, expresado en la obtención de mayor competitividad y agilidad en los procesos.

Es posible afirmar que el capital humano se reconoce como el potencial que poseen los trabajadores, enunciado en las competencias laborales, instrumentos que miden la cualificación del personal y permiten deducir el valor de tal capital desde el punto de vista teórico. Ello hace necesaria la inclusión de un nuevo enfoque de gestión contemporáneo a la GRH: el enfoque de competencias.

Atendiendo a lo referido por Cuesta (2000) y Sousa (2001), citados por Ortega (2008), se confirma que, desde la rama de la psicología aplicada (psicología organizacional), los resultados de los estudios realizados por grandes investigadores del tema como David McClelland (1973), Goleman (1997), Levy-Leboyer (1997), entre otros, han conllevado el surgimiento del enfoque de competencias, enmarcado en la necesidad de definir aquellas características y/o conductas causales que revelan las personas con desempeños superiores o exitosos,

con la finalidad de buscar y captar al personal idóneo para una organización tomando como base las competencias, las cuales, a su vez, tributan a los procesos de la GRH: selección, capacitación, evaluación del desempeño y retribución o compensación salarial.

1. EL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El concepto de capital humano se manifestó por primera vez a mediados del siglo XX, en estudios sociológicos realizados por Theodore Schultz y Gary Becker, en los que debían responder por qué en las sociedades occidentales (países desarrollados) los obreros tenían una productividad más alta que en los restantes. Es preciso señalar que los recursos humanos, junto a los materiales, la tecnología y la energía, constituían una variable de considerable importancia para el crecimiento económico de tales sociedades y para la evaluación de la productividad del trabajo. Los investigadores llegaron a la conclusión de que la situación se debía a las innovaciones tecnológicas llevadas a cabo, mayormente, en las producciones industriales, lo que provocó el aumento de puestos de trabajo intelectuales en detrimento de los puramente físicos. Desde ese momento se tomó la educación (formación profesional) como base de la inversión en capital humano.

En la actualidad, el análisis del capital humano en las organizaciones forma parte del estudio del capital intelectual.¹ Borrás y Ruso (2015), al analizar los trabajos de Nevado y López (2002) y Edvinsson y Malone (2003), quienes coincidían en la identificación del capital humano mediante elementos como los conocimientos, las habilidades, las capacidades y las motivaciones, expresaron su propio concepto: «el capital humano representa el conocimiento de las personas y colectivos en términos de valores, actitudes, competencias y habilidades que tributan al beneficio de la organización» (p. 41).

Para el desarrollo de la presente investigación se asume la definición que ofrece la norma cubana NC 3000:2007, sobre el Sistema de gestión integrada de capital humano, pues logra armonizar los aspectos económicos y sociológicos cuando expresa que se trata de un «conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidades para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo» [Oficina Nacional de Normalización (ONN), 2007, p. 7].

Resulta evidente la asociación del capital humano con las competencias, como elementos que lo componen y definen. Sin embargo, llegar a un concepto único y global de «competencias» resulta complejo debido a su condición de intangible, a la interdisciplinariedad de su enfoque y a la reciente incorporación al campo de la gestión empresarial (Cuesta, 2000). Pese a ello, se estudiaron 35 definiciones citadas por Sesento (2008) y se concluyó que se vinculan al conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, actitudes y valores que posee un individuo para el desempeño satisfactorio de sus funciones bajo diversos contextos, expresados en comportamientos o aptitudes. En el caso de «competencia laboral», se adoptó el concepto enunciado en la NC 3000:2007: «Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes,

motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios» (ONN, 2007, p. 9).

