



Ciencias Holguín

E-ISSN: 1027-2127

revista@ciget.holguin.inf.cu

Centro de Información y Gestión Tecnológica

de Santiago de Cuba

Cuba

García Dousat, Yordano; Reyes Jardinez, Lixania; Javier Carballo, Carlos  
¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras  
organizaciones?

Ciencias Holguín, vol. XV, núm. 2, abril-junio, 2009, pp. 1-9

Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba  
Holguín, Cuba

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517990005>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

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

**TITULO:** ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?

**TITLE:** Why Is It Important to Implement Competences Management Systems in Our Enterprises?

**AUTORES:**

1. Ing. Yordano García Dousat

**COAUTORES:**

2. Ing. Lixania Reyes Jardinez.

3. Ing. Carlos Javier Carballo.

**PAÍS:** Cuba

**RESUMEN:**

Se aborda la Gestión de los Recursos Humanos en su nueva concepción por Competencias, su importancia, ventajas y propone fases o etapas que permitan llevar a cabo el proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en una organización. Se argumenta la propuesta a través de la revisión bibliográfica de autores de temas relacionados, consultas a especialistas y la utilización de métodos y herramientas conformes a las ciencias empresariales.

**PALABRAS CLAVES:** GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, GESTIÓN POR COMPETENCIA, IMPLEMENTACIÓN.

**ABSTRACT:**

This work is about Management of Humans Resources in its new conception that involves competences, its importance and advantages. It also proposes stages or steps that allow to carry out the process of installing a Competence Management system in an enterprise. The proposal is supported by reviewing bibliography on related subjects, discussing with experts and by using methods and tools in pursuance of enterprise sciences.

**KEY WORDS:** MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES, COMPETENCE MANAGEMENT, IMPLEMENTATION.

**INTRODUCCIÓN**

No son pocos los autores que comienzan sus publicaciones con las siguientes palabras: "La actual GRH..." o "...la GRH en su nuevo enfoque renovador..."; y están en lo cierto, la Gestión de los Recursos Humanos a sido objeto de sustanciales cambios que la convierte en el principal sustento de las organizaciones en los día de hoy, en el cual el factor humano en sus diferentes dimensiones constituye la principal arteria de las empresas.

Actualmente las empresas reflejan la enorme necesidad de aplicar Sistemas de Gestión por Competencias como una herramienta precisa para profundizar en el desarrollo e involucramiento de sus recursos humanos, La gestión de competencias es hoy una concepción relevante a comprender dentro de la Gestión de Recursos Humanos, implicando mayor integración entre estrategias, sistemas de trabajos y logísticos y cultura organizacional. [Cuesta, A. S.: *Gestión por Competencias*, Facultad de Ingeniería Industrial Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE) 2000].

Las empresas cubanas no están ajena a ello. El estado y el gobierno cubano, han establecido normas y políticas que rigen esta nueva etapa de perfeccionamiento y el logro de la gestión integral de nuestros recursos y los resultados de eficiencia y eficacia de nuestras organizaciones y la asunción de las nuevas concepciones de la actual GHR en su enfoque renovador, sistémico y holístico, a través del reconocimiento de un nuevo desafío: la importancia vital que tienen los intangibles de una organización (sus recursos humanos) en sus resultados económicos. [Artilledo, Ileana. Gestión por Competencias.

Competencias: un Nuevo reto I. <http://www.gestiopolis.com>]

Estudiosos del tema en busca de nuevas tendencias organizacionales en cuanto a la GRH, han identificado la importancia y necesidad de las empresas en gestionar correctamente a sus recursos humanos en aras de lograr una mayor integración entre hombre-organización-logros; apoyado de la identificación, dimensionamiento y control de las competencias laborales como centro integrador de los Modelos de Gestión de los Recursos Humanos por Competencias, actuales.

