

*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puiq-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898475*

RFC: AT1120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

ISSN: 2007 – 7890.

Año: III. Número: 3 Artículo no.27 Período: Febrero - Mayo, 2016.

TÍTULO: Plan de formación para gestores de recursos humanos de una empresa biotecnológica cubana.

AUTORES:

1. Lic. Miriela Soto González.
2. Dra. Idania Caballero Torres.
3. Dra. María Sonia Fleitas Triana.

RESUMEN: El Centro de Inmunología Molecular (CIM) es una empresa biotecnológica cubana cuyo foco de investigación es la inmunoterapia para el tratamiento del cáncer, enfermedades autoinmunes y otras crónicas no transmisibles. Actualmente, la empresa proyecta seguir creciendo e impactando en la economía y la salud para lo cual necesita gestionar estratégicamente sus recursos humanos. Esta labor, a su vez, depende de la profesionalidad de sus gestores de recursos humanos, los cuales deben tener una formación integral y poseer las competencias adecuadas para responder a las necesidades organizacionales. La investigación presente explora primeramente las tendencias actuales de la literatura sobre estos temas. Luego contrasta los hallazgos encontrados con un diagnóstico realizado sobre la gestión de recursos humanos en el CIM y la formación de los gestores.

Finalmente, propone una serie de acciones que permiten diseñar un plan de formación para ampliar los conocimientos de los gestores lo que eventualmente incrementará sus competencias.

PALABRAS CLAVES: plan de formación, gestores de recursos humanos, competencias.

TITLE: Formation plan for Human Resources agents of a Cuban Biotechnology Enterprise.

AUTHORS:

1. Lic. Miriela Soto González.
2. Dra. Idania Caballero Torres.
3. Dra. María Sonia Fleitas Triana.

ABSTRACT: The Center of Molecular Immunology (CMI) is a Cuban biotechnology company whose research focus is immunotherapy for the treatment of cancer, autoimmune and other chronic noncommunicable diseases. Currently, the company plans to continue growing and having a positive influence on the economy and health of the people for which it needs to manage strategically its human resources. Achieving this objective depends in turn on the professionalism of its human resources staff, which should have a comprehensive training, and increase their competencies. The research initially explores current trends in the literature in these subjects. Then, some findings are contrasted with a diagnosis made on the management of human resources in the CMI and an analysis of the state of training of human resources managers. Finally, it proposes a series of actions that will result in a training plan to increase the knowledge of the managers of human resources, which will eventually increase their competencies.

KEY WORDS: training plan, managers of human resources, competencies.

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, la gestión de recursos humanos (GRH) se vincula directamente a la estrategia organizacional y es crítica para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, por lo cual debe realizarse por profesionales competentes; sin embargo, en la mayoría de las empresas los gestores de recursos humanos (RH) todavía no logran convertirse en socios estratégicos, principal demanda que se les hace en la actualidad. Su falta de formación e insuficientes competencias es una de las causas más evidentes, por lo que se concluye que deben realizarse cambios sustantivos en su perfil profesional (Ramlall, 2006; Feza, 2008).

La compleja realidad actual reta, además, a los gestores de recursos humanos a incrementar su profesionalidad y a adquirir nuevos conocimientos y competencias (Mohan, 2014). En la literatura se incrementan también las publicaciones que evidencian una crisis de talento humano.

Una encuesta realizada por el grupo consultor Manpower a empresarios de 42 países reveló que el 38% de estos tenían dificultades en cubrir los puestos de trabajo vacantes. Las razones de esta dificultad eran en un 37% falta de competencias técnicas, en un 17% falta de competencias blandas, 22% falta de experiencia, y 35% no disponibilidad de solicitantes (Manpower, 2015). Esto ocasiona, que la competitividad entre las empresas por atraer, retener y motivar los mejores empleados se recrudezca y que éstas requieran una gestión estratégica de recursos humanos (GERH) realizada por profesionales competentes.

