

CÓMO GESTIONAR LOS RECURSOS HUMANOS SOBRE LA BASE DE COMPETENCIAS

Resumen / Abstract

Las competencias laborales constituyen una alternativa para incrementar el rendimiento laboral y generar valor a través de la creación del conocimiento y el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados y de la organización. Este artículo presenta un modelo conceptual y un procedimiento general para la gestión integral de recursos humanos sobre la base de competencias en entidades turísticas, que integra las corrientes de estudio en este campo y los enfoques sistémico y estratégico de la dirección, teniendo como base el de competencias; además, incorpora un conjunto de técnicas y herramientas para la determinación de los modelos de competencias, así como algunos indicadores para evaluar el impacto de la implementación del sistema. Finalmente, se exponen los resultados generales en una muestra de entidades turísticas de la provincia Holguín. Por su carácter general, el modelo y procedimiento son aplicables para el mejoramiento de la GRH en otras organizaciones productivas y de servicio.

Working competencies constitute a choice to increase the output and to generate value through the creation of knowledge and the development of new competencies for the personal growth of the employees and the organization. This article, presents a conceptual model and a general procedure for the integral management of human resources based on competencies in tourist organizations that integrate the tendencies of study in this field and the systemic and strategic focuses of the direction, taking as pattern the one of the competencies. Besides, it incorporates a group of techniques and tools for the determination of the models of competencies, such as some indicators to evaluate the bit of the use of the system. Finally, the general results are explained in one of the tourist organization of the Holguín province. By its general character, the model and proceeding are applicable for the improving of the HRM in other productive and service organizations.

Alexander Sánchez Rodríguez,
Ingeniero Industrial, Máster en
Dirección de Empresas, Instructor,
Departamento de Ingeniería
Industrial, Universidad de Holguín
Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba
e-mail:alex.sr@facing.uho.edu.cu

Carlos Cristóbal Martínez Martínez,
Ingeniero Industrial, Doctor en
Ciencias Técnicas, Profesor Titular,
Centro de Estudios Turísticos,
Universidad de Las Villas Marta
Abreu, Villa Clara, Cuba
e-mail:carloscristobalm@yahoo.com.ar

Clara Elena Marrero Fornaris, In-
geniera Industrial, Doctora en
Ciencias Técnicas, Profesora Auxiliar,
Dirección de Recursos Humanos,
Universidad de Holguín, Oscar
Lucero Moya, Holguín, Cuba
e-mail:cmarrero@vrea.uho.edu.cu

Recibido: Junio del 2005

Aprobado: Septiembre del 2005

Palabras clave / Key words

Gestión de recursos humanos, competencias

Human resources management, competencies

INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, que se convierten en las razones que justifican el cambiar a un esquema de gestión por competencias.¹ La cuestión entonces está en traducir este nuevo enfoque, como es el de la gestión por competencias, en métodos suficientemente operativos e integrados como para sustituir las viejas prácticas de recursos humanos. Existen varios enfoques de gestión por competencias (GPC),¹⁻⁶ la mayor parte se reduce a gestión de las competencias y no llegan, pero muchas veces tampoco pretenden abarcar e influir en todos los procesos de gestión de las personas y de la organización, como llegan a ser las aplicaciones más extensivas del concepto y a las que habría que reservar el término de GPC. De hecho, en la mayoría de los casos, las aplicaciones se limitan a **experiencias** controladas con derivadas muy controladas (ejemplo: Selección y Formación) y de escasa profundidad. Además, en los procedimientos estudiados se observan etapas generales que se limitan a la determinación de las competencias donde no se establece cómo proceder, y por otra

parte no se esclarece cómo aplicar estos modelos de competencias elaborados a todos los procesos de recursos humanos, por lo que se puede concluir que existen limitaciones en la concepción e implementación práctica del enfoque de gestión por competencias en las empresas. En las entidades turísticas estudiadas, las aplicaciones fundamentales que se han realizado abarcan esencialmente, y de manera independiente, los procesos de reclutamiento así como la selección, formación y desarrollo, así como la evaluación del desempeño.⁷⁻⁹

En este tipo de organizaciones se hace más preocupante dicha situación, sobre todo en las condiciones actuales y futuras donde el sector turístico se ha convertido en el más importante de la economía del país y se proyecta continuar su crecimiento, pero cada vez con mayor eficiencia.¹⁰ En este orden, el sistema de gestión turística debe evolucionar de esquemas tradicionales hacia los sistemas gerenciales más modernos, sin embargo, su implementación implica transformaciones profundas, tanto en el pensamiento como en las acciones y por tanto en las tecnologías que deben utilizarse.⁷

