



Innovar

ISSN: 0121-5051

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

Sánchez Rodríguez, Alexander; Martínez Vivar, Rodobaldo; Moreno Lázaro, Javier

**Gestión por competencias laborales en el contexto del  
proceso de cambios políticos y económicos en Cuba\***

Innovar, vol. 27, núm. 66, 2017, Octubre-Diciembre, pp. 169-184

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81853737012>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org  
UAEM

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

LABOR COMPETENCY MANAGEMENT WITHIN THE CONTEXT OF THE PROCESS OF POLITICAL AND ECONOMIC CHANGES IN CUBA

**ABSTRACT:** Political and economic changes in Cuba between 1989 and 2016 have shown a significant impact on labor relations and human capital management, leading to considerable managerial, economic and technological misalignments in this and other areas of Cuban organizations. The objective of this paper is to design a model for the integrated development of labor competencies and the necessary tools for its application, integrating core processes with competency profiles and contributing to raise workers' performance in the companies within the complex context being studied. As part of the analysis of the potential variables that participate in the multivariate construct of competency management, a procedure was used for the consensus analysis of variables participating in a theoretical model. Contributions are reflected in the theoretical model designed from the four dimensions identified. This model is characterized by the integration of the main theoretical currents in the study of competencies and the design of a human capital management system based on such approach. Additionally, the model makes use of the systems approach, and the holistic and the strategic management approaches for providing technically-based tools for the development of competencies. Furthermore, instruments for indicators calculation reflect an improvement in the perspective of workers, highlighting the competence level and the development level of the competence with a favorable impact on the overall results of the entity object of study.

**KEYWORDS:** Human Capital Management, labor competencies, Cuban economy, labor relationships.

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NO CONTEXTO DO PROCESSO DE MUDANÇAS POLÍTICAS E ECONÔMICAS EM CUBA

**RESUMO:** as mudanças políticas e econômicas em Cuba, entre 1989 e 2016, tiveram uma incidência significativa nas relações trabalhistas e na gestão de capital humano, que ocasionaram desajustes gerenciais, econômicos e tecnológicos importantes nessa e em outras áreas das organizações cubanas. O objetivo deste artigo é desenhar um modelo para o desenvolvimento integrado de competências profissionais e ferramentas necessárias para sua aplicação, que integre seus processos centrais com os perfis de competências e contribua para elevar o desempenho dos trabalhadores das empresas no complexo contexto analisado. Como parte da análise das variáveis potenciais que participam do construto multivariado da gestão por competências, utilizou-se um procedimento para a análise de consenso sobre variáveis participantes num modelo teórico. As contribuições se refletem no modelo teórico desenhado partindo das quatro dimensões identificadas, que se diferenciam pela integração das principais correntes no estudo das competências e no desenho de um sistema de gestão de capital humano baseado nessa abordagem, fazendo uso, além da abordagem de sistemas, da holística e da estratégica da direção, proporcionando as ferramentas tecnicamente fundamentadas para o desenvolvimento de competências. Além disso, os instrumentos para o cálculo de indicadores refletem um melhoramento na perspectiva do trabalhador, destacando-se o nível de competência e o nível de desenvolvimento de competências, com uma incidência favorável nos resultados globais da entidade estudada.

**PALAVRAS-CHAVE:** competências profissionais, economia cubana, gestão de capital humano, relações trabalhistas.

LA GESTION DES COMPÉTENCES DE TRAVAIL DANS LE CADRE DU PROCESSUS DES CHANGEMENTS POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES À CUBA

**RÉSUMÉ:** Les changements politiques et économiques à Cuba, entre 1989 et 2016, ont eu un impact significatif sur les relations de travail et la gestion du capital humain, ce qui provoque des déséquilibres de gestion, économiques et technologiques dans ce domaine comme parmi d'autres dans les organisations cubaines. Le but de cet article est de concevoir un modèle pour le développement intégré des compétences du travail et les outils nécessaires à sa mise en œuvre, regroupant leurs processus de base avec les profils de compétences et contribuant à améliorer la performance des travailleurs des entreprises dans le complexe cadre qui est l'objet d'analyse. Comme une partie de l'analyse des variables potentielles impliquées dans la construction à plusieurs variables de la gestion des compétences, on a utilisé un procédé pour l'analyse du consensus sur les variables qui participent à un modèle théorique. Les contributions se répercutent dans le modèle théorique conçu, sur la base des quatre dimensions identifiées, qui se distingue par l'intégration des principaux courants dans l'étude des compétences et la conception d'un système de gestion du capital humain fondé sur cette approche, tout en utilisant, en plus de l'approche systémique, les approches holistique et stratégique, en fournissant des outils techniques solides pour le développement des compétences. En outre, les instruments de calcul des indicateurs reflètent une amélioration dans la perspective du travailleur, en soulignant le niveau de compétence et le niveau de développement des compétences, avec un impact favorable sur les résultats globaux de l'entité étudiée.

**MOTS-CLÉ:** gestion du capital humain, compétences du travail, économie cubaine, relations de travail.

**CORRESPONDENCIA:** Alexander Sánchez. UTE, campus Santo Domingo. Via Chone Km 4 ½ y Ave. Italia. 230102. Santo Domingo, Ecuador.

**CITACIÓN:** Sánchez Rodríguez, A., Martínez Vivar, R., & Moreno Lázaro, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar*, 27(66), 169-184. doi: 10.15446/innovar.v27n66.66811.

ENLACE DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811>.

CLASIFICACIÓN JEL: J24, M53, M54.

RECIBIDO: Febrero 2015, APROBADO: Diciembre 2016.

# Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba\*

Alexander Sánchez Rodríguez

Ph. D. en Ciencias Económicas y Empresariales  
Profesor titular de la Universidad Tecnológica Equinoccial  
Santo Domingo, Ecuador  
Correo electrónico: alexander.sanchez@ute.edu.ec  
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8259-2131>

Rodobaldo Martínez Vivar

Ph. D. en Ciencias Técnicas  
Profesor titular de la Universidad Tecnológica Equinoccial  
Santo Domingo, Ecuador  
Correo electrónico: rodobaldo.martinez@ute.edu.ec  
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1934-1185>

Javier Moreno Lázaro

Ph. D. en Economía  
Profesor titular de la Universidad de Valladolid  
Valladolid, España  
Correo electrónico: jmoreno@eco.uva.es  
Enlace ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5987-5053>

**RESUMEN:** Los cambios políticos y económicos en Cuba, entre 1989 y el 2016, han tenido una incidencia significativa en las relaciones laborales y la gestión de capital humano, occasionando desajustes gerenciales, económicos y tecnológicos importantes en esta y otras áreas de las organizaciones cubanas. El objetivo de este artículo radica en diseñar un modelo para el desarrollo integrado de competencias laborales y las herramientas necesarias para su aplicación, que integre sus procesos centrales con los perfiles de competencias y contribuya a elevar el desempeño de los trabajadores de las empresas en el complejo contexto analizado. Como parte del análisis de las variables potenciales que participan en el constructo multivariado de la gestión por competencias, se utilizó un procedimiento para el análisis de consenso sobre variables participantes en un modelo teórico. Los aportes se reflejan en el modelo teórico diseñado, partiendo de las cuatro dimensiones identificadas, que se distingue por la integración de las principales corrientes en el estudio de las competencias y el diseño de un sistema de gestión de capital humano basado en este enfoque, haciendo uso además del enfoque de sistemas, el holístico y el estratégico de la dirección, proporcionando las herramientas técnicamente fundamentadas para el desarrollo de competencias. Además, los instrumentos para el cálculo de indicadores reflejan un mejoramiento en la perspectiva del trabajador, destacándose el nivel de competencia y el nivel de desarrollo de competencias, con una incidencia favorable en los resultados globales de la entidad estudiada.

**PALABRAS CLAVE:** gestión de capital humano, competencias laborales, economía cubana, relaciones laborales.

\* Este artículo moviliza y actualiza una parte de la tesis doctoral de Alexander Sánchez Rodríguez (autor principal) en la Universidad de Valladolid, titulada "Capital Humano, Relaciones Laborales y Gestión por Competencias en el Proceso de Cambio Empresarial en Cuba: De 1989 a 2011", dirigida por Javier Moreno Lázaro y defendida en el 2012.