Para poder realizar esta GERH y contribuir efectivamente a que las empresas sean sostenidamente competitivas, la formación de los gestores de RH debe ser amplia, integral y actualizada. Las competencias, que estos posean, deberán permitirles actuar en escenarios

complejos, dinámicos, competitivos y globalizados, y solamente de esta forma podrán añadir valor a sus negocios y constituirse en verdaderos socios estratégicos. Las empresas que más demandan esta profesionalización de los gestores de RH son las de alta tecnología, como la Biotecnología, pues dependen entre otros factores de la alta capacitación de sus RH para lograr ser innovadoras. Existe, además, una correlación positiva entre gestión estratégica de recursos humanos e innovación, de ahí la relevancia de que las empresas de alta tecnología eleven su GRH a una GERH mediante la profesionalización de su personal de RH entre otros factores (Bal, Bozkurt & Ertemsir, 2013).

DESARROLLO.

En el contexto nacional cubano hay antecedentes que apoyan la transición hacia una GERH y una profesionalización de los gestores de RH. Entre ellos la importancia que se da, desde los inicios de la revolución, a los RH como motor impulsor del crecimiento económico del país (Lage, 2013) y a la existencia de una comunidad de investigadores y empresarios que traducen en realidades las políticas trazadas desde los inicios de la revolución.

A pesar de esto, existen brechas de conocimientos a llenar y factores a perfeccionar. En muchas empresas cubanas, al igual que en sus contrapartes internacionales, los gestores de RH aún deben aumentar sus competencias para poder así convertirse en socios estratégicos de sus empresas. También deben construir credibilidad y ganar peso en la toma de decisiones en los consejos directivos donde su presencia aún no se hace sentir suficientemente y su contribución estratégica todavía es limitada (Morales, 2006).

En empresas biotecnológicas como el Centro de Inmunología Molecular (CIM), donde se desarrolló la presente investigación, la profesionalidad y competencias de los gestores de RH es muy importante. La empresa en la actualidad continúa ampliando sus operaciones

internacionales y proyecta seguir creciendo en cantidad y calidad de sus productos para lo cual requiere una GERH eficiente.

En el CIM se realizaron dos diagnósticos (2010 y 2014) para determinar si la GRH que se realizaba tenía orientación estratégica. En el primero se determinó que no existía alineación estratégica. En el segundo producto de las mejoras que se introdujeron en ese lapso de tiempo se determinó que se había alcanzado ésta, pero que se debía continuar trabajando en las competencias laborales a todos los niveles y en la evaluación del desempeño. Otra conclusión derivada del diagnóstico fue que se debía continuar capacitando a los gestores de RH en estos temas y en el resto de los comprendidos en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SIGCH) cubano.

A raíz del diagnóstico del 2014, el Comité de Competencias, comité consultor organizacional creado en el 2012 para trabajar el tema competencias, intensificó sus acciones para renovar el conjunto de competencias organizacionales, y determinar las de los procesos y puestos de trabajo específicos. El proceso de gestión de recursos humanos y la formación de sus gestores de RH fueron sometidos a escrutinio como parte de estas acciones.

Por otra parte, en uno de los Activos de Productividad que se realizan periódicamente en la institución para determinar deficiencias y factores que puedan influir negativamente en la productividad, se determinó que los dos factores principales, que los trabajadores declararon mejorarían su motivación, satisfacción laboral y rendimiento eran los salarios y la comunicación (Medina et al., 2013). Estos factores mencionados entran dentro del ámbito de actuación de los gestores de RH. Una de las acciones propuestas a raíz de esta investigación fue capacitar más a los profesionales de RH en comunicación y estimulación moral y material, lo que refuerza lo hallado en el diagnóstico estratégico del 2014 sobre la necesidad de ampliar la formación y competencias de los gestores.

Todo esto llevó al diseño de esta investigación, la cual consistió en primer lugar de un análisis de la literatura para detectar las tendencias en la gestión de recursos humanos y las competencias que más se demandan de los gestores de recursos humanos en la actualidad. Posteriormente se examinó la formación de los gestores de recursos humanos para determinar dónde se encontraban las mayores deficiencias, así como las competencias que prioritariamente debían desarrollar estos según los hallazgos de la literatura y su propia percepción. Finalmente se propuso un plan de acciones para comenzar a cerrar las brechas de formación y competencias detectadas.