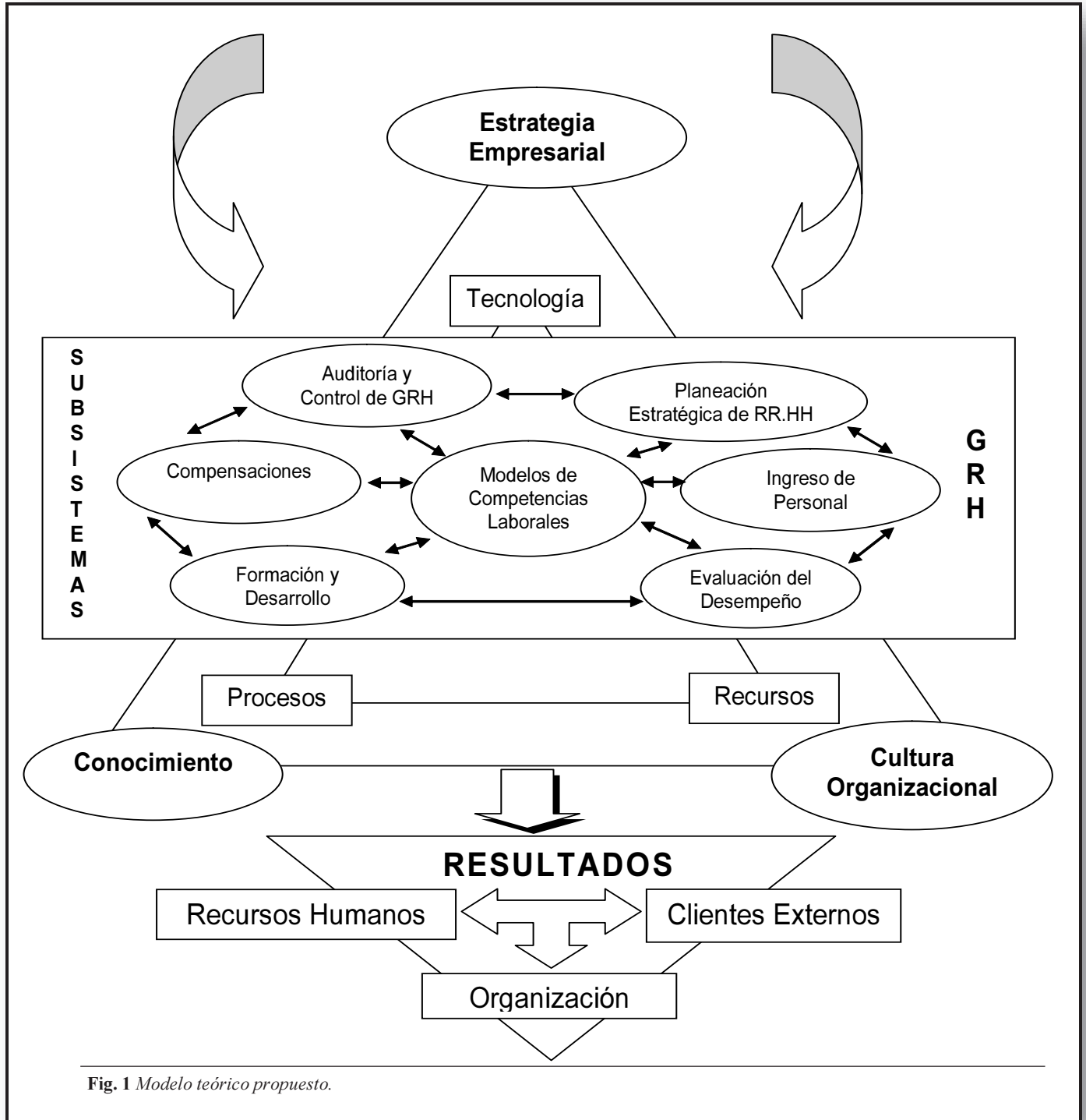


Fig. 1 Modelo teórico propuesto.

Estas tecnologías deben integrar las nuevas corrientes en cuanto a gestión de RR.HH., como el enfoque de competencias, el enfoque estratégico de la dirección y el enfoque sistémico, y permitir los cambios necesarios para dar respuesta a las exigencias de las instalaciones y su entorno.⁹

A su vez, en el marco del proceso de perfeccionamiento empresarial que se desarrolla en Cuba en varios sectores, y el turismo entre ellos, este trabajo constituye una respuesta a la necesidad de modernizar el sistema de GRH. Por su carácter generalizable puede aplicarse a otras organizaciones tanto productivas como de servicio, donde se realicen las adaptaciones pertinentes.