Entre «capital humano» y «competencias laborales» confluyen elementos similares como habilidades, conocimientos, actitudes y valores, que identifican o representan la cualificación del capital humano de una organización, la cual «se subordina» al grado de competencias del personal, conformado por esos mismos elementos. Este análisis resulta significativo debido a que no se localizó un concepto explícito o claro de gestión del capital humano (GCH) en la bibliografía consultada y estudiada en el desarrollo de la investigación. Es posible afirmar que se materializa en la gestión por competencias. O sea, si se gestiona que el personal sea competente, entonces se está gestionando el valor del capital humano de la organización. Ambos explican, o tratan de explicar, el aumento o disminución de la productividad del trabajo.

2. DIAGNÓSTICO DEL ANÁLISIS Y DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO Y PERFILES DE COMPETENCIAS

Tras implementar como proyecto el perfeccionamiento de la gestión universitaria y el control interno, la Universidad de La Habana (UH) logró establecer una gestión por procesos de sus actividades y el marco no excluyente del análisis y tratamiento del capital humano que posee, el cual se encuentra representado por un total de 2 470 trabajadores, distribuidos en 51 unidades organizativas. Cuenta, a su vez, con la Dirección de Recursos Humanos (DRH), una de sus direcciones centrales, ente rector de la GRH, labor compleja que se origina operativamente en las propias áreas universitarias, por lo que resulta necesario sentar bases sólidas para su ejecución efectiva y con calidad.

La DRH opta por la aplicación del Sistema de gestión integrada de capital humano, establecido en la NC 3000:2007, cuya base es la gestión por competencias del personal, argumentadas en otras normas vigentes, emitidas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), el Ministerio de Educación Superior (MES) y la alta dirección universitaria. Esta última responde, dentro de los procesos universitarios, por el macroproceso de apoyo «gestión de los recursos humanos», para lo cual cuenta con los siguientes procesos:

- Organización del trabajo.
- Selección e integración de los trabajadores.
- Capacitación de los trabajadores.
- Retribución y estimulación material y moral de los trabajadores.
- Seguridad y salud del trabajo.
- Evaluación del desempeño.
- Autocontrol del proceso de GRH.

Las bases para el desarrollo de una gestión eficiente y eficaz del capital humano, cuya proyección futura es la gestión por competencias en la universidad son:

1. Efectuar la actividad clave que consiste en el análisis, descripción y diseño de los cargos directivos y puestos de trabajo en la UH, que se realiza dentro del proceso «organización del trabajo».
2. Definir las competencias laborales y elaborar el perfil correspondiente, acciones especialmente relevantes pues, en esencia, permiten establecer el punto de partida para la organización y composición del personal dentro de cada área universitaria, a la vez que propician la realización de un diagnóstico organizacional que tributa a diversos sistemas, como el de gestión de la calidad y el de control interno, y se vinculan con los demás procesos de la DRH asociados a la GRH.

La caracterización del capital humano en la Universidad (Figura 1, Figura 2, Figura 3, Figura 4, Figura 5 y Figura 6) cuenta con aspectos positivos en cuanto a su composición acorde con los criterios analizados y en correspondencia con el tipo de institución. Se destaca la obtención de grados científicos y la distribución favorable del personal docente e investigativo.

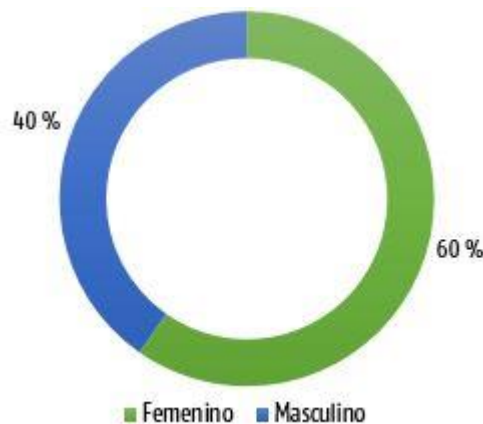


Figura 1. Capital humano de la Universidad distribuido por género.