1. Gestión Estratégica de Recursos Humanos con enfoque por competencias.

La GERH se ve generalmente en la literatura como un estadio superior de la GRH. Para realizar una GERH, una empresa debe no solamente desarrollar las competencias claves de sus empleados para que estos produzcan valor inmediato, sino también vincular la GRH con los objetivos de la empresa.

La tendencia de la GRH a la GERH continúa en la actualidad, pues mientras que en muchas empresas se comprende a cabalidad el valor estratégico de la GRH, en otras todavía se lleva a cabo esta de forma no estratégica e incluso se realiza solamente una administración de personal clásica. A pesar de esto, las organizaciones actualmente tienen mayor consciencia de la importancia de la GERH (Wangithi, Mukulu & Kahiri, 2012).

En el contexto nacional coexisten también varios estadios de desarrollo de la GRH que van desde una administración clásica de personal hasta una GERH, pero en general la tendencia es también hacia una gestión estratégica, sistémica, proactiva, con enfoque de procesos y mejora continua. A pesar de esto se requieren realizar estudios más profundos y difundir el nuevo

conocimiento creado, en especial los mejores resultados obtenidos, para así contribuir innovadoramente al desarrollo de la GRH (Hernández, Fleitas & Salazar, 2011).

La GERH se conceptualiza por los autores de la literatura de diversas formas (tabla 1).

Tabla 1. Conceptualización de GERH por diferentes autores.

Autor.	Concepto de GERH.
Cuesta, 2010	Conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.
Danlami, 2012.	Orientación directiva que asegura que los recursos humanos se empleen de modo que favorezcan la consecución de los objetivos organizacionales y la misión organizacional.
Ghalamkari et al., 2015.	Proceso que motiva, escoge, apoya y desarrolla los RH con el objetivo de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Todos los autores relacionados coinciden en que la GERH involucra participación de la dirección, adopción de estrategias, y contribución a la consecución de la misión organizacional (Cuesta, 2010; Danlami, 2012; Ghalamkari et al., 2015). Becker & Huselid subrayan las diferencias entre GRH y GERH. Estos autores consideran que la GRH se centra en el desempeño individual, y la GERH en lo organizacional. La GERH enfatiza además el papel de los sistemas de GRH como soluciones a los problemas de negocios en lugar de las prácticas individuales de la GRH. Además, más que un enfoque de sistema o el rendimiento

financiero, comprende la construcción de ventaja competitiva sostenible y un rendimiento financiero superior a la media (Becker & Huselid, 2006).

La competencia históricamente se aborda desde muchos campos como son la educación, la formación profesional, la gestión empresarial, y la gestión de recursos humanos. El origen del término moderno se propuso por primera vez por David McClelland, el cual cuestionó la validez de las pruebas de aptitud y de inteligencia tradicionales para predecir el éxito de los individuos en su carrera y vida. McClelland argumentó que los individuos tenían éxito debido a características subyacentes que explicaban su desempeño superior. Más tarde, el Enfoque por Competencias se popularizó por Richard Boyatzis en su libro “The Competent Manager” (1982), quien se reconoce como la persona que primero define formalmente la palabra competencia (Jamil, 2015).

Prahalad y Hamel fueron, en gran medida, los responsables del éxito de la introducción del concepto de competencia básica en la estrategia corporativa. Al centrarse en competencias básicas que podrían utilizarse en la orientación de los procesos, el concepto resultaba atractivo en este ámbito. Posteriormente se aplicó este enfoque para elaborar sistemas de gestión de competencias, que organizados en forma de vocabularios, permitían reflejar de forma transparente las expectativas y los procesos. Además de estas aplicaciones, el concepto se utilizó de forma generalizada en la elaboración de programas de formación profesional basados en competencias (Mulder, 2007).

La competencia en el contexto laboral se define como: Los atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización. La definición de competencias, si bien es reciente, utiliza procedimientos similares a los de los factores de valuación de puestos. No obstante, las competencias son inherentes a las personas y no al trabajo en sí (Chiavenato, 2011).