MODELO Y PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Modelo teórico propuesto

El modelo teórico propuesto (figura 1), está orientado hacia el mejoramiento de los resultados referidos al personal, los clientes externos y la organización como meta final, sobre la base de un cambio cultural dado por el desarrollo permanente de las competencias necesarias para el éxito de todo el sistema donde se logra que el personal, al incrementar sus niveles de competencia, aumente la polivalencia, logre su desarrollo profesional y autorrealización; los clientes externos entonces perciben las competencias del personal y de la organización, se incrementa la calidad de los productos/servicios, se satisfacen sus necesidades y expectativas, se logra la fidelización de estos clientes a la empresa, y la organización al final experimenta un cambio cultural de aprendizaje, aumenta la inteligencia y adaptabilidad de la empresa, su capacidad de respuesta ante las nuevas exigencias del entorno, se asegura el sostén de las ventajas competitivas y aumenta la productividad y la eficacia de la organización.

La gestión de recursos humanos, en su carácter sistémico, interactúa con el entorno externo dentro del que se destacan tres factores fundamentales por su vínculo tan estrecho: el mercado de trabajo; el gobierno para el cumplimiento de la reglamentación establecida; y la sociedad representada por los clientes externos, razón de ser de la entidad. También interactúa con el entorno interno al estar estrechamente relacionados con la estrategia empresarial, elemento esencial que marca el carácter estratégico para que la gestión de RH contribuya al cumplimiento de esta estrategia general; el conocimiento, como elemento esencial de la filosofía de la gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y gestión por competencias; y la cultura organizacional, que incide en la concepción de la actual gestión de RH. También se consideran como factores internos, la tecnología, los procesos y los recursos, que demandarán el desarrollo y(o) adquisición de determinadas competencias.

El carácter sistémico también se demuestra dentro del propio sistema de gestión de recursos humanos diseñado, que está formado por seis subsistemas, cuyo centro lo configura el **Modelo**

de Competencias. Todos los subsistemas están interrelacionados entre sí, de los resultados que se obtengan en unos depende el desarrollo de otros. Para la aplicación práctica de este modelo teórico se diseña un procedimiento general, que permite la implementación de un sistema de recursos humanos basado en el enfoque de competencia laboral, partiendo de la estrategia empresarial y su alineación con las competencias.

Procedimiento general y procedimientos específicos

El procedimiento general permite implementar un sistema de GRH basado en competencias a partir del diseño de sus subsistemas componentes sobre la base de la información que ofrecen los perfiles de competencias elaborados y su alineación con la estrategia empresarial. El procedimiento general está conformado por seis fases y un conjunto de etapas y pasos en cada una de ellas, que incluye las herramientas necesarias técnicamente argumentadas.

Fase I: Preparación inicial

Esta fase tiene como objetivo garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores para lograr el proceso de involucramiento de todo el personal de la empresa, la planificación de las actividades y el entrenamiento previo. Las etapas que incluye son:

1.1. Planeamiento

El objetivo de esta etapa consiste en la programación detallada de las actividades a desarrollar durante las distintas fases y etapas. En esta se deben desempeñar varias tareas.

1. Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento.
2. Determinación del alcance.
3. Elaboración del cronograma de trabajo.

1.2. Creación del equipo de competencias

Durante esta etapa se designará o conformará el equipo de competencias o, lo que es lo mismo, el Comité Permanente de Competencias, en el que deben estar presentes: un representante del área administrativa, un miembro del área de RH, el jefe del área específica que se está analizando y otros expertos en la materia, en dependencia de los cargos en cuestión que se estén analizando.

1.3. Sensibilización y entrenamiento inicial

El objetivo de esta es proporcionar el entrenamiento necesario, según el diagnóstico realizado, a los participantes, haciendo énfasis en los expertos que componen el equipo de competencias. A través de este entrenamiento se debe trabajar además para lograr la sensibilización y comprometimiento de estos expertos en la compleja función que desempeñarán.

1.4. Comunicación y Educación

Esta es una etapa de acciones permanentes y tiene como objetivo alinear y crear comprensión y compromiso compartido entre todos los empleados y con el proceso de implementación

del modelo, a partir de una serie de actividades programadas para este fin.