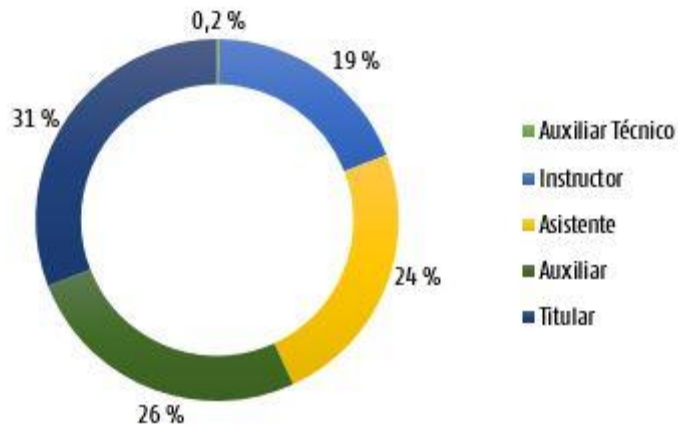


Figura 2. Capital humano de la Universidad distribuido por categoría docente.

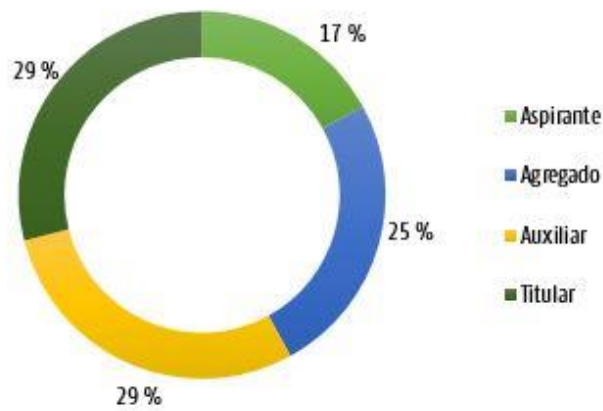


Figura 3. Capital humano de la Universidad distribuido por categoría científica Investigador.

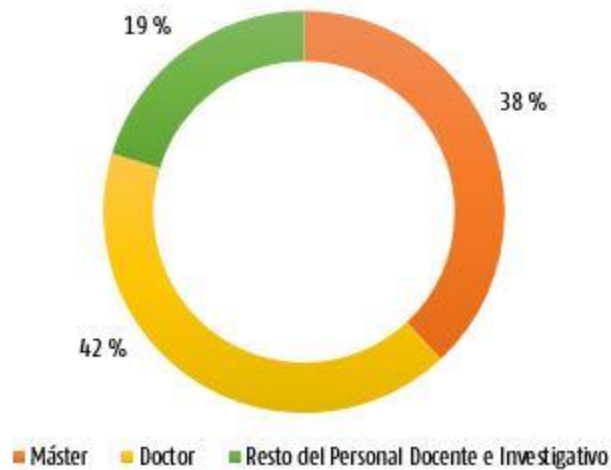


Figura 4. Capital humano de la Universidad distribuido por grado científico de docentes e investigadores.

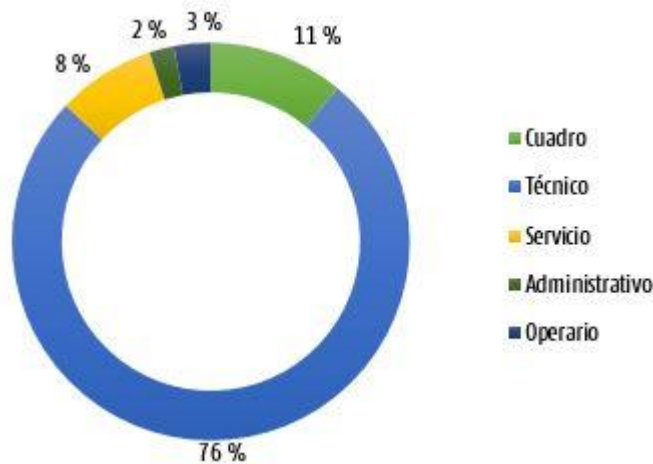


Figura 5. Capital humano de la Universidad distribuido por categoría ocupacional.