Un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para realizar un trabajo efectivamente y eficientemente, lo cual se traduce en un desempeño destacado en el trabajo (Chouhan & Srivastava, 2013).

Las competencias difieren significativamente de las habilidades, en que las habilidades predicen lo que una persona puede hacer, mientras que las competencias lo que una persona puede y va a hacer (Ryan, Emmerling & Spencer, 2009).

Como existe mucho debate sobre lo que es una competencia es difícil llegar a una definición que comprenda y concilie todas las diferentes formas en que se utiliza el término (Delamare, 2005). En general, en las definiciones dadas por autores de la literatura en la última década se menciona que las competencias incluyen factores de éxito necesarios para lograr resultados importantes en un trabajo o rol de trabajo específico en una organización en particular (Chouhan & Srivastava, 2014).

En la actualidad se están produciendo varios cambios de paradigma en la concepción y aplicación de las competencias; entre ellos, la creciente importancia que se da a las habilidades blandas en contextos empresariales globales cambiantes y orientados al conocimiento. También que para tener éxito los futuros empleados necesitan emplear perspectivas internacionales para el concepto de competencia (Hsieh, Lin & Lee, 2012).

La expresión gestión por competencias hace referencia, por lo general, a la gestión de recursos humanos con Enfoque por Competencias, y su difusión no es homogénea en diferentes regiones del mundo, por ejemplo en el contexto latinoamericano todavía no se ha difundido suficientemente (Alles, 2005); no obstante, en la literatura se muestran evidencias del creciente interés por el tema.

El concepto de gestión de recursos humanos con Enfoque por Competencias además ha pasado de ser una nueva técnica a una práctica común en los 35 últimos años. Hoy, casi todas

las organizaciones con más de 300 personas usan alguna forma de gestión de recursos humanos con Enfoque por Competencias. Los más importantes avances en el tema ocurrieron en los últimos 15 años (Boyatzis, 2008).

La gestión integral de recursos humanos con Enfoque por Competencias abarca e integra los distintos procesos de RH entre los cuales con frecuencia se encuentran el análisis y descripción de los puestos; la atracción, selección e incorporación; el desarrollo y planes de sucesión; la capacitación y entrenamiento; y la evaluación del desempeño, la remuneración y los beneficios (Alles, 2007).

Como el interés por medir y predecir el comportamiento laboral se ha incrementado considerablemente, el término competencia es actualmente una parte esencial del vocabulario de los gestores de RH. La GRH basada en competencias es una estrategia clave para alinear el comportamiento y las capacidades internas con la dirección estratégica de la organización, y los modelos por competencias ayudan a traducir las estrategias organizacionales, objetivos y valores en comportamientos específicos (Chouhan & Srivastava, 2014).

La modelación de las competencias constituye una importante innovación que permite que las organizaciones se enfoquen en la información relacionada al empleo y en las competencias de los empleados a la hora de dirigirlos. El beneficio más importante que tienen es que alinean activamente los sistemas de RH, proveyéndolos de un lenguaje común, integrándolos y previniendo las inconsistencias (Campion et al., 2011).

Los modelos por competencias pueden diseñarse para múltiples propósitos, pero el mayor beneficio se obtiene cuando se aplican integrando múltiples sistemas en una base única. Como alternativa al análisis tradicional del puesto de trabajo también resulta atractiva para los estudiosos y practicantes del desarrollo de recursos humanos (DRH), ya que sirve de base para muchas actividades de este (Stevens, 2013).

Algunos autores consideran el DRH como una disciplina emergente (Hassanzadeh, 2015), otros como una subdisciplina de la GRH. Los profesionales de RH desde el contexto organizacional lo ven como las actividades de entrenamiento, formación y construcción de competencias en su sentido más amplio (Khan, Khan & Mahmood, 2012). Así el DRH se vincula estrechamente a la formación o capacitación laboral.