Fase II: Orientación estratégica

El objetivo de esta fase consiste en lograr la alineación de los elementos estratégicos de la empresa y sus áreas funcionales, los objetivos y las competencias. En esta fase se llevarán a cabo las siguientes etapas:

II.1. Revisión y actualización de los elementos estratégicos

Durante esta etapa los asesores y el equipo gerencial de la empresa revisan y(o) actualizan los elementos esenciales contenidos en la programación estratégica de la organización, los cuales servirán de base para alinear los modelos de competencias a la estrategia empresarial concebida.

II.2. Análisis de la compatibilidad

Se debe verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa. En cada área se debe definir, en forma específica, la contribución al plan estratégico del negocio.

Fase III: Determinación de las competencias

El objetivo de esta fase es, por supuesto, la determinación de las competencias a los diferentes niveles y la elaboración de los perfiles o modelos de competencias. Teniendo en cuenta las diferentes corrientes que existen del enfoque de competencias, se decidió adoptar como base conceptual y metodológica, los supuestos fundamentales de las tres corrientes: funcionalista, conductista (enfoque holístico de esta corriente) y constructivista, haciendo las adecuaciones necesarias producto de su integración, de acuerdo con los requerimientos y condiciones del objeto de estudio práctico. Para la determinación de las competencias se seguirán los diferentes niveles, según la estructura de la empresa: competencias organizacionales, corporativas, de procesos, de rol y de posición. De esta forma será necesario transitar por las siguientes etapas:

III.1. Determinación de las competencias organizacionales

Este tipo de competencias supondrá un rasgo diferencial en el mercado. Basado en el análisis estratégico, con todos sus elementos (misión, visión, valores y objetivos), los asesores/facilitadores y el equipo gerencial determinan sus competencias organizacionales, comprobando la alineación de estas con los elementos estratégicos. Con este objetivo se deben ejecutar los pasos que siguen:

1. Definición del propósito fundamental

Teniendo en cuenta los principios de la técnica del análisis funcional, se comenzará el proceso deductivo, de análisis continuo, analítico y gradual de desgloses y derivaciones sucesivas de las funciones, a partir del propósito fundamental, para continuar más adelante hasta lograr la identificación de las

expresiones más elementales que pueden ser realizadas por un individuo. A través del trabajo en grupo, teniendo en cuenta los elementos ya citados, se llega al consenso para definir el propósito fundamental.

2. Identificación de las competencias organizacionales

Para identificar estas competencias se utilizará el método de la tormenta de ideas, sobre la base de la actividad grupal e individual de cada miembro del equipo de expertos. Atendiendo al propósito clave y retomando la misión y visión, cada experto, en forma de rueda libre, expresará las competencias que definirán la diferenciación de la empresa en el mercado. El proceso termina cuando se aprueben las formulaciones de competencias, consensuadas por la totalidad de los miembros participantes en la discusión.

III.2. Determinación de las competencias corporativas

Estas competencias son las que debe conocer todo el personal, para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que la empresa hace a sus clientes, o sea, son las competencias necesarias en la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización.¹

Teniendo en cuenta las competencias organizacionales se definen las competencias que deberán caracterizar a todos los miembros de la organización que permitan mantener estas ventajas competitivas en el mercado. Siguiendo las rondas del método Delphi,⁴ los expertos listarán las competencias que consideren que más se integran a los objetivos estratégicos.

III.3. Determinación de las competencias técnicas o de procesos

Las competencias técnicas se referirán a los comportamientos precisos en cada unidad funcional para conseguir sus objetivos, basándose en su misión y metas dentro de la estrategia organizacional y relacionándose con los aspectos técnicos de la misma.¹¹ En esta etapa el equipo de competencias será el encargado de llevar a cabo los pasos siguientes:

1. Análisis de los elementos estratégicos correspondientes al área

Estos aspectos son de vital importancia para desarrollar los restantes pasos. A través de los medios seleccionados se deben visualizar ante los miembros del equipo para su análisis y actualización de ser necesario.

2. Definición de las funciones estratégicas

Dando continuidad al análisis funcional, se desagregan las funciones estratégicas a partir del propósito clave bajo la lógica problema-solución, en cada una de las funciones desagregadas se constituyen en **soluciones** para resolver el **problema** planteado en la función precedente.^{3,12} Este proceso debe apoyarse en la actividad grupal e individual de cada uno de los miembros.

3. Definición de las competencias técnicas

Siguiendo los mismos métodos utilizados para la determinación de las competencias corporativas, se realizan rondas de preguntas con el objetivo de listar las competencias técnicas relacionadas

con cada una de las funciones estratégicas que representan a su vez las distintas áreas o procesos que conforman la estructura social de la empresa.