## Introducción

Tras la desarticulación política y económica del bloque de países socialistas de Europa del Este en 1989, Cuba inició una nueva etapa que manifestó la debilidad y artificialidad de su matriz productiva (Moreno-Lázaro, 2013). El país experimentó transformaciones trascendentales en su historia económica reciente: se despenalizó la posesión de divisas; mudaron en cooperativas muchas empresas públicas; fueron autorizadas inversiones extranjeras, y se reguló el libre ejercicio de algunas actividades laborales por cuenta propia en régimen autónomo.

Estas medidas han sido estudiadas en buena parte y sus implicaciones efectivas, analizadas con profundidad. Sin embargo, se han soslayado las implementadas en un aspecto esencial en una economía socialista: las relaciones laborales. En efecto, el orden legal del ámbito del trabajo cambió por completo, afectando la remuneración real de los asalariados que se vio disminuida reiteradamente, hecho sin precedentes hasta la fecha. Pero las reformas no se quedaron ahí, Cuba adoptó diversos patrones para impulsar el desarrollo de la empresa como el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, la adopción de un grupo de normas internacionales para implantar sistemas de gestión y, en el área de relaciones laborales, la gestión de capital humano (GCH), introduciendo la denominada gestión por competencias (GPC) como enfoque de gestión.

Todo esto determinó comenzar a distinguir al conocimiento como un elemento de ventaja competitiva, sobre todo cuando el cliente puede percibir diferencias sobre la base del conocimiento de su proveedor. Este hecho se acrecienta en las 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.

La implantación de este nuevo enfoque de gestión implica en su concepción transformaciones profundas, tanto en el pensamiento como en las acciones y, por tanto, en las tecnologías utilizadas. Sánchez-Rodríguez (2013), Martínez-Vivar, Sánchez-Rodríguez, Pérez-Campdesuñer y García-Vidal (2016), Erofeev y Noskova (2014), Malmberg, Natland, Tøge y Hansen (2015), Kotzab y Wünsche (2015), Sartori, Tacconi y Caputo (2015), entre otros, integraron las nuevas corrientes en torno a la GCH, como el enfoque de competencias, para dar paso a los cambios necesarios; así, dan respuestas inmediatas y concretas a las exigencias de las empresas y su entorno, en asuntos de gran relevancia, que se convierten en las razones que justifican el cambiar a un esquema de este tipo, partiendo de la base de que en este enfoque el perfil de competencias configura

el nuevo centro de la GCH (Kotzab y Wünsche, 2015; Sartori *et al.*, 2015).

En la práctica, también se ha demostrado 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 (Sánchez Rodríguez, Martínez-Martínez y Marrero-Fornaris, 2005). En sustitución de estas descripciones de cargos, surgen los perfiles de competencias que tienen como principales novedades 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 la aportación individual.

Varios enfoques consultados de GPC (Cuesta-Santos, 2010; Martínez-Vivar *et al.*, 2016; Erofeev y Noskova, 2014; Malmberg *et al.*, 2015; Kotzab y Wünsche, 2015; Sartori *et al.*, 2015) siguen 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 o constructivista, evidenciando las desventajas de su aplicación individual. La mayor parte de estos enfoques se reduce a la gestión de las competencias, y no llegaba a influir y abarcar en todos los procesos de GCH, 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 GCH, 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 de personal, formación y evaluación del desempeño, de forma independiente, sin llegar a la integración entre ellas ni con las restantes actividades de GCH.

En investigaciones dirigidas por los autores (Marrero-Fornaris, 2002; Sánchez-Rodríguez, 2013; Martínez-Vivar *et al.*, 2016) se pueden constatar una serie de insuficiencias que impiden 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 GPC no se integran las corrientes existentes para su estudio.
- El conjunto de requerimientos humanos que forman la competencia no se ha logrado desarrollar de una manera integrada y coherente, debido a que no se han logrado evaluar y desarrollar efectivamente los aspectos vinculados a la personalidad.



- La integración de todos los procesos de GCH bajo este enfoque no se ha llegado a alcanzar, aplicándose solo a determinadas actividades de manera independiente.

Estas insuficiencias se reflejaron en los niveles de competencias, tanto organizacionales como individuales, 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 en las empresas estudiadas.

Así pues, los gestores de la economía cubana adoptaron la GPC como instrumento de modernización de las relaciones laborales, con el convencimiento de que ello redundaría en mejoras organizativas y en incrementos de productividad. Aunque el contexto económico en el que se ha desarrollado la función de estimulación al trabajo es prácticamente inexistente y el papel del Estado como único empleador ha comenzado a perder peso.

No obstante, el restablecimiento de relaciones entre Cuba y EE. UU. ha creado nuevas expectativas y ya comienza a verse un repunte de cambios positivos que coadyuvan

a que estos esfuerzos en el desarrollo de la GCH con enfoque de competencias se hagan más visibles a partir de los resultados obtenidos en las organizaciones estudiadas.

## Estado del arte

### 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; además, constituye una alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. Esta es, sin dudas, la finalidad de la GPC (Malmberg *et al.*, 2015).

Cada una de las diferentes corrientes de pensamiento para el estudio de las competencias forman escuelas a las que se van sumando investigadores, organizaciones y gobiernos, que comparten los supuestos que sustentan dichas teorías (Zayas-Agüero, 2002; Cuesta-Santos, 2010; Sánchez-Rodríguez

*et al.*, 2005; Martínez-Vivar *et al.*, 2016). En la tabla 1, se presentan las corrientes de estudio analizadas, donde se resumen los principales factores que las caracterizan. 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. A los efectos de esta investigación, se considera más conveniente adoptar un enfoque integrado (Sánchez-Rodríguez, 2013; Armstrong-Stassen, 2009), donde se mezclen los elementos de las tres corrientes que resultan ventajas, y que facilitan la implantación del enfoque de competencias en la CCH.

Teniendo en cuenta el análisis anterior, los elementos que caracterizarían un enfoque integrado para el estudio de las competencias son los 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 competencias.
- Inclusión de todos los niveles de la organización en la determinación de competencias.

- Relación causal entre las conductas individuales de los trabajadores y la estrategia de la organización.
- Se obtiene un perfil de competencias entre "genérico" y "más específico", en cuanto a normas y criterios de medida, con mayor pertinencia y más consistente, donde se describen las competencias como acción, conductas o resultados.

## Definición del término *competencia*

El empleo del término *competencia* 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. Se ha podido constatar la adopción de posiciones extremadamente pragmáticas y no se tienen en cuenta los procesos que se dan en el hombre. 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 muestran un carácter reduccionista, al circunscribir las competencias a la esfera cognitiva, olvidando el importante papel de los elementos afectivos.

**Tabla 1.**  
*Principales factores que caracterizan las competencias laborales.*

Corrientes / Tendencias	Focalización	Características de los perfiles	Pertinencia de los perfiles	Relación con la estrategia	Alcance	Metodología para la elaboración de los perfiles
Conductista	Características de los trabajadores que más rinden.	Pequeños conjuntos de competencias. Fáciles de manejar.	No cambian con el tiempo.	Relación causal entre las conductas individuales y la estrategia de la organización.	Se circscribe 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.
Funcionalista	Atención en el trabajo, contemplar la competencia como una acción, conducta o resultado.	Gran número de normas. Muy difícil de manejar.	Pueden quedar obsoletos.	Se puede emprender el perfeccionamiento de la organización, que parte de los elementos estratégicos.	Se circscribe a aspectos técnicos del nivel operativo.	Examinan las actividades y resultados de quienes trabajan en ellas, para definir la norma de competencia.
Constructivista	Se centra en la persona, en los procesos de aprendizaje.	Elemento de auditoría. Se genera un perfil intermedio entre "genérico" y "más específico".	Poca pertinencia, las competencias emergen de los procesos de mejora.	Las competencias están ligadas a los procesos y de ahí a la estrategia.	Áreas funcionales o procesos, aspectos técnicos.	Se construyen a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan.

Fuente: elaboración propia.