Para implementar programas de formación y entrenamiento por competencias es necesario primero definir las competencias que se quiere desarrollar. Para hacerlo, se sugieren tres vías: autodesarrollo, entrenamiento por mentores, y codesarrollo. El primero, el de mejor efectividad (Alles, 2007). La formación, a su vez, conduce eventualmente al cambio de actitudes y comportamiento, así como a la formación ulterior de competencias. Recibir formación continua y adquirir nuevas competencias es imperativo en el complejo contexto actual, cuya única constante es el cambio y en el cual los conocimientos se vuelven obsoletos en un lapso cada vez más corto de tiempo. Las empresas necesitan además que todos sus profesionales posean una formación integral y competencias de amplio espectro que les permitan lidiar con múltiples escenarios. Esto también se aplica a los propios gestores de RH.

2. Competencias de los gestores de RH.

Los gestores de RH, en la actualidad, deben desempeñar una extensa gama de roles para poder contribuir al desarrollo empresarial. Estos van desde los tradicionales como operadores administrativos hasta roles estratégicos como agentes de cambio, estrategias organizacionales, y proponentes de tecnologías con amplio conocimiento del negocio en el que se insertan (Ulrich et al., 2013; Česynienė, Diskienė, & Stankevičienė, 2013; Yusliza, 2012).

Las investigaciones realizadas por Ulrich, Brockbank y Younger contribuyeron al desarrollo de la profesión de RH moderna y a la definición de cuáles son las competencias que los

gestores de RH requieren para alcanzar un alto desempeño. Los artículos de estos autores se mencionan ampliamente por otros autores de la literatura. Las competencias propuestas por Ulrich y colegas se agrupan en seis dominios (Brockbank et al., 2012):

1. Posicionador estratégico: Implica comprensión del contexto de negocio desde todos los ángulos, industria, mercados, clientes, proveedores, tendencias, etc. Aplicar este conocimiento y participar en el desarrollo de estrategias orientadas a clientes y al cumplimiento de los planes anuales.

2. Activista creíble. Comprende hacer lo que se dice. Tener buenas habilidades interpersonales. Desarrollar una química positiva con los clientes y convertirla en resultados de negocio. Tener confianza en las opiniones propias y apoyarlas con datos sólidos. Ser abogado de la importancia de RH en obtener resultados de negocio.

3. Constructor de cultura. Crear, auditar y conducir una organización fuerte, ayudando a definir y construir su cultura. La cultura se relaciona con fortalezas de la compañía, puede ser innovación, rapidez, foco en los clientes, etc. Ayudar a los mandos intermedios a crear significados de modo que la cultura refleje los valores más profundos de los empleados.

4. Campeón del cambio. Desarrollar la capacidad de cambio de la organización y traducirla en cambios de estructura y procesos efectivos. Gestionar el cambio con apoyo de la realidad de los mercados y el negocio, construir compromiso con los clientes y superar la resistencia. Asegurar la implementación y los recursos necesarios para el cambio y aprender de los éxitos y fracasos.

5. Innovador de RH e Integrador. Integrar las prácticas de RH entorno de asuntos claves de negocio. Asegurarse que los subprocesos de los departamentos de RH se integren, y que los resultados deseados de negocio se expongan claramente y prioricen.

6. Proponente de Tecnología: Aplicar y desarrollar tecnologías vinculadas al trabajo de RH para mejorar la eficiencia de los procesos de RH. Aplicar tecnología de redes sociales para ayudar a las personas a conectarse entre sí dentro de la compañía y con personas externas a esta, en especial, clientes. Identificar información importante y convertirla en conocimiento usable, especialmente para la toma de decisiones. Asegurarse que las decisiones se comuniquen claramente y que se implementen.

En Cuba, los profesionales de RH para desarrollar la GRH y orientar su formación se guían por el modelo para el diseño e implementación de un SGICH expuesto en las Normas Cubanas 3000 del 2007 (ONN, 2007), cuyo eje principal son las competencias laborales. Este incluye los siguientes módulos (procesos de RH):

1. Competencias laborales: Conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores basados en la idoneidad demostrada, asociados a un desempeño superior del trabajador y de la organización. Deben ser observables, medibles y contribuir al logro de los objetivos de la organización.

2. Organización del trabajo. Comprende la integración en las organizaciones del capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo.