III.4. Determinación de las competencias de rol y posición

Las competencias de rol son las que comparten los trabajadores que desempeñan un conjunto de actividades comunes y las competencias de posición corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específicos.¹ Esta etapa se llevará a cabo por el equipo de competencias. Los pasos para desarrollar esta etapa son los siguientes:

1. Identificación de las funciones básicas y específicas

Luego de identificadas las funciones estratégicas y siguiendo la misma técnica utilizada se continúa el proceso de análisis o desagregación, a partir de cada una de ellas, identificando nuevas funciones hasta llegar a las funciones más simples, o sea, las que constituyen al resultado concreto del desempeño de un trabajador.

2. Elaboración del mapa funcional

El mapa funcional o árbol funcional, "es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en **árbol** (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas".^{3,12} Realizando un análisis del gráfico resultante, siguiendo la lógica semiótica del **árbol**, se puede observar que las ramas del árbol son **causas** ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se haya dibujado) con sus respectivas **consecuencias**.

3. Revisión y actualización de la estructura social de la empresa

Después de haber concluido el proceso de desagregación de las funciones de la empresa y elaborado el mapa funcional, se está en condiciones de emprender un nuevo paso o momento que consiste en un proceso inverso, de síntesis, de fusión e integración de las funciones más elementales o específicas a partir de la relación de afinidad existente entre ellas y las funciones que le dieron origen, todo esto hace que se agrupen las funciones específicas en dependencia de un mayor grado de generalidad.

4. Realización de la entrevista de eventos conductuales

Se realizan las entrevistas de eventos conductuales a las personas excelentes y de actuación promedio. 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. Previo a la entrevista se pueden aplicar algunos test que brindarán información valiosa a considerar por el entrevistador. Luego, en el acto final de la entrevista, se corrobora la información ya obtenida y se completa la caracterización de las personas seleccionadas como excelentes, analizando la relación entre el hombre y el puesto que está desempeñando. Se pueden utilizar otros métodos auxiliares como la observación directa y la investigación de antecedentes con los subordinados.

5. Definición de las competencias de rol y posición

Esta etapa se llevará a cabo por el equipo de competencias. Los asesores y este equipo, a partir de toda la información obtenida, depuran, agrupan y describen las competencias siguiendo el método Delphi, se llevan a cabo las siguientes rondas.⁴

Primera ronda: Generación de las competencias de rol.

Con los resultados se confecciona una tabla con la lista ya reducida a partir de erradicar repeticiones y similitudes.

Segunda ronda: Determinación de la concordancia y eliminación de las competencias discordantes.

En este caso se les demanda a los expertos sobre su acuerdo con las competencias listadas. 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.

Tercera ronda: Determinación del orden de importancia de las competencias definidas.

Con este objetivo se le entregará a cada experto la tabla con la lista de competencias confeccionada por ellos, dándole valor 1 al de mayor importancia y así sucesivamente.

Para comprobar la concordancia entre especialistas se calcula el coeficiente *W* de Kendall.

Para determinar las competencias de posición, si es necesario según el nivel de desglose de las funciones al que se haya llegado, se sigue el mismo procedimiento anterior.

Cuarta ronda: Determinación de los indicadores de competencia.

Estos indicadores de competencias se determinarán cuando se esté elaborando el modelo de competencias para el nivel funcional más inferior dentro de la estructura de la empresa, se pudiera estar hablando de roles o posiciones, en dependencia de la complejidad de las funciones que se realicen para lograr el propósito clave. Teniendo en cuenta estos conceptos se definirá un solo término que será el elemento normativo que permitirá realizar la evaluación, se trata del indicador de competencia.

Los indicadores de competencia pueden dividirse en cuatro áreas, en dependencia de las esferas que integran el comportamiento humano: cognitiva, afectiva, física y social.⁸

Utilizando el método de tormenta de ideas se puede llegar al consenso en las definiciones de estos indicadores. Después, a través de la discusión grupal, se redactarán los indicadores de competencia consensuados por todos los expertos.

III.5. Elaboración de los catálogos provisionales de las competencias

Habiendo determinado los distintos tipos de competencias: organizacionales, corporativas, técnicas, de rol y de posición, se pasa a conformar un catálogo donde se agrupan todos los modelos definidos, que constituye un documento oficial de consulta para desarrollar la gestión sobre la base de las competencias.

III.6. Verificación de desempeños exitosos

Se pretende identificar las competencias presentes en las personas que trabajan actualmente y se desempeñan de forma

exitosa, sobre la base de los modelos de competencias elaborados. Se toman las experiencias reales y se inicia un proceso de estudio, observación y análisis para lo cual se hace uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios que en la práctica permiten identificar y confirmar las competencias que están presentes en desempeños exitosos actualmente.