Los conceptos emitidos por diversos autores difieren en cuanto a: 1) la posición que asumen sobre los procesos humanos, 2) el nivel de integración de las cualidades, 3) el carácter que denotan según las esferas del comportamiento que incluyen, 4) la relación con la estrategia empresarial, y 5) los procesos de GCH que permiten abarcar. Por esta razón, se desarrolló un análisis de las definiciones propuestas, obteniendo un total de 113 variables, con las que se elaboró una matriz en la que se resume el grado de su presencia en los conceptos estudiados.

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

Resumiendo lo analizado en el estudio de los conceptos, se concluye que la competencia laboral es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socioafectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño excelente de sus funciones y tareas, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio y la estrategia de la organización.

### **La gestión de capital humano con enfoque de competencias**

Las definiciones más actuales coinciden en considerar la GCH como un proceso planificado (Erofeev y Noskova, 2014; Kotzab y Wünsche, 2015; Sartori *et al.*, 2015) sobre la base de las necesidades reales, 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. Varios autores abordan el término *recurso humano* (RH) (Puchol-Moreno, 2014), considerándolo en su gestión como medio y no como un fin en sí mismo; otros se refieren al talento humano (TH) (Chiavenato, 2011), observando las cualidades innatas en las personas y en otros casos, igualándolo al referido RH. Por otra parte, destacan los que lo explican como capital humano (CH) (Morales-Cartaya, 2006; MTSS, 2001), utilizando un enfoque tradicional para orientar su gestión. Esta diversidad en el tratamiento del término no contribuye a mantener una secuencia lógica para describir a las personas como un todo holístico, aspecto que conduce, para el desarrollo de este artículo, a asumir el término *capital humano*, entendido como las personas que trabajan.

En la literatura especializada se puede encontrar un gran número de autores que, a través de diferentes enfoques, plantean sus propios modelos para gestionar el capital humano

en las organizaciones (Beer, Spector y Lawrence, 1989; Boyatzis, 1982; Bustillo, 1994; Chiavenato, 2011; Gallardo-Milanés, 2003; Jolis, 1998; Levy-Leboyer, 1997; Matías-Reche y García-Morales, 2002; Mertens, 1997; Puchol-Moreno, 2014). En todos ellos, se pueden encontrar puntos en común en cuanto a la posición del perfil de competencia en el modelo de GCH, la alineación de las competencias con la estrategia empresarial, el carácter de las competencias según las esferas que incluye, la evaluación de los resultados, la integralidad del sistema, los procesos y actividades a los que se aplica el enfoque y los factores que intervienen en el sistema, entre otros. Todos estos argumentos se analizaron y de ellos se extrajeron sus principales aportes y limitaciones.

Para el desarrollo de los análisis sobre los enfoques de gestión de capital humano por competencias consultados (Aragón-Sánchez, 2015; Fuentes-Rodríguez, 2002; Gallego, 2012; García-Morales, Martín-Tapia y Casado-Mateos, 2002; García-Saiz, 2011; Jiménez-Jiménez, 2011; Guerrero-Dávalos, Valverde-Aparicio y Gorjup, 2013; Guerrero-Dávalos y Jiménez-López, 2014; Monchatre, 2009; Pocovi, 2009), a partir de las corrientes identificadas, se construye una matriz de datos para su comparación, en función de las 48 variables establecidas, como consecuencia del estudio desarrollado sobre los conceptos de competencias, relacionadas con cuatro dimensiones esenciales: 1) el enfoque de competencias laborales, 2) el enfoque estratégico de la GCH, 3) el carácter sistémico y de procesos, y 4) el sistema abierto e interactivo. De esta manera, se procesó la información y se efectuó un análisis de conglomerado jerárquico. La validación del análisis de conglomerado resultante se realizó a través de la comparación de los resultados obtenidos en el procesamiento de la misma muestra por el método no jerárquico.

En el conjunto de autores consultados que analizan y proponen modelos de GCH con enfoque de competencias (Cuesta-Santos, 2010; De Miguel-Guzmán, 2006; Marrero Fornaris, 2002; Morales-Cartaya, 2006; MTSS, 2001; Olaz-Capitán, 2009; Sánchez-Rodríguez, 2013; Zayas-Agüero, 2002) se corrobora una serie de deficiencias, en las que las más significativas son: 1) 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 GCH, lo que implica además que generalmente se aplique este enfoque a los procesos de selección, evaluación y formación; 2) no se refleja el carácter estratégico en todos los autores 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, y 3) no se aborda el enfoque de competencias con un carácter dialéctico holístico para analizar el proceso de desarrollo integrado de las competencias del trabajador, provocando la ineeficacia de los programas de entrenamiento.

## Resultados y discusión

### Análisis de consenso sobre variables participantes en el modelo teórico para la GCH por competencias laborales

Como parte del análisis de las variables potenciales que participan en el constructo multivariado de la gestión por competencias, se llevó a cabo la exploración de las variables que inciden en la GPC, para luego pasar a la confirmación y validez de dicha influencia, como se explica a continuación.

#### *Exploración de las variables que inciden en la gestión de competencias laborales*

Para la identificación de las variables que potencialmente inciden en la gestión de competencias, se conformó un panel de expertos, que se estructuró con directivos, especialistas y académicos familiarizados con la temática. En este panel, el 100% de los integrantes poseen nivel superior y vasta experiencia en su profesión. Los académicos son profesores-consultores en el tema y poseen categoría científica de Ph. D.; además, son de origen tanto nacional como internacional. Se seleccionaron 15 expertos, todos con un coeficiente de competencia superior a 0,7. Para obtener sus opiniones se diseñó un cuestionario que incluyó las variables identificadas desde el orden teórico analizado anteriormente, en el que se constató la existencia de una fuerte concordancia entre las opiniones emitidas por los expertos. Por medio de una prueba piloto, se comprobó la consistencia interna y fiabilidad de las escalas, a través del coeficiente alfa de Cronbach, que arrojó mayor que 0,7, considerado como aceptable para los propósitos del estudio.

Del total de variables propuestas, se seleccionaron 19, que fueron las referidas por el 80% o más de los expertos encuestados, destacándose carencias no observadas desde los planteamientos teóricos analizados, como lo constituyen: 1) la formación de valores como procesos de comunicación, 2) la evaluación del sistema en términos de satisfacción laboral y 3) el uso de fichas profesiográficas, las que de igual modo quedaron eliminadas tras el análisis.

#### *Confirmación y validez de la influencia de las variables que inciden en la gestión de competencias laborales*

Como resultado del análisis anterior, se requiere el ordenamiento de acuerdo con el grado de importancia que cada experto le atribuye a las variables en análisis, según se muestra en la tabla 2; para ello, se encuestó un total de 400

expertos, procesándose un total de 354 encuestas válidas y desecharse el 1% del total aplicado. Así, se concluyen las matrices de datos para su procesamiento mediante el paquete estadístico SPSS para Windows (versión 23), según el módulo para el análisis de componentes principales.

**Tabla 2.**  
*Dimensiones y variables esenciales de la GCH por competencias.*

Dimensión Esencial		Variables esenciales	
I	Competencias laborales	Perfil de competencia como eje central del sistema. La determinación de las competencias como resultado de la combinación de conductas, funciones y procesos de aprendizaje.	Carácter holístico de la competencia laboral. Perfil integrado por aspectos competenciales y componentes de conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas, actitudes y comportamientos.
II	Estratégica	Gestión estratégica de capital humano con énfasis en el aprendizaje organizacional y desarrollo de competencias. Trabajadores considerados como sujeto fundamental.	Se parte de la estrategia para fomentar desarrollo de competencias y perfeccionar los procesos de GCH. Alineación de la estrategia empresarial en la determinación de las competencias laborales.
III	Sistema y de procesos	Sistema integrado con la interrelación de todos los procesos y actividades de GCH, girando en torno al perfil de competencias. Se aplica el enfoque de competencias a todos los procesos de GCH. Se integran las actividades de GCH en tres grupos de procesos: organizativo y de planificación, selección y desarrollo y el social y motivacional.	Sistema holístico, sinérgico y relacional. El desarrollo permanente de las competencias del trabajador como resultado del sistema. Los resultados se evalúan desde las perspectivas de los trabajadores, los clientes y partes interesadas y la organización en general.
IV	Sistema abierto e interactivo	Interacción del sistema de GCH con los factores del ambiente interno y externo.	Interacción de la GCH con los clientes y partes interesadas.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados que se muestran en la tabla 3 de validez y fiabilidad del análisis factorial, se consideró que la técnica utilizada resultaba válida para explicar el comportamiento de las variables incluidas en el estudio. En la tabla 4 se presentan los resultados de la correlación entre las variables de gestión por competencias y los ejes.