3. Selección e integración. Comprende captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.

4. Capacitación y Desarrollo. La capacitación comprende las acciones de preparación, continuas y planificadas, para mejorar las competencias de los trabajadores. Su objetivo es dotar a los trabajadores de conocimientos, multihabilidades y valores que les permitan desempeñar cargos de amplio perfil, alcanzar un desempeño laboral superior.

5. Autocontrol de la Gestión Integrada de Capital Humano. Comprende la actividad sistemática de control, que se realiza por la propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia.

6. Estimulación material y moral. Sistema de acciones para motivar a los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Comprende beneficios salariales y reconocimiento social.

7. Seguridad y salud en el trabajo. Comprende la creación de las condiciones laborales seguras, así como la creación de una cultura de prevención de riesgos en aras de garantizar la seguridad del trabajador y evitar riesgos.

8. Evaluación del desempeño. Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales.

9. Comunicación institucional. Comprende el conjunto de acciones, tanto transmisión y facilitación de acceso a la información como creación y mantenimiento de relaciones interpersonales adecuadas.

En las normas cubanas no se hace referencia explícita a cuáles son las competencias que debería tener un gestor de recursos humanos cubano, tampoco en ningún otro documento oficial reconocido el límite del conocimiento de éstos. Aún cuando pueda inferirse que la formación que estos deben recibir tiene que abarcar los módulos propuestos como guía para la GERH de las empresas, es altamente deseable que estas competencias se determinen, expliciten y validen para el contexto cubano.

Una formación que incluya los módulos descritos en el modelo puede considerarse integral, añadiendo después algunas particularidades de la empresa donde se realice. Por lo que los profesionales de recursos humanos deben formarse en cada uno de los módulos del SIGCH para poder realizar GERH, independientemente de su área de especialización.

Los dominios de competencias propuestos por Ulrich, a pesar de necesitar mayor estudio sobre su adaptación al contexto cubano; y los módulos del SIGCH, a pesar de la no definición explícita de la formación y competencias que deben tener los gestores, son referentes importantes en el contexto internacional y nacional respectivamente. Es por esto que los autores consideraron que constituían un buen punto de partida para un análisis de las competencias de los gestores de recursos humanos en la empresa CIM perteneciente a la industria biotecnológica.

3. Competencias de los gestores de RH en industrias biotecnológicas.

La biotecnología global es un sector emergente y muy rentable, cuyo crecimiento se espera que continúe de manera constante en los próximos años (Deloitte, 2014); sin embargo, se encuentra en la actualidad entre los más afectados por la falta de competencias técnicas y profesionales (Deloitte, 2015). Tanto en la literatura internacional como nacional consultadas no se encontraron referencias específicas sobre las funciones de los gestores de RH en las industrias biotecnológicas. Esto puede deberse, entre otras causas, a que el reciente surgimiento de la industria biotecnológica (década de los 80) y de la GRH como profesión, hace que las investigaciones que unan ambas temáticas no abunde; sin embargo, si se encuentran referencias sobre la necesidad gestionar el talento en las ciencias de la vida, dada la creciente competencia por este y su escasez, así como de la necesidad de aumentar las competencias de los profesionales de RH, en general, en todas las industrias.

En Cuba, el sector de la Biotecnología es el primero en términos de beneficios obtenidos de la exportación de bienes (Gian Carlo Delgado, 2011). Las empresas que lo componen se consideran como de alta tecnología y tienen un ciclo completo en la investigación-desarrollo-comercialización, que les permite obtener productos innovadores de alto valor añadido y

reemplazarlos periódicamente con altos y crecientes estándares de calidad. Estas empresas generalmente funcionan con bajos costos y requieren de RH altamente calificados (Lage, 2013). Esta alta calificación debe extenderse a los profesionales de las áreas de recursos humanos, los cuales deben prepararse para gestionar su propio conocimiento y responder a las demandas de un entorno complejo, cambiante y globalizado.