## MATERIALES Y METODOS.

Algunos de los métodos y herramientas utilizados fueron análisis y síntesis para establecer tendencias en el campo de investigación, hipotético-deductivo para la formulación de los núcleos conceptuales que se proponen. Inducción-deducción para tomar partido sobre la literatura revisada. Método histórico-lógico para establecer las fases del proceso de implantación de un Sistema de Gestión por Competencias. Entrevistas a expertos para establecer el criterio y participación otros miembros.

## RESULTADOS DEL TRABAJO

Comprender desde el mismo inicio todo aquello que contribuye al surgimiento del término Gestión por Competencias y más aún, sería la primera tarea a realizar en el presente trabajo; de todo aquello que conduce al proceso de implementación y diseño de Sistemas de Gestión de los Recursos Humanos por Competencias como nueva tendencia organizacional desde una óptica selectiva con justificadas razones.

Constituye un reto que cada día las organizaciones adquieran personas verdaderamente competentes, porque son estas las principales protagonistas

¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?

en el cumplimiento de los objetivos trazados y en llevar las empresas al éxito, lo que impone como necesidad vital que se gestionen eficaz y eficientemente sus recursos humanos a través de la Gestión por Competencias como un medio de lograr la integración-organización, factor humano y resultados.

Esta GRH, de carácter renovador y sistémico, se centra en el análisis y desarrollo de las competencias de las personas, ya que son estas la base en que se sustentan las ventajas competitivas de las organizaciones y por consiguiente el éxito organizacional.

Para una mejor comprensión de lo antes aludido se recurre a un análisis histórico del surgimiento y seguimiento de este nuevo enfoque dentro de la Gestión de los Recursos Humanos.

### Surgimiento de la Gestión por Competencias

El sabio filósofo griego Aristóteles quizás sin intención de adelantarse a su época citó: "**Todo hombre por naturaleza desea saber**", reflejando en esta frase la importancia del conocimiento humano para el desarrollo de la humanidad en sentido general; de aquí pudiera provenir ilusamente, además, el papel que juega la el conocimiento de las personas dentro de las organizaciones y el logro de la **efectividad organizacional** de nuestras empresas hoy en día.

Mucho después nace la Gestión de Competencias en el campo de la Psicología Organizacional, buscando formas de lograr el desempeño laboral exitoso a través del monitoreo del comportamiento organizacional centrado en el estudio de las características de las personas que trabajan en la organización; sus motivaciones, satisfacciones, comportamiento percibido ante factores del interno y entorno de la organización y otros aspectos psico-humanos. Ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH. Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los factores que integran el entorno organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar. La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990 (Levy-Leboyer, 1997; Martínez-Abelda y Castillo, 1998; Herranz y de la Vega, 1999).

El inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias, pero no es hasta la década del 70, que resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien postuló que "era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias- que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados". [Mc Clelland, D.C. "Testing for Competence rather than for Intelligence", in American Psychologist. January 1973]

Esta concepción fue tomando auge a medida que las organizaciones consideraron objetivo la gestión eficaz de sus recursos humanos. Surgen entonces diversas teorías y escuelas, que unificaron sus resultados con el objetivo de expandir este nuevo paradigma en el ámbito organizacional, pero no es hasta finales de la década del 90, que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

### **¿Qué es la Gestión por Competencias?**

Gestión por Competencias es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal arista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización.

La instalación de un modelo de Gestión por Competencias, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a como la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa Delgado Martínez, (2001).

La Gestión por Competencias es, en definitiva, una herramienta indispensable para la gestión de los activos intangibles que generan valor a través sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios de una la organización; sus recursos humanos. La Gestión por Competencias es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas.

### **Tendencias actuales de la Gestión por Competencias.**

Existen muchos autores que han aludido el tema de la GRH y la Gestión por Competencias, confiriéndole un gran valor a esta para el logro de las aspiraciones empresariales. A lo largo del proceso histórico los estudiosos del tema, han argumentado sus opiniones respecto a la Gestión por Competencias en formas muy diversas, coincidiendo mayoritariamente en la necesidad de gestionar a los recursos humanos de forma oportuna.