Tabla 3.

*Resultados del análisis factorial de correspondencias para la GCH por competencias.*

Análisis de Fiabilidad: Coeficiente de alfa de Cronbach: 0,893				
Análisis de Validez: Coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin: 0,885 Prueba de Esfericidad de Bartlett: 15504,807 Significancia: 0				
<b>Estudio de las variables</b>				
	Eje I	Eje II	Eje III	Eje IV
Valores propios	7,8	7,4	5,8	5,4
Contribución a la varianza total	22,37%	21,16%	16,69%	15,62%
Porcentaje acumulado de varianza explicada	22,37%	43,53%	61,23%	76,85%

Fuente: elaboración propia.

En los cuatro primeros componentes, se logra explicar el 76,85% de la varianza total, aspecto altamente positivo. El primer eje explica el 22,37%; seguidamente, el segundo eje explica el 43,53%; después, el tercer eje explica el 61,23%

y, finalmente, el cuarto eje explica el 76,85% de la varianza total. Estos resultados confirman que la estructuración de los ejes sobre las variables consideradas es capaz de explicar el fenómeno en un alto grado.

El análisis factorial desarrollado ilustra el agrupamiento diferenciado de cada dimensión, destacándose en la primera dimensión variables vinculadas con el *enfoque de competencias laborales*, que conducen a la contextualización de los perfiles de competencias como eje central del sistema de gestión, vinculado con las funciones, conductas y procesos de aprendizaje, y mostrándose el carácter holístico de este proceso al vincular los componentes de conocimientos, capacidades, habilidades/destrezas, actitudes y comportamientos.

La segunda dimensión incluye las variables que inciden en la *dimensión estratégica*, agrupándose en variables asociadas con la gestión estratégica empresarial y el proceso de aprendizaje; así, se parte desde esta arista para el desarrollo de los planes de formación, considerando a los trabajadores como el sujeto fundamental de la organización y vinculando de manera integral todos los procesos del

Tabla 4.

*Correlación entre las variables y los ejes.*

Variables	Componentes			
	1	2	3	4
Perfil de competencia como eje central del sistema	0,051	-0,008	-0,028	<b>0,742</b>
La determinación de las competencias como resultado de la combinación de conductas, funciones y procesos de aprendizaje	-0,003	-0,011	-0,027	<b>0,647</b>
Carácter holístico de la competencia laboral	-0,053	-0,037	-0,050	<b>0,944</b>
Perfil integrado por aspectos competenciales y componentes de conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas, actitudes y comportamientos	-0,070	-0,040	-0,056	<b>0,957</b>
Gestión estratégica de capital humano con énfasis en el aprendizaje organizacional y desarrollo de competencias	0,031	0,104	<b>0,983</b>	-0,051
Se parte de la estrategia para fomentar desarrollo de competencias y perfeccionar los procesos de GCH	0,032	0,098	<b>0,979</b>	-0,054
Trabajadores considerados como sujeto fundamental	0,034	0,097	<b>0,987</b>	-0,054
Alineación de la estrategia empresarial en la determinación de las competencias laborales	0,024	0,100	<b>0,987</b>	-0,059
Sistema integrado con la interrelación de todos los procesos y actividades de GCH, girando en torno al perfil de competencias	<b>0,618</b>	-0,022	0,026	-0,007
Se aplica el enfoque de competencias a todos los procesos de GCH	<b>0,449</b>	0,095	0,031	-0,036
Se integran las actividades de GCH en tres grupos de procesos: organizativo y de planificación, selección y desarrollo y el social y motivacional	<b>0,892</b>	0,050	0,072	0,007
Sistema holístico, sinérgico y relacional	<b>0,875</b>	0,054	0,076	0,012
El desarrollo permanente de las competencias del trabajador como resultado del sistema	<b>0,918</b>	0,045	0,032	-0,016
Los resultados se evalúan desde las perspectivas de los trabajadores, los clientes y partes interesadas y la organización en general	<b>0,955</b>	0,013	0,024	-0,017
Interacción del sistema de GCH con los factores del ambiente interno y externo	0,039	<b>0,975</b>	0,085	-0,034
Interacción de la GCH con los clientes y partes interesadas	0,021	<b>0,718</b>	0,056	-0,070

Fuente: elaboración propia.

sistema de gestión del talento humano a las competencias, en particular, y su alineación con la estrategia empresarial, de modo general.

La tercera dimensión agrupa el *carácter de sistema y de procesos*, marcando la interrelación de todos los procesos y actividades de GCH, que gira en torno al perfil de competencias, donde se aplica el enfoque de competencias a todos los procesos de GCH. De este modo, se integran tres grupos de procesos: 1) organizativo y de planificación, 2) de selección y desarrollo, y 3) social y motivacional, lo que contribuye con el desarrollo de un sistema holístico, sinérgico y relacional capaz de velar por el desarrollo permanente de las competencias del trabajador como resultado del sistema. Estos procesos se evalúan desde las perspectivas de los trabajadores, los clientes y partes interesadas, así como desde la organización en general.

La cuarta dimensión agrupa las variables vinculadas con la dimensión de sistema abierto e interactivo, donde se visualiza la interacción del sistema de GCH con los factores del ambiente interno y externo, a la vez que se facilita esta con los clientes y partes interesadas.

Para comprobar si las dimensiones y variables seleccionadas describen con un carácter fiable el constructo que conforma GCH por competencias, se procedió al cálculo del alfa de Cronbach para cada dimensión y variable en particular; para todos ellos, se tomaron valores superiores a 0,80, coeficientes meritarios de fiabilidad. Posteriormente, se procedió a eliminar los ítems de forma sucesiva para comprobar si mejoraba la fiabilidad, y se observó que en ningún caso el incremento experimentado por el alfa de Cronbach justifica la eliminación de la variable o la dimensión; por esta razón, se concluye que la GCH por competencias está influenciada por las 16 variables esenciales extraídas del análisis factorial. La agrupación de las variables en las cuatro dimensiones también presenta coeficientes considerados suficientes (0,936, 0,995, 0,947 y 0,958, respectivamente).

Basado en los análisis realizados puede concluirse lo siguiente:

- La GCH por competencias constituye un constructo complejo en el que interactúan conjuntos de variables que se agrupan en cuatro dimensiones esenciales, que se manifiestan a partir de su interacción su acción sobre la GCH, destacándose el enfoque de competencias laborales, el carácter estratégico, el enfoque de sistemas y de procesos, y el carácter de sistema abierto e interactivo.
- Los instrumentos utilizados en el análisis de componentes principales muestran un nivel aceptable de validez y

fiabilidad, lo que posibilita la descripción estadística del constructo multidimensional que explica el desarrollo del proceso de GCH por competencias en las organizaciones. Esto contribuye con la elaboración del modelo conceptual que presenta esta investigación, a partir de contar con la identificación y respectiva valoración estadística de las variables esenciales que inciden en cada dimensión según se explica en la tabla 2.

## Diseño de un modelo para el desarrollo integrado de competencias laborales

El modelo teórico propuesto como resultado de la investigación se concibe como un sistema (figura 1), 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. Esto 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, la arquitectura empresarial, la cultura organizacional y el estilo de dirección, y con los factores externos, como el desarrollo científico-técnico, los clientes externos, los mercados de trabajo y capital humano, y las regulaciones estatales legales y políticas, en lo que se manifiesta la presencia del enfoque sistémico y estratégico.

Se adopta el enfoque de competencias como base conceptual central para los elementos que integran el modelo. Esto 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 de los talentos, que posibilita su participación responsable y creadora en el entorno laboral, y su crecimiento permanente como ser humano; además, es un proceso totalizador y multidimensional, donde se interrelacionan procesos de diversas direcciones, con la intervención de factores propios de los sujetos implicados (capital humano-cliente externo-organización).