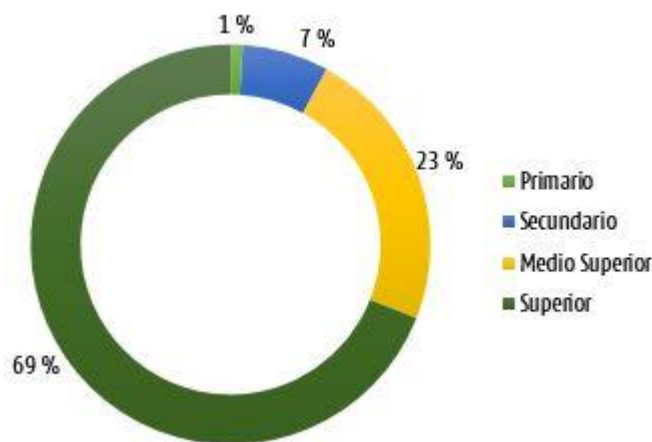


Figura 6. Capital humano de la Universidad distribuido por nivel de escolaridad.

No obstante, el diagnóstico referido al diseño de los puestos de trabajo y la elaboración del perfil de competencias no resultó positivo. Se ratificó la existencia del problema de investigación, evidenciado del siguiente modo:

- La ineficiente concepción de la actividad clave que consiste en el análisis y diseño de los puestos de trabajo, enunciada en ausencia de un procedimiento formal, se muestra como una debilidad latente, pese a la percepción, por parte de los trabajadores, de su existencia e importancia. Los puestos no se encuentran actualizados y confeccionados acorde con los requerimientos teóricos y propios de la organización, particularidad que atenta contra el establecimiento de las bases para el desarrollo pleno de la GRH en la Universidad.
- No existen perfiles de competencias laborales de los puestos de trabajo, lo que restringe el cumplimiento de los requerimientos necesarios para el establecimiento de una gestión por competencias del capital humano en la Universidad.

Estas debilidades condicionaron la necesidad de aplicar una metodología para el análisis y diseño de los puestos de trabajo y elaborar los perfiles de competencias laborales adecuados para cada uno.

3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

En el desarrollo de la investigación se optó por la aplicación de la metodología elaborada por Lau (2004), que consta de cuatro pasos: 1) Identificación y clasificación de los procesos de trabajo, 2) Revisión de la organización de la división del trabajo, 3) Procesamiento y análisis de la información obtenida y 4) Elaboración de los diseños. Los dos primeros no fueron objeto de estudio, pues se tomaron como base los resultados de investigaciones precedentes efectuadas en la institución.

En el desarrollo del análisis de los puestos de trabajo se realizó lo siguiente:

1. Identificación de los puestos de trabajo objeto de estudio: Profesor Auxiliar, Profesor Titular e Investigador Titular son los de máxima categoría docente y científica dentro de la clasificación Personal Docente e Investigativo, representativos de los puestos de trabajo claves de la UH.
2. Recopilación de información referente a cada uno a través de diversos métodos:
 - Observación directa.
 - Aplicación de una entrevista a 9 trabajadores de entre 2 y más de 20 años de experiencia en los puestos de trabajo analizados.
 - Aplicación de un cuestionario estructurado a una muestra aleatoria total de 45 trabajadores, divididos entre docentes e investigadores.
3. Procesamiento y análisis de la información obtenida: permitieron reunirla y organizarla para la ejecución efectiva del siguiente proceso.

Posteriormente, se llevó a cabo la elaboración del diseño del puesto de trabajo, proceso basado en la presentación ordenada de la información obtenida en el anterior y expresado en los modelos de diseño que contienen la siguiente estructura:

1. Datos generales: información que identifica al puesto de trabajo.
2. Descripción genérica: misión o razón de ser del puesto en la institución.
3. Descripción analítica: procesos, funciones, responsabilidades y relaciones laborales con otros cargos directivos o puestos de trabajo.
4. Perfil de competencias: competencias genéricas y específicas y requisitos generales para el puesto.