III.7. Estandarización de las competencias

En esta etapa los asesores y el equipo de conocimiento analizan, aprueban y estandarizan las competencias por cada rol y posición, es decir, se definen las competencias que en el futuro requerirán las personas que ingresen en la organización y las que deberán desarrollar los que actualmente ocupan los cargos.

Fase IV: Diseño del sistema integral de GRH basado en competencias

En esta fase se diseñan los subsistemas de GRH con base en los modelos de competencias definidos. Considerando estos modelos, validados y aprobados por la empresa, los asesores y RH configuran los subsistemas que conforman el sistema de GRH que serán integrados a través de las competencias. Las etapas básicas a seguir son:

IV.1. Seleccionar y(o) desarrollar los métodos y herramientas

Cada uno de los subsistemas requiere para su realización de una serie de métodos, herramientas y técnicas bien fundamentadas, ya sea para la evaluación de las competencias, para el reclutamiento y la selección, para formular e implementar planes de desarrollo de competencias o para elaborar los sistemas de compensación.

IV.2. Elaboración y(o) preparación del diseño del sistema

Es necesario, durante esta etapa, preparar o elaborar, según sea el caso, las políticas, objetivos, principios y procedimientos metodológicos y los métodos, técnicas y herramientas de apoyo a las actividades de GRH para uso de la administración.

IV.3. Desarrollar un sistema automatizado para la implementación del sistema

Lo que se trata ahora es de automatizar el sistema de GRH basado en competencias diseñado para facilitar la implementación práctica de dicho sistema.

IV.4. Entrenamiento

Los supervisores, mandos intermedios y todos los dirigentes implicados en los diferentes procesos, además del personal del área de RH deberán ser entrenados en la utilización de todos los métodos y demás herramientas desarrolladas en la etapa anterior para obtener resultados más favorables en la implementación del sistema.

Fase V: Evaluación y seguimiento de los resultados

Esta fase tendrá como objetivo evaluar los resultados de la GRH sobre la base del enfoque de competencias y realizar el seguimiento requerido al proceso de implementación del sistema.

Esta fase también requiere de acciones continuas y se desarrolla a lo largo de todo el proceso de implementación del

sistema. Esto quiere decir que la evaluación no se ejecuta únicamente al concluir las fases anteriores, puesto que la evaluación debe ser sistémica, a partir de ahí se realiza la retroalimentación a las diferentes fases y etapas del proceso que posibilita corregir las desviaciones en el momento oportuno. Las etapas que se incluyen son:

V.1. Diseño o modelación de los indicadores para evaluar los resultados

A partir del modelo teórico propuesto se diseñó un conjunto de indicadores agrupados de la siguiente forma:

- *Indicadores referidos a los RR.HH.:* Indicadores que permiten medir los resultados obtenidos por el personal de la empresa en cuanto a los niveles de competencia, la polivalencia, el desarrollo profesional, la autorrealización y el comprometimiento con la organización.

- *Indicadores referidos al cliente externo:* Indicadores que permiten medir como la GRH basada en competencias logra los resultados esperados y aumenta la calidad del servicio, se satisfacen las necesidades y expectativas del cliente externo y se logra su fidelización a la organización.

- *Indicadores referidos a la organización:* Indicadores que permiten medir cómo impacta la adopción del nuevo sistema de RH basado en competencias a los resultados económicos de la organización y cómo puede ser el incremento de la productividad para el cumplimiento de su meta.

Para cada grupo se definieron 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.

V.2. Análisis y evaluación de los indicadores

Después de calculados los indicadores diseñados, se pasa a la evaluación general de los resultados obtenidos en cada uno, por cada grupo y de manera global. Para esto se emplean los mismos niveles o categorías evaluativas: destacado, satisfactorio y deficiente.

V.3. Seguimiento del proceso de implementación

Esta etapa de seguimiento es muy importante puesto que permite que el proceso de gestión 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.

RESULTADOS GENERALES EN ENTIDADES TURÍSTICAS DE LA PROVINCIA HOLGUÍN

El procedimiento se ha aplicado en instalaciones de dos entidades turísticas fundamentalmente Islazul y Rumbos SA, para ejemplificar; a continuación se muestran los resultados generales obtenidos en una muestra de las instalaciones de Rumbos SA,

en Holguín. La puesta en práctica del procedimiento en estas instalaciones se inició en 2001, aplicándose inicialmente solo para uno de los subsistemas: Reclutamiento y Selección, con motivo de la apertura de una nueva instalación: El Salón 1720, y más tarde se continuó extendiéndolo a los restantes subsistemas.