El modelo propuesto está orientado hacia la mejora de los resultados, 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 capital humano se integre y conecte a una arquitectura empresarial dinámica, una cultura organizacional envolvente y un estilo de dirección democrático y participativo, al incrementar sus niveles de competencia y, por tanto, mejore la calidad del producto.

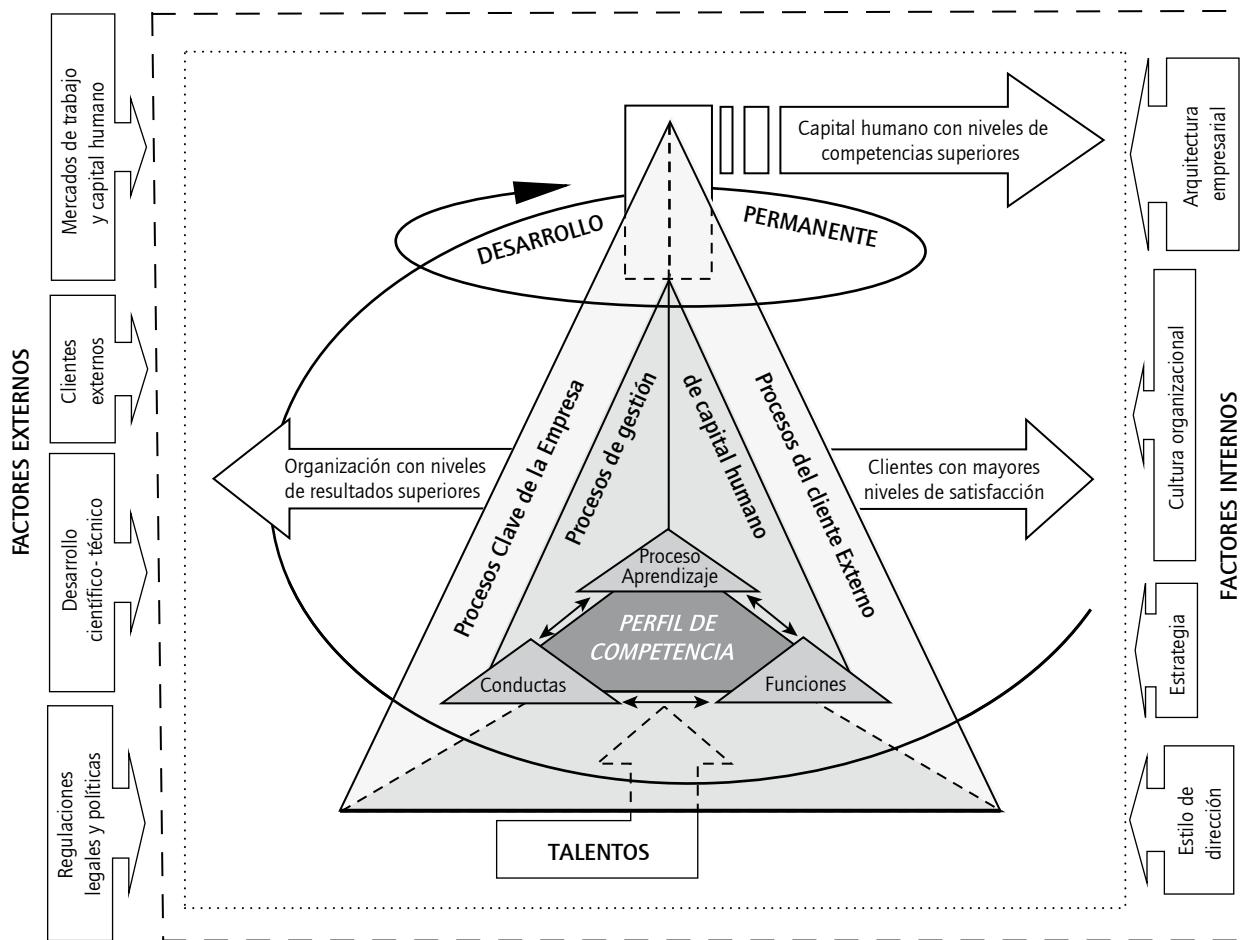


Figura 1. Modelo teórico para el desarrollo integrado de competencias laborales. Fuente: elaboración propia.

- Los clientes externos perciban las competencias desarrolladas por el trabajador, y satisfagan sus necesidades y expectativas.
- La organización experimente un cambio cultural de aprendizaje y aumente su eficiencia y eficacia, a partir del impacto del desarrollo de las competencias laborales.

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

- Los mercados de trabajo y de capital humano, formado por todas las empresas que demandan competencias similares, y los talentos que buscan empleo y poseen las competencias requeridas por la entidad.
- Las regulaciones estatales 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.
- Los clientes externos.

Este proceso también interactúa con el entorno interno, al estar estrechamente relacionado con:

- La estrategia, que marca los servicios que ofrece la entidad y, por tanto, las áreas de competencias a formar y desarrollar.
- La cultura organizacional y el estilo de dirección, que inciden directamente en los niveles de compromiso, y es necesario gestionar para lograr los niveles de desempeño esperados.
- La arquitectura empresarial, que demandará y determinará el desarrollo y adquisición de determinadas competencias, y que, además, permitirá tener un capital humano con elevados niveles de motivación para el desempeño exitoso de su trabajo.

El carácter sistémico también se demuestra a través de las relaciones que se establecen entre las diferentes estructuras presentes en el sistema de CCH diseñado, que está formado por tres procesos interrelacionados: 1) planeación y organización de capital humano, 2) desarrollo de competencias y 3) gestión del ambiente de trabajo.

Por otra parte, se presenta el perfil de competencia como elemento de entrada caracterizado por los tres aspectos distintivos de las corrientes de estudio: 1) conducta, 2) función y 3) proceso de aprendizaje. Este es el insumo fundamental que orienta la CCH y la inversión de los activos de competencias en procesos de realización de la propia entidad.

En la gestión, se produce un intercambio de información que permite a cada proceso obtener las competencias como insumo y al perfil, información para su mantenimiento y actualización. Esto muestra una relación directa con el talento y otra indirecta con los demás procesos de la organización. Luego de la interacción con el cliente externo, se obtiene como salida al capital humano, con niveles de competencia superiores, clientes externos con mayores niveles de satisfacción y, en consecuencia, niveles de resultados superiores para la organización.

Se corrobora el carácter complejo, que se evidencia en la multidimensionalidad de los procesos, 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 modelo que se plantea desde su carácter multidimensional contribuye con la organización de un conjunto de variables que inciden en la gestión de las competencias laborales. A través del carácter sistémico y estratégico de este proceso, se contribuirá a la mejora de los resultados productivos en las organizaciones en las empresas cubanas.

Para implantar este modelo teórico, se propone un procedimiento general, 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.

El procedimiento se inicia comprobando si la entidad cumple con determinadas premisas para comenzar el proceso de implantación del modelo. Las premisas son las siguientes: 1) existencia de un clima laboral satisfactorio; 2) 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,

así como para la implantación del enfoque de competencias; 3) disponibilidad de los recursos necesarios, y 4) la infraestructura existente que favorece el desarrollo de las competencias laborales.