Varios autores citaron respecto a ello:

1. El enfoque de Competencia Laboral apoya los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad. [Barrios, E. Gestión de la Competencias. Centro Interamericano para el Desarrollo del

¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?

Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/Cinterfor) Uruguay.  
Febrero 2000]

2. La instalación de un modelo de Gestión por Competencias, según este autor, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a como la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa. [Delgado M., Domingo J.<http://www.gestiodelconocimiento.com> . Modelo de Gestión por Competencias]
3. La gestión integrada de los recursos humanos como el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GRH y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. Morales Cartaya (2006). [Sánchez, A. Tecnología para el Desarrollo Holístico de Competencias Laborales en Entidades de Interfase de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 2007]
4. La Gestión por Competencia es una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento del capital humano. [Artilledo, I. Gestión por Competencias. Gestión por Competencias: un nuevo reto. [www.gestiodelconocimiento.com](http://www.gestiodelconocimiento.com)]
5. Un modelo de Gestión por Competencia funciona como un elemento integrador de los diferentes procesos de la GRH y persigue que todos ellos se encuenen en torno de las competencias como unidad de gestión. [La Nación de Buenos Aires. Domingo 30 de enero del 2000. P.14. sección 8]
6. La Gestión por Competencias alinea la GRH a la estratégica organizacional. Aumenta la capacidad de respuesta ante una nueva exigencia del mercado. [Domingo, J. Delgado, M. Delgado M., Domingo. Modelo de gestión por competencias. [www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com)]
7. Se entiende por Gestión por Competencias el gerenciamiento que:
  - Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
  - Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.
  - Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo
  - Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja

competitiva para la empresa. [Cruz, M. P. K. y Vega López G. M. Gestión por Competencias una nueva herramienta]

8. Habilidades requeridas para una negociación exitosa, para el liderazgo efectivo, para una comunicación fluida... No ha sido sino hasta recientemente que la práctica de la gestión de competencias ha comenzado a desarrollar en profundidad las competencias relacionadas con el conocimiento. (SA)

De estas maneras disímiles de estudiosos han expuestos sus conocimientos en aras de incentivar la puesta en práctica de la *Gestión por Competencias*; como resultado de la integración de los conceptos expuestos anteriormente se puede inferir que:

Gestión por competencia es una herramienta que permite la obtención de la cualidad sistémica de una organización bajo la concepción de que el hombre o sus recursos humanos es el activo más importante y le confieren la ventaja competitiva. Permite la adaptabilidad de la organización con las exigencias del entorno cada vez en estadio superior al anterior a través del desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas, aspectos físicos y sociales.

### **Primacías de la Gestión por Competencias**

Gestionar eficazmente a los recursos humanos entre otros brinda las siguientes ventajas que son de vital importancia para obtener los objetivos empresariales deseados:

- Integración de los procesos de GRH con los restantes sistemas de la organización.
- Integración o alineación con las estrategias organizacionales.
- La gestión por competencia ayuda a gestionar el desempeño de forma más eficaz.
- Facilita la alineación de los profesionales con la estrategia de la organización.
- Mejora el desarrollo de carreras.
- Orienta la inversión en formación.
- Mejoramiento de la gestión.
- Organización que aprende.
- Mejoramiento de cultura organizacional.
- Aumenta la competitividad de los trabajadores.
- Aumenta la capacidad de respuesta de organización hacia el entorno.
- Ambiente organizacional positivo.
- Satisfacción laboral.
- Infiere motivación, satisfacción laboral y productividad.
- Logro de los objetivos empresariales a mediano y largo plazo.
- Contribuye a la creación de valor a través del conocimiento.
- Sociedad culta.
- Calidad percibida.

¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?