Fase I: Preparación inicial

Esta es una fase esencial en el logro de los resultados esperados. Entre las actividades fundamentales que se efectuaron está el taller realizado con el Consejo de Dirección de la Dirección Territorial de Rumbos en Holguín, donde primero se capacitó a los participantes en el tema de la Gestión por Competencias y se expuso el modelo y procedimiento propuestos, demostrándose los beneficios para el mejoramiento de los resultados de la organización, con el objetivo de lograr involucrar y comprometer a la alta dirección de la entidad. Dentro del mismo taller se llevaron a cabo las restantes etapas y finalmente se pasó a la parte práctica, a través de la siguiente fase.

Fase II: Orientación estratégica

En el momento de la implementación la entidad se encontraba enfrascada en la formulación de su estrategia empresarial, por lo que se aprovechó esta coyuntura para revisar y perfeccionar, logrando el consenso del colectivo, los elementos estratégicos, y de esta forma alinear estos con las competencias que se determinaron en las fases siguientes.

Fase III: Determinación de las competencias

Dentro del mismo taller con el Consejo de Dirección, utilizando las técnicas del trabajo en grupo y el método Delphi por rondas se determinaron las competencias organizacionales y corporativas, partiendo de la elaboración del propósito fundamental. Como ejemplo de **competencia organizacional** se puede citar: Capacidad para integrar historia, cultura y naturaleza en los productos que se ofrecen.

Las **competencias corporativas** fueron: Capacidad para el trabajo en equipo; Creatividad; Orientación al servicio al cliente y Compromiso.

Para la determinación de las competencias técnicas, de rol y posición se crearon los equipos de competencias para cada una de las áreas funcionales e instalaciones. Se comenzó derivando las funciones estratégicas, básicas y específicas desde el propósito fundamental. Para ejemplificar se expondrá un desglose de funciones del Salón 1720:

Función estratégica

- Garantizar la satisfacción de las necesidades de alimentos y bebidas con la calidad requerida, en todas sus modalidades a los clientes que visitan el salón.

Función básica

Elaborar y decorar los diferentes platos de la cocina nacional e internacional que se ofertan al cliente en el restaurante,

cumpliendo con las normas de calidad del proceso de elaboración, manipulación, utilización, conservación y presentación de los alimentos, con un alto nivel de excelencia y profesionalidad.

Función específica

- Elaborar y decorar todo tipo de alimento del área caliente tanto de la cocina nacional como internacional, cumpliendo óptimamente con las normas de calidad del proceso de elaboración, manipulación, utilización, conservación y presentación de los alimentos, con un alto nivel de excelencia y profesionalidad.

Luego de esto se determinaron las **competencias técnicas**, estableciéndose las siguientes: Capacidad para el trabajo en equipo; Confianza y seguridad en sus acciones; Eficiencia o integridad personal; Creatividad; Actitud hacia la superación y(o) actualización en nuevas tendencias gastronómicas; Orientación al servicio al cliente y Compromiso.

Terminado el análisis funcional se elaboró el **mapa funcional** y se revisó la estructura social de la empresa, no encontrándose divergencias entre ambos elementos, influyendo el hecho de que la entidad se encuentra en proceso de perfeccionamiento empresarial y se ha realizado un trabajo importante en este sentido.

Se desarrollaron las entrevistas de eventos conductuales, apoyadas de una serie de tests psicométricos a trabajadores seleccionados por su desempeño excelente, y finalmente se determinaron las competencias de rol y posición. Teniendo en cuenta la derivación de funciones ejemplificadas, se toma como muestra la posición de **cocinero**. Entre las competencias determinadas y los indicadores de conducta se pueden citar: Capacidad técnico-profesional; Capacidad para el logro y la acción; Capacidad volitiva; Capacidad de aprendizaje; Eficiencia personal; Capacidad perceptiva y motriz, entre otras. De esta última se formularon los siguientes indicadores:

- Muestra una elevada destreza manual en el desempeño de sus funciones.
- Se desenvuelve con gran flexibilidad física para ejecutar las tareas en su puesto de trabajo.
- Demuestra la fuerza física requerida para levantar, mover y trasladar diferentes objetos y útiles de cocina en el desempeño de sus funciones.

Terminado este proceso se estandarizaron los modelos y catálogos de competencias, aprobándose por la alta dirección de la empresa.