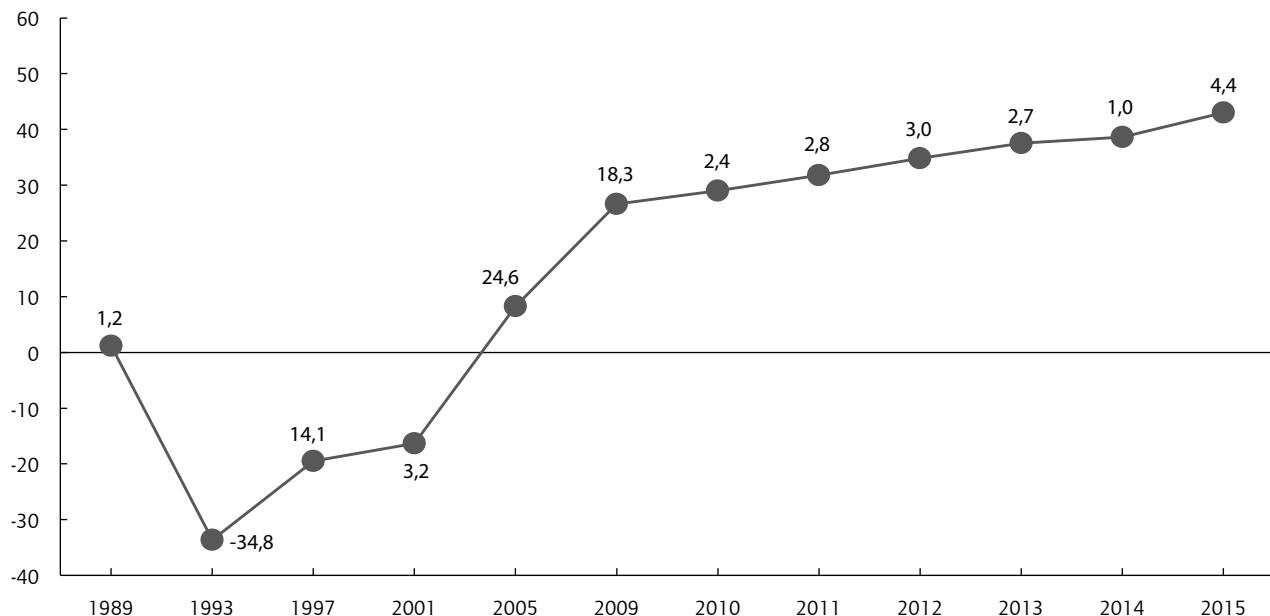
### Análisis de la evolución de la economía cubana y sus cambios más recientes

Después de más de dos décadas del inicio de una crisis de dimensiones catastróficas, parecía que Cuba se encontrara en un laberinto en el que no encuentra la salida. Con la disolución del bloque económico socialista, Cuba perdió sus socios estratégicos y, en estas condiciones, la presión del embargo norteamericano se intensificó y se hizo más visible. Entre 1989 y 1993, el PIB cubano se contrajo (figura 2, y tablas 5 y 6) entre un 30 y un 40% (ONEI, 2000), se perdieron tres cuartas partes del comercio exterior, el déficit público se disparó hasta el 30% del PIB, la inflación se aceleró y la moneda nacional se devaluó notablemente. La industria azucarera fue cayendo, mientras que otros sectores manufactureros se deterioraron por la falta de inversiones.

Igualmente, se produjo un deterioro de las infraestructuras del transporte y la vivienda, y la continuada falta de inversiones tuvo como secuela un incremento del déficit en estos bienes públicos. Las consecuencias de la crisis en la caída del nivel de vida de la población fueron muy importantes, 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 (CEEC, 1999).

En vista de la gravedad de la crisis económica y para afrontar el ajuste provocado por este choque externo, 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 y 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 (CEEC, 1999; CEPAL, 2008).

Las principales medidas de política económica fueron la aprobación del trabajo por cuenta propia; la autorización de las remesas de divisas y de la circulación paralela de las divisas; la adopción de una ley de inversión extranjera; la autorización para el funcionamiento de mercados agropecuarios e industriales, en los que los productores privados pueden concurrir con sus productos a precios libres; la eliminación del monopolio estatal del comercio exterior; la creación de



**Figura 2.** Tasa de crecimiento anual del PIB a precios constantes. *Nota.*\*En el caso de los años 1993, 1997, 2001, 2005 y 2009 se refiere al crecimiento porcentual en esos períodos de tiempo, no respecto al año anterior, o sea, del 1993 respecto al 1989, del 1997 respecto al 1993, y así sucesivamente. Fuente: ONEI (2000, 2015, 2016).

**Tabla 5.**  
*Serie de datos sobre población, PIB a precios corrientes y per cápita.*

Concepto*	1989	1993	1997	2001	2005	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Población	10.153	10.940	11.093	11.169	11.244	11.243	11.241	11.176	11.173	11.210	11.238	11.239
PIB	65.370	15.095	22.952	33.820	46.162	62.079	64.328	68.990	73.139	77.150	80.656	87.133
PIB per cápita	6.439	1.384	2.074	3.031	4.106	5.522	5.723	6.135	6.548	6.894	7.186	7.753

*Nota.* \*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: ONEI (2000, 2015, 2016).

**Tabla 6.**  
*Indicadores de trabajo y salario. Periodo de 1989 al 2015.*

Concepto*	1989	1993	1997	2001	2005	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Salario Medio	188	182	206	252	330	429	448	455	466	471	584	687
Ocupados	4.061	3.591	3.705	4.505	4.723	5.072	4.985	5.010	4.902	4.919	4.970	4.860
Productividad	16.096	4.204	6.195	7.507	9.774	12.239	12.906	13.770	14.920	15.685	16.228	17.929

*Nota.* \*El salario medio se da en pesos cubanos al mes, con una tasa de cambio de 25 pesos cubanos por cada dólar; los "ocupados", en miles de trabajadores, y la "Productividad", en miles de millones de pesos.

Fuente: ONEI (2000, 2015, 2016) y estimaciones de los autores.

un nuevo sistema de impuestos, y la creación de zonas francas y parques industriales (CEEC, 1999; CEPAL, 2008).

Tras el inicio del mandato de Raúl Castro en el 2006, se concibieron reformas estructurales y se estimuló el debate sobre cambios económicos y sociales más amplio y profundo bajo la Revolución. Las medidas más importantes anunciadas, o recomendadas en el debate del VI Congreso del Partido en el 2011, fueron la eliminación de la dualidad monetaria, la supresión del racionamiento, la autorización de pequeñas empresas privadas, la expansión de la inversión

extranjera, la autonomía a las cooperativas, la eliminación o transformación radical del acopio estatal, y la mayor flexibilidad en la salida al extranjero, entre otras de gestión empresarial y medioambiental. Estas medidas tomadas por el Gobierno en el nuevo ciclo son, a criterio de los autores, positivas pero escasas. Solo la entrega de tierras estatales ociosas en usufructo se aproxima a una reforma estructural, pero ha estado lastrada por numerosas restricciones al incentivo para producir (Triana Cordoví, 2011).

La economía cubana frenó en el 2011 la desaceleración del ritmo de crecimiento económico de los últimos años, a pesar de que la tasa de crecimiento entre el periodo 2001-2011 resultó significativa, alcanzando un promedio anual del 5,5% del PIB, pero aún son ritmos bajos de acuerdo con las potencialidades no explotadas de la llamada "economía real", como 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 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, educación, comercio, turismo, servicios empresariales, cultura, deporte, entre otros, donde los servicios aportaron al PIB el 63% en el 2015 (ONEI, 2016).

Las reformas estructurales de Raúl Castro son positivas y las más importantes bajo la Revolución, pero lentas y limitadas por las excesivas regulaciones, controles, impuestos y desincentivos, por lo que hasta el momento no han generado efectos económicos. El anuncio del 17 de diciembre del 2014 generó enormes expectativas en EE. UU, Cuba y el mundo sobre un rápido restablecimiento de las relaciones diplomáticas y comerciales. Meses después, esas esperanzas comenzaron a amainar a medida que se fueron conociendo las limitaciones existentes y otros acontecimientos negativos (Castro-Ruz, 2015; Mesa-Lago, 2015).

Las políticas de normalización por sí mismas no serán suficientes para hacer de Cuba un país económicamente próspero (Mesa-Lago, 2015). El embargo, aunque importante, no es el mayor problema que sufre Cuba. Aun así, no hay duda de que hay efectos negativos, como la necesidad de los bancos extranjeros para hacer transacciones sin sanciones de EE. UU. y el sobrecargo en la compra de mercancías estadounidenses a través de terceros países (Vidal, 2015).

El comercio e inversión con EE. UU. ayudaría a diversificar los socios comerciales. El ingreso adicional de divisas por la llegada de turistas americanos tendría un beneficio de miles de millones de dólares. Por otra parte, el nuevo escenario disparó las expectativas de negocios, especialmente en el cada vez más dinámico sector privado cubano. En mayo del 2014, por primera vez el sector privado superó los 500.000 trabajadores. A ellos se suman los cientos de miles que trabajan en el mercado negro (Mesa-Lago, 2015; US Treasury Department, 2015).