El entorno global en el que opera una empresa biotecnológica como el CIM complejiza la labor actual de los gestores de RH, los cuales deben tener un plan de formación a la medida de las funciones que la empresa requiere de ellos. Esto condujo a investigar la situación de la formación y competencias de los gestores en la empresa, para luego hacer propuestas de acuerdo con la realidad detectada.

La investigación se dividió en tres partes. En la primera se evaluó la percepción que tenían los gestores sobre los factores que influían en que un equipo de recursos humanos alcanzara un alto desempeño. Después se validó la relevancia que los gestores atribuían a los dominios de competencias de Ulrich en el contexto del CIM y finalmente se analizó la formación recibida históricamente por los gestores.

4. Estudio de percepción sobre factores influyentes en un alto desempeño.

Los gestores del CIM laboran en la Dirección de Desarrollo Humano (DDH) del CIM, la cual se conforma por tres departamentos: Economía del Trabajo, Seguridad Organizacional y Gestión Medio Ambiental, y Gestión del Conocimiento. A estos gestores primeramente se les realizó un estudio para investigar cuál era su percepción de los factores importantes para tener un alto desempeño y realizar una GERH. Mediante una tormenta de idea se obtuvieron primeramente los criterios de los directivos (5 en total). Sobre la base de los criterios

obtenidos se construyó una encuesta que se aplicó al 100% de los miembros no directivos de la DDH con una pregunta abierta al final que possibilitaba añadir un nuevo criterio.

La encuesta reveló que tanto los directivos como los miembros de la dirección coincidían en que la comunicación, entendida como interrelación entre las personas y no como flujo de información, era el factor más importante. Este consenso sobre la importancia de la comunicación se observó también en el Activo de Productividad y en la literatura consultada para la conducción de este estudio. Los otros factores importantes señalados por los directivos y ratificados por los miembros de la dirección fueron: clara definición de la tarea, flexibilidad ante el cambio, disciplina laboral, capacidad de autoaprendizaje y de mejora continua, creatividad e innovación de los miembros, confianza y empatía entre los miembros del equipo, selección previa rigurosa, flujo interno de información adecuado, liderazgo participativo, y toma de decisiones consensuada.

Se observó también que la gran mayoría de los factores mencionados tanto por los gestores, la DDH, como por los autores de la literatura consultados para el estudio, están presentes en la quinta dimensión de la inteligencia emocional, habilidades sociales, definida por Goleman (Goleman, 1998).

5. Relevancia de los dominios de competencias de Ulrich en el contexto del CIM.

Este estudio se aplicó a una muestra representativa (74% de los miembros de la DDH) de los gestores a los que se preguntó cuál era el nivel de importancia que atribuían en su profesión a cada dominio de competencias propuesto por Ulrich. A los gestores se les explicó claramente en qué consistía cada dominio para evitar diferentes interpretaciones y después se les pidió que evaluaran el nivel de importancia del dominio en el CIM, lo que se muestra en la Figura 1.