Estas razones justifican la imperiosidad de llevar a cabo procesos de implementación de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones. Domingo J. Delgado M., declara que existen algunas razones que justifican el hecho de implementar la Gestión por Competencias en una organización, entre las que se encuentran:

- La Gestión por Competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

Llevar a cabo el proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en una organización implica el seguimiento de determinados pasos:

### **Fases del proceso de implementación de un Modelo de Gestión por Competencias**

1. *Adaptabilidad*: es la etapa en que se pretende sensibilizar al personal involucrado en el proceso, lo óptimo sería toda la organización.
2. *Diseño o revisión de las estrategias*: alineamiento y/o actualización de los elementos con la GRH por Competencias con las estrategias empresariales.
  - Identificación del Problema Estratégico de la empresa.
  - Identificación de los Objetivos Empresariales.
  - Análisis de la Misión y Visión.
  - Alineación de la Estrategia Organizacional con la Gestión por Competencias.
3. *Diseño de los ADCO de cada puesto*: identificar aptitudes, actitudes, conocimientos, responsabilidades, exigencias; qué, cómo, para qué lo hace... el trabajador en su puesto.
4. *Elaboración de las competencias*: constituye la etapa central, en ella se identifican, conceptualizan y dimensionan las competencias y exigencias de cada puesto:
  - Determinar competencias esenciales de la organización.
  - Determinar competencias de procesos de cada área.
  - Determinar competencias de cada cargo.

5. *Elaboración de sistemas de medición y control de competencias:* diseño de métodos, instrumentos e indicadores para el control e interpretación comportamiento.
6. *Mejora continua:* evaluación sistemática y redefinición de competencias y modelos de competencias a través del control continuo o perpetuo.

## CONCLUSIONES

Es de vital importancia la necesidad de la acepción de la nueva GRH asumida en su enfoque sistémico e integrador donde el factor preponderante dentro de la organización es el hombre, el recurso que le confiere la ventaja competitiva a la organización siempre que se gestione eficazmente. Asumir modelos de Gestión por Competencias es además productividad, satisfacción y congruencia en la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Gestión de Recursos Humanos / M Beer... [et. al.]. España: Ed. Ministerio del Trabajo, 1990. 885p.
2. Cuesta Santos, Armando. Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. La Habana, Ed. Academia, 2002. 101p.
3. De Miguel Guzmán, Margarita. Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos / De Miguel Guzmán, Margarita, Velázquez Zaldívar, Reynaldo. Holguín: Universidad de Holguín. 29h.
4. Delgado M, Domingo J. Modelos de Gestión por Competencias [Documento en línea] <http://www.gestiondelconocimiento.com?> [Consultado: 17 mar. 2007].
5. Jiménez, Alonso. La Gestión de por Competencias: una nueva manera de gestionar la organización, un nuevo paradigma. En: Psicología del Trabajo y Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ed. Gestión 1997. p.211-246.
6. Morales Cartaza, Alfredo. Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de recursos Humanos. La Habana; ISPJAE, 2006. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 60h.
7. Sánchez Rodríguez, Alexander. Tecnología para el desarrollo integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Holguín; Universidad de Holguín, 2007. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 94h.

¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?

**DATOS DE LOS AUTORES**

**Nombre:**

(1) Ing. Yordano García Dousat, Profesor Instructor SUM Moa.

**COAUTORES:**

(2) Ing. Lixania Reyes Jardinez, Profesor Instructor ISMM, Moa.

(3) Ing. Carlos Javier, Profesor Instructor ISMM, Moa.

**Correo:**

1. [ygarcia@empleni.moa.minbas.cu](mailto:ygarcia@empleni.moa.minbas.cu)
2. [lreyesj@ismm.edu.cu](mailto:lreyesj@ismm.edu.cu)
3. [ccarballo@ismm.edu.cu](mailto:ccarballo@ismm.edu.cu)

**Centro de trabajo:**

(1) Empleadora del Níquel. Ave. del Puerto S/N Rpto. Rolando Monterrey.

(2) Instituto Superior Minero-Metalúrgico. Moa, Dr. Antonio Núñez Jiménez,  
Rpto. Coloradas S/N

(3) Instituto Superior Minero-Metalúrgico. Moa, Dr. Antonio Núñez Jiménez,  
Rpto. Coloradas S/N