En este contexto económico tan adverso, se comenzó el proceso de introducción del enfoque de competencias en las empresas cubanas. Los cambios positivos en la política económica de los últimos cinco años y, sobre todo, los meses

después del restablecimiento de relaciones entre Cuba y EE. UU. están dando un nuevo aire a la GCH en las empresas, que está permitiendo hacer visibles los resultados alcanzados en esta área. Este es el caso de las empresas de consultoría en las que se aplicó el modelo propuesto.

### Implantación del modelo diseñado en el contexto cubano. Análisis de los resultados de un caso de estudio

Como evidencia empírica de la aplicación del modelo en la realidad de empresas cubanas, se estudiaron todas las organizaciones que ofrecen servicios de consultoría en la provincia de Holguín (56 áreas de competencias). Dentro de las entidades identificadas, es el Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET) el que agrupa un mayor porcentaje de dichos servicios en su cartera (52%), con una plantilla de 50 trabajadores y un alto nivel educacional.

**Fase I. Preparación inicial.** Se diagnosticaron y resolvieron las necesidades de capacitación en las temáticas relevantes para la aplicación del procedimiento, para programar las actividades que integran las etapas posteriores, teniendo en cuenta el alcance acordado. Se comprobó que los elementos esenciales contenidos en la programación estratégica de cada área eran compatibles con la misión y los objetivos de la organización.

**Fase II. Determinación y validación de las competencias.** Para la determinación de las competencias se siguió la clasificación según la estructura de la organización: competencias de identidad, corporativas y de los cargos. Las competencias de identidad fueron determinadas por un comité de competencias constituido por los consultores y otros miembros de la entidad. Se utilizó el marco de los talleres desarrollados, teniendo como base el análisis de los elementos estratégicos, comprobando la alineación de estos con las competencias. Se comenzó el análisis funcional, partiendo de la definición del propósito fundamental a través del consenso en el equipo.

Para la identificación de estas competencias se utilizó el método de tormenta de ideas, atendiendo al propósito fundamental. Por medio del facilitador, se aprobaron estas competencias: capacidad para ofrecer soluciones integrales, rápidas y oportunas; capacidad para adaptarse con facilidad a posibles cambios drásticos del entorno, y capacidad para gestionar el conocimiento en las organizaciones.

Partiendo de las competencias de identidad, se definieron las competencias corporativas, 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, calculando el nivel de concordancia entre ellos. Las aceptadas 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.

Para formular las competencias del cargo, se comenzó con la etapa siguiente en el desglose de funciones, hasta llegar al nivel inferior. Se identificaron las funciones básicas y específicas, conformándose el mapa funcional. Para la determinación de las competencias, se tomó como base al perfil básico elaborado previamente, formulando los elementos relativos a las habilidades, actitudes y cualidades personales. Luego de determinada la concordancia entre los expertos, se ordenaron según la importancia.

Al finalizar comprobaron en cada caso la validez, calculando el coeficiente W de Kendall. Se obtuvo un valor de W igual a 0,878. Luego de hallado W, se calculó  $X^2$  para determinar si el valor analizado era significativamente diferente de 0; teniendo en cuenta que  $N > 7$ , con  $df = 38$  en la tabla C (Cuesta-Santos, 2005), 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 se consideró que hay concordancia entre los especialistas (significativamente distinta de 0).

Para determinar las pautas de comportamiento, se utilizó el perfil genérico para entidades consultoras. Se contextualizaron estas formulaciones de acuerdo con las características específicas de cada cargo, que pasaron a formar parte del elemento "Habilidades, actitudes y cualidades personales". Entre las competencias que formaron parte de los perfiles, también se incluyeron "Educación", "Formación" y "Experiencia en el trabajo". Los expertos, a partir del consenso, seleccionaron las competencias del perfil genérico que requerían los cargos. Para concluir, se 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, conformando así los perfiles de competencias. Finalmente, el comité de competencias analizó y validó las competencias de los cargos, que fueron aprobadas por la dirección de la entidad.

**Fase III. Diseño del sistema de gestión de capital humano por competencias.** Utilizando como base la información relativa a las competencias identificadas, se comenzó el diseño del sistema de GCH por competencias.

Como resultado de la elaboración de la documentación de los procesos de GCH, se confeccionaron las guías metodológicas, que conforman el sistema e incluyen varios aspectos como objetivos, alcance, responsabilidades, procedimiento para desarrollar cada actividad, registros, y las fichas para el seguimiento y evaluación de la eficacia de dichos procesos, donde se muestra la interrelación con los perfiles de competencias.

**Fase IV. Formación y certificación de competencias.**- A partir de la evaluación de las competencias de los cargos en la organización, se confeccionaron los perfiles reales, y se elaboró un resumen para cada trabajador con las deficiencias fundamentales. De igual forma, se procedió 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. Se obtuvo como resultado la matriz de necesidades de competencias, con la que se elaboraron los programas de entrenamiento basados en competencias. Para concluir, se ejecutó un programa de formación a entrenadores internos para darle continuidad al proceso.

**Fase V. Evaluación y seguimiento de los resultados.** Se evaluaron los indicadores propuestos en el cuadro de mando integral. La medición inicial sirvió para observar el comportamiento que experimentaron dichos indicadores, después de diez años de comenzado el proceso de implantación del modelo.

La evaluación general de cada grupo fue la siguiente:

- Al grupo de indicadores referidos al trabajador se evaluó de excelente (91,56%).
- Al grupo de indicadores referidos al cliente externo se evaluó también de excelente, aunque este resultado todavía debe mejorarse, sobre todo en cuanto al nivel de satisfacción del cliente.
- Al grupo de indicadores referidos a la organización se puede evaluar de satisfactorio. Se comprobó que a pesar de que los resultados económicos no son significativamente positivos, el impacto de la implantación del modelo 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.

La tabla 7 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.

En la tabla 8, se muestran los resultados de la aplicación de la prueba *t* de Student, durante el periodo de aplicación del modelo, 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). Se establecieron revisiones periódicas para determinar las correcciones que fueran necesarias durante la implantación, garantizando la continuidad del proceso.

## Conclusiones

El estudio del enfoque de GPC constituye un factor decisivo para el desarrollo de las empresas cubanas, en el difícil y complejo contexto de las relaciones laborales que se generan como parte del inacabado proceso de cambio empresarial en Cuba. Así mismo, se comprueba la necesidad de un modelo que permita minimizar los posibles efectos negativos del marco económico y político actual, y la aplicación efectiva del enfoque, debido a la carencia de un instrumental teórico adecuado a las características del sistema empresarial.

**Tabla 7.**

*Análisis de correlaciones canónicas entre las perspectivas del sistema de indicadores del CIGET en Holguín.*

Grupo I	Grupo II	R canónico	$\chi^2$
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: elaboración propia, salidas del paquete Statistica.

**Tabla 8.**

*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	2013			
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

Nota. Leyenda: \*: significativo; \*\*: muy significativo; \*\*\*: muy altamente significativo.

Fuente: elaboración propia, salidas del paquete estadístico SPSS.

El modelo teórico propuesto constituye la base para el desarrollo integrado de competencias laborales, donde se mezclan el enfoque sistémico y el estratégico con el de competencias y todas sus corrientes de estudio, que le permiten a la organización desarrollar eficazmente las competencias de su capital humano y, como consecuencia, el necesario aporte a los indicadores de productividad.

Cuba ha enfrentado un proceso de transformaciones y reestructuración económica complejo y no acabado. El problema más grave, en el ámbito de las relaciones laborales fue en relación con la drástica disminución del salario real de los trabajadores. No obstante, aunque han existido incrementos salariales, se puede afirmar que la realidad laboral cubana se caracteriza por que 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 por la devaluación de la moneda nacional. El reciente restablecimiento de las relaciones con EE. UU. ha generado enormes expectativas de cambios que favorecen el desarrollo de la GCH por competencias en las empresas cubanas, en un nuevo contexto político y económico.