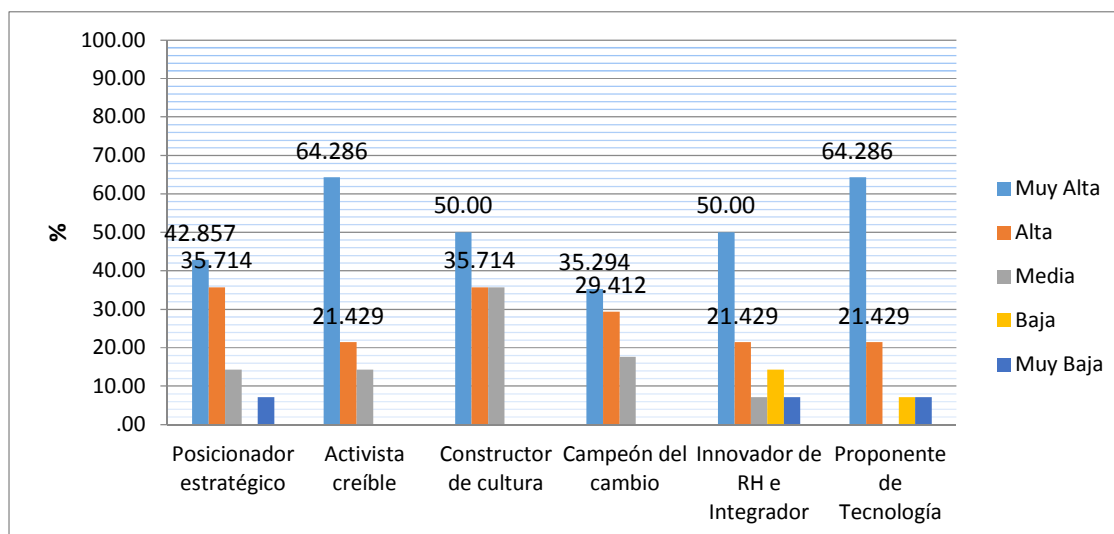


Figura 1. Evaluación por los gestores de RH del CIM sobre la importancia en cada dominio de competencia propuesto por Ulrich y colegas.

Como se observa, todos los dominios propuestos por Ulrich se validaron en el contexto de la empresa biotecnológica CIM, ya que todos fueron señalados como importantes por más del 60% de los gestores. Los dominios de mayor consenso fueron los de activista creíble, constructor de cultura, proponente de tecnología, y posicionador estratégico.

A continuación se les pidió a los gestores que evaluaran las brechas entre el dominio y el nivel de desarrollo del dominio en el CIM. El dominio, que reveló tener la mayor brecha, fue el de campeón del cambio, lo que evidencia la necesidad de construir la competencia de los gestores para gestionar los cambios.

Otra conclusión derivada de este estudio fue que los gestores no conocen bien cuáles deberían ser sus competencias, pues no identificaron en el estudio anterior, como factores de alto desempeño, los agrupados en los dominios de este estudio que consideraron relevantes.

6. Diagnóstico de la formación por los gestores de RH.

En el curso de este análisis realizado en el 2014 se revisaron la totalidad de los expedientes de formación de los gestores y la formación recibida por éstos históricamente en temas de GRH; en particular se investigó si recibieron formación en temas relacionados a los módulos del SIGCH, lo cual se muestra en la **Error! Reference source not found.**

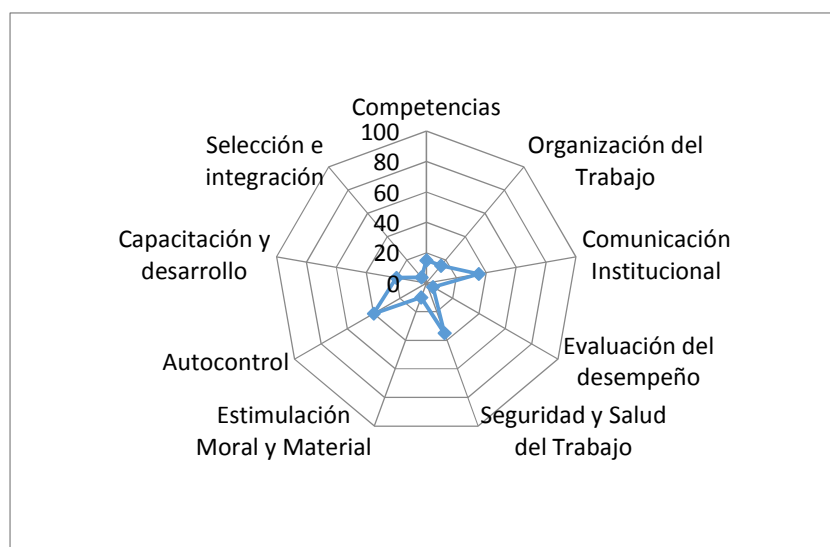


Figura 2. Porcentaje de gestores de RH del CIM con formación en módulos de la NC 3000/2007.

Como se puede observar existen brechas en la formación de los gestores y necesidad de una mayor integralidad en esta, pues solamente 5 trabajadores (24%) de la dirección recibieron entrenamiento en 3 o más módulos del SIGCH. El departamento, cuya capacitación resultó más integral, fue el de Gestión del Conocimiento. Este departamento es además el que posee mayor número de universitarios (100