- Condiciones de trabajo: cuestiones esenciales sobre condiciones mínimas para el desempeño en el puesto.

4. ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS LABORALES DEL PERSONAL DOCENTE E INVESTIGATIVO

Con vistas a la elaboración de los perfiles de competencias, en el caso de las genéricas se aplicó el método de expertos, más conocido como Método DELPHI por rondas. Se contó con un total de 15 expertos (5 por cada puesto de trabajo sujeto a análisis) y se obtuvieron los resultados que se exponen a continuación y en la Tabla 1:

- En la primera ronda descartaron las competencias que, según su criterio, no correspondían al puesto de trabajo en cuestión.
- En la segunda ronda conformaron la matriz de competencias, ordenadas por nivel de importancia y/o impacto en el desempeño exitoso en el puesto.
- En la tercera ronda se refirieron al grado de dominio por competencias que debe poseer el ocupante del puesto de trabajo.

Tabla 1. Matriz de competencias genéricas del puesto de Profesor Titular

Competencias genéricas	Niveles de dominio		
	Bajo	Medio	Alto
Comunicación			X
Adaptabilidad		X	
Capacidad para aprender			X
Creatividad			X
Capacidad crítica		X	
Energía		X	
Ética			X
Lealtad y sentido de pertenencia			X
Habilidad analítica		X	
Habilidad de control		X	
Independencia			X
Integridad			X
Iniciativa		X	
Análisis numérico		X	
Análisis cuantitativo		X	
Planificación y organización		X	
Sociabilidad		X	
Visión de futuro		X	
Trabajo en equipo		X	
Tolerancia al estrés			X
Selección y desarrollo del personal a cargo			X
Busqueda de la excelencia	X		
Sensibilidad organizacional		X	

Por otra parte, con el objetivo de identificar y validar las competencias específicas se empleó una encuesta de concordancia, como instrumento de medición del grado de correspondencia entre las competencias específicas y sus dimensiones y los puestos estudiados. De este proceso se obtuvo la matriz que se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2. Matriz de competencias específicas del puesto de Profesor Titular

Competencias específicas	
1. Diseñar e implementar la labor educativa	DIMENSIONES:
Apoyar y participar en el diagnóstico de las necesidades educativas grupales y/o individuales teniendo en cuenta el contexto.	
Contribuir a las acciones de enseñanza-aprendizaje grupal y/o individual acorde con lo planificado por los responsables.	
Crear, desarrollar y evaluar ambientes favorables y desafiantes para el aprendizaje acorde con estrategias educativas.	
Educar en valores y ética profesional en base a una formación profesional integral.	
Diseñar, ejecutar y evaluar programas y/o proyectos educativos según procedimientos establecidos.	
2. Autosuperación	DIMENSIONES:
Asumir y gestionar con responsabilidad su desarrollo personal y profesional de manera permanente.	
Mantener actualidad en el conocimiento de los aspectos teórico-prácticos de las disciplinas que conforman su área del saber.	
Poseer y desarrollar una cultura general de forma integral.	
3. Desarrollar el proceso docente	DIMENSIONES:
Dominar plenamente los conocimientos de la disciplina que imparte según su especialidad.	
Planificar e impartir docencia (pre-posgrado) en correspondencia con el trabajo pedagógico y metodológico.	
Diseñar e implementar diversas estrategias y procesos de evaluación de aprendizaje en base a criterios determinados.	
Seleccionar, elaborar y utilizar materiales didácticos pertinentes atendiendo al contexto.	
Evaluar y emplear las TIC como medio y finalidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje según requerimientos específicos.	
Desarrollar el pensamiento lógico, crítico y creativo en los educandos en base al trabajo pedagógico y metodológico.	
Coordinar el trabajo científico estudiantil acorde con la organización de prácticas preprofesionales.	
4. Desarrollar el trabajo metodológico	DIMENSIONES:
Participar, con conocimiento de la teoría y metodología curricular, en el apoyo a la orientación de acciones educativas acorde con diseño curricular.	
Diseñar y ejecutar estrategias de enseñanza-aprendizaje según determinados contextos.	
Diseñar e implementar acciones educativas que incluyan a personas con necesidades educativas especiales.	
Conocer la teoría educativa y hacer uso crítico de ella en diferentes contextos.	
Analizar críticamente las políticas educativas acorde con lo normado.	
Producir materiales educativos acordes con diferentes contextos para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje.	
5. Desarrollar la labor científico-investigativa	DIMENSIONES:
Realizar investigaciones científicas en el campo de la ciencia y/o la educación, acorde con las metodologías pertinentes.	
Generar y dirigir proyectos o líneas de investigación que se correspondan con los procedimientos establecidos.	
Comunicar o publicar los resultados científicos relevantes a través de medios reconocidos.	
Organizar o participar en eventos científico-académicos.	
Asesorar, dirigir o evaluar programas de superación profesional acorde con especialidades, maestrías o doctorados.	
6. Desarrollar la labor extensionista	DIMENSIONES:
Interactuar social y educativamente con diferentes actores de la comunidad para favorecer los procesos de desarrollo.	
Promover y participar en actividades extracurriculares y de impacto social según requerimientos específicos.	
7. Realizar actividades de gestión universitaria	DIMENSIONES:
Asesorar o participar como evaluador en procesos de acreditación acorde con lo normado.	
Generar innovaciones en distintos ámbitos del sistema educativo y de gestión que aseguren la búsqueda de la mejora continua.	