Las limitaciones encontradas en la investigación tienen un componente empírico importante. La primera está relacionada con las dificultades para acceder a fuentes bibliográficas no sesgadas sobre la temática económica, política y social cubana. Esto imposibilitó hacer un seguimiento completo a través de series cronológicas de todos los indicadores seleccionados durante el período analizado y, en otros casos, llevó a realizar análisis a través de las propias estimaciones de los autores.

La segunda limitación está relacionada con la no identificación de estudios anteriores acerca del enfoque de 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.

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. 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, en segundo lugar, confirmar si las relaciones encontradas en esta investigación, entre los factores externos 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.

Una segunda línea de investigación, estaría relacionada con la aplicación de la tecnología propuesta en organizaciones consultoras en otros países, donde la incidencia de las relaciones laborales, el mercado de trabajo y las prácticas de GCH tienen marcadas diferencias con las cubanas.

## Referencias bibliográficas

- Aragón-Sánchez, A. (2015). La formación de empleados: ¿garantía de éxito? *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 111(septiembre), 3-5.
- Armstrong-Stassen, M. (2009). The effect of relational age on older Canadian employees' perceptions of human resource practices and sense of worth to their organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1753-1759. doi:10.1080/09585190903087156.
- Beer, M., Spector, B., & Lawrence, P. (1989). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Ministerio de Trabajo.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Bustillo, C. (1994). La gestión de recursos humanos y la motivación de las personas. *Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*, 73, 17-28.
- Castro-Ruz, R. (2015). "Discurso del Presidente Raúl Castro en la Cumbre de las Américas en Panamá". *Periódico Granma*, La Habana, 11/IV/2015.
- Centro de Estudios de la Economía Cubana [CEEC] (1999). *Balance de la economía cubana a finales de los 90's*. La Habana: Universidad de la Habana.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2008). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe en 2008*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw-Hill.
- Cuesta-Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia/Editorial Félix Varela.
- De Miguel-Guzmán, M. (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). Holguín, Universidad de Holguín.
- Erofeev, A., & Noskova, O. (2014). To prehistory of a competent approach in the applied psychology. *Organizacionnaâ psihologija (Organizational Psychology)*, 4(4), 121-144.
- Fuentes-Rodríguez, F. (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. *Trabajo*, 11, 117-128.
- Gallardo-Milanés, O. (2003). *Modelo de formación por competencias investigativas para investigadores profesionales* (tesis doctoral en Ciencias Pedagógicas). Holguín, Instituto Superior Pedagógico de Holguín.
- Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista EAFIT*, 36(119), 63-71.
- García Morales, V. J., Martín-Tapia, I., & Casado-Mateos, A. (2002). Capital humano: el gestor del conocimiento, el trabajador intelectual y el sistema de remuneración basado en el conocimiento. *Revista Trabajo*, 11, 35-52.

- García-Sáiz, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Revista Anales de Psicología*, 27(2), 473-497.
- Guerrero-Dávalos, C., Valverde-Aparicio, M., & Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 58(1), 251-288.
- Guerrero-Dávalos, C., & Jiménez-López, M. L. (2014). Implementación de la gestión por competencias en la empresa española: ¿antecedente o consecuencia de los resultados empresariales? *INCEPTUM Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 4(7), 31-54.
- Jiménez-Jiménez, A. (2011). Hacia un mundo más global y competitivo. El capital humano como factor de competitividad en España. *Capital Humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*, 24(250), 72-77.
- Jolis, N. (1998). *Compétences et Compétitivité*. París: Les éditions d'organisation.
- Kotzab, H., & Wünsche, S. (2015). Competences and Qualifications of Logistic Managers—An Empirical Analysis of Job Postings in Germany. En Dethloff, J., Haasis, H.-D., Kopfer, H., Kotzab, H., Schönberger, J. (Eds.) *Logistics Management* (pp. 517-527). Cham: Springer International. doi:10.1007/978-3-319-13177-1\_40.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de competencias*. Barcelona: Gestión.
- Malmberg, I., Natland, S., Tøge, A. G., & Hansen, H. C. (2015). The Effects of Skill Training on Social Workers' Professional Competences in Norway: Results of a Cluster-Randomised Study. *British Journal of Social Work*, 46(5), 1354-1371. doi:10.1093/bjsw/bcv073.
- Marrero-Fornaris, C. (2002). Propuesta para la gestión de la formación de los recursos humanos en instalaciones hoteleras. *Ingeniería Industrial*, 23(2), 14-16.
- Martínez-Vivar, R., Sánchez-Rodríguez, A., Pérez-Campdesuñer, R., & García-Vidal, G. (2016). Identification of variables and their influence on the human resources planning in the territorial level. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 530-546. doi:10.3926/jiem.1904
- Matías-Reche, F., & García-Morales, V. J. (2002). La gestión de recursos humanos: últimas tendencias y modelo diferencial en España. *Trabajo*, 11, 53-67.
- Mertens, L. (1997). *La competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. México: OIT.
- Mesa-Lago, C. (2009). *Historia y evaluación de medio siglo de políticas económico-sociales en Cuba socialista, 1959-2008*. Valladolid: Doce Calles.
- Mesa-Lago, C. (2015). *Normalización de relaciones entre EE. UU. y Cuba: causas, prioridades, progresos, obstáculos, efectos y peligros*. Documento de Trabajo; Madrid: Real Instituto Elcano. /2015.
- Monchatre, S. (2009). Gestión por competencias y relación salarial. *Trayectorias*, 2(28), 102-117.
- Morales-Cartaya, A. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos*. (Tesis doctoral en Ciencias-Técnicas). La Habana: CUAJE.
- Moreno-Lázaro, J. (2013). La bolsa de La Habana, El mercado mundial de azúcar y las fluctuaciones de la economía cubana, 1910-1959. *Revista de Historia Económica / Journal of Iberian and Latin American Economic History* (New Series), 31(1), 111-143.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social [MTSS]. (2001). *Tecnología para la determinación, normalización y evaluación de las competencias laborales*. La Habana: Dirección de Fuerza de Trabajo, MTSS.
- Olaz-Capitán, Á. J. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers*, 91, 193-201.
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información [ONEI]. (2000). *Panorama económico y social de Cuba 1999*. La Habana: ONEI.
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información [ONEI]. (2014). *Anuario Estadístico de Cuba 2013*. La Habana: ONEI.
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información [ONEI]. (2016). *Anuario Estadístico de Cuba 2015*. La Habana: ONEI.
- Pocovi, G. (2009). Gestión y desarrollo de recursos humanos: Clave para la transformación y la modernización de la administración pública. El caso de la Provincia de Santa Fe. *Documentos aportes administración pública y gestión estatal*, 12, 101-104.
- Puchol-Moreno, L. (2014). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sánchez-Rodríguez, A., Martínez-Martínez, C. C., & Marrero-Fornaris, C. E. (2005). Cómo gestionar los recursos humanos sobre la base de competencias laborales. *Ingeniería Industrial*, 26(2), 3-10.
- Sánchez-Rodríguez, A. (2013). *Capital humano, relaciones laborales y gestión por competencias en el proceso de cambio empresarial en Cuba: De 1989 a 2011* (tesis doctoral). Valladolid, Universidad de Valladolid.
- Sartori, R., Tacconi, G., & Caputo, B. (2015). Competence-based analysis of needs in VET teachers and trainers: an Italian experience. *European Journal of Training and Development*, 39(1), 22-42. doi:10.1108/EJTD-09-2013-0089.
- Triana-Cordoví, J. (2011). *Cuba 2010-2011: del crecimiento posible al desarrollo necesario*. La Habana: Universidad de La Habana.
- US Treasury Department (2015). *Fact sheet: treasury and commerce announcements of regulatory amendments to the Cuba sanctions*. Office of Public Affairs. Washington DC, 15/1/2015.
- Vidal, P. (2015). *Economic trend report first quarter 2015*. Cuba Standard Economic Reports. Johannes Werner editor.
- Zayas-Agüero, P. M. (2002). *Concepción teórico metodológica sobre la selección de personal*. Tesis Doctoral en Ciencias Sociales no publicada. La Habana: Universidad de La Habana.