Fase IV: Diseño del sistema integral de GRH basado en competencias

En esta fase se llevó a cabo el diseño del sistema integral de GRH sobre la base de competencias, que incluye las políticas, objetivos, principios y procedimientos metodológicos sustentados en técnicas y herramientas científicamente fundamentadas y por un programa automatizado de apoyo a la implementación del sistema. Concluyó la fase con el entrenamiento a todos los cuadros y trabajadores implicados en la GRH, tanto del staff como de línea.

Fase V: Evaluación y seguimiento de los resultados

Al evaluar el sistema de indicadores diseñados se constataron resultados muy favorables en cuanto a sus recursos humanos, clientes externos y propia organización como meta final, comparando los resultados al inicio de la evaluación y al final, con lo cual se demostró el impacto positivo en dichos resultados al obtenerse valores de 89,3 %, 91,2 % y 87,6 % considerándose satisfactorios para los recursos humanos, clientes externos y la organización respectivamente.

El análisis realizado permite afirmar que son satisfactorios los resultados alcanzados con la implementación del sistema integral de GRH basado en competencias, lo que ha permitido vincular los procesos de trabajo con la capacidad individual y colectiva para generar valor y lograr los resultados esperados. Esto además se corresponde con las exigencias del proceso de perfeccionamiento empresarial que se desarrolla actualmente en esta entidad.

CONCLUSIONES

1. Estudios desarrollados en instalaciones turísticas de la provincia de Holguín evidencian insuficiencias en la implementación práctica del enfoque de gestión por competencias, entre las que se destacan la no correspondencia de las competencias determinadas y los elementos estratégicos de la empresa, no se utiliza un enfoque holístico en la concepción y(o) definición de las competencias, lo cual disminuye el alcance o aplicabilidad de estas y no permite que se abarque e influya en todos los procesos de gestión de RR.HH. en la organización.

2. La tecnología propuesta para la gestión de los RR.HH. basada en competencias constituye una herramienta de gestión con un enfoque integral donde se mezclan el enfoque sistémico y el estratégico de la dirección con el de competencias y todas sus corrientes de estudio. Incluye un modelo teórico y un procedimiento general, con los procedimientos específicos correspondientes.

3. La implementación de esta tecnología para la gestión integral de RR.HH. basada en competencias en instalaciones de Rumbos SA, en Holguín, está introduciendo un mayor rigor científico que los procedimientos utilizados anteriormente, lo que se evidencia en los resultados alcanzados en estas instalaciones con un impacto favorable en los recursos humanos, los clientes externos y la organización. ☐

REFERENCIAS

1. DELGADO M., DOMINGO J.: *Modelos de gestión por Competencias*. Caracas, Venezuela, 2000. <http://www.gestiondelconocimiento.com>
2. JIMÉNEZ, ALFONSO: "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*, pp. 445, Ediciones Gestión 2000, España, 1997.

3. DUCCI, MARÍA ANGÉLICA: *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional: Formación basada en competencia laboral*, CINTERFOR/ OIT, Montevideo, Uruguay, 1997.
4. CUESTA SANTOS, ARMANDO: *Gestión de competencias*, pp. 93, Editorial Academia, Ciudad de La Habana, Cuba, 2001.
5. *Tecnología para la determinación, normalización y evaluación de las competencias laborales*, Cuaderno II. MTSS, 16. pp., Ciudad de La Habana, Cuba, 2001.
6. GALLEGO FRANCO, MERY: *Gestión humana basada en competencias. Procesos de gestión humana basados en competencias*, 2002. <http://www.monografias.com>
7. MARRERO FORNARIS, CLARA E.: "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", 100 pp., Cujae, Ciudad de La Habana, 2002.
8. ZAYAS, PEDRO: "Concepción técnicometodológica sobre la selección de personal", Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales, 136 pp., Universidad de La Habana, 2002.
9. SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, ALEXANDER: "Procedimiento metodológico para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección y socialización de los recursos humanos en el Salón 1720", 96 pp. Universidad de Holguín, , Holguin, Cuba, 2002.
10. LAGE, CARLOS: "Reunión Nacional de Entidades Turísticas", Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Ciudad de La Habana, Cuba, Junio/ 2000.
11. ANGULO GONZÁLEZ, DANIEL C.: *Etapas en la determinación de la plantilla cualitativa de la empresa*, 2002. <http://www.monografias.com>.
12. *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales*. CINTERFOR/ OIT, México, 2001. <http://www.cinterfor.org.uy>



Instituto Superior Politécnico
José Antonio Echeverría
cujae