CONCLUSIONES

En su esencia, los conceptos estudiados reúnen una serie de elementos compartidos por los trabajadores de la Universidad: conocimientos, habilidades, actitudes y valores, que representan al capital humano y conforman, a

su vez, las competencias. Por tanto, en la medida que se gestionan los recursos humanos por competencias, se está gestionando el capital humano.

Mediante el desarrollo de la metodología seleccionada se obtuvo el diseño de los puestos de trabajo Profesor Auxiliar, Profesor Titular e Investigador Titular, referentes para el resto de puestos claves pertenecientes a la clasificación de Personal Docente e Investigativo de la UH. Se definieron y validaron las competencias laborales, tanto genéricas como específicas, de los puestos de trabajo objeto de estudio a través del Método DELPHI, proceso al que se sumó la delimitación del procedimiento implícito para alcanzar los perfiles de competencias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILAR, R. E. (2008): «Diseño de los puestos de trabajo en la Dirección de Contabilidad y Finanzas del Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional “Hector Alfredo Pineda Zaldivar” (ISPETP)», tesis de maestría, Universidad de La Habana.
- BORRÁS, F. y F. RUSO (2015): *Capital intelectual: visión crítica y propuestas para organizaciones cubanas*, Editorial UH, La Habana.
- CHIAVENATO, I. (2007): *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, Mac Graw Hill, México D. F.
- CUESTA, A. (2000): *Gestión de competencias*, Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE), Cuba.
- LAU, C. B. (2004): «Diseño de un modelo de gestión de los RR.HH. para el sector del turismo en Cuba», tesis doctoral, Universidad de La Habana, Cuba.
- OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN) (2007): «NC 3000. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario», La Habana.
- ORTEGA, A. J. (2008): «Lineamientos estratégicos de formación gerencial basados en las competencias desarrolladas por los gerentes universitarios a través de experiencias de gestión administrativa. Caso: Universidad Pedagógica Experimental Libertador», tesis doctoral, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas.
- SESENTO, G. L. (2008): «Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas», tesis doctoral, Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán, México.

Notas aclaratorias

¹«Combinación holística de activos intangibles basados en el conocimiento, creado por los recursos humanos y aplicado a las estructuras, procesos, relaciones e influencia social de la organización, con capacidad para desarrollar ventajas competitivas sostenibles y generar valor» (Borrás y Ruso, 2015, p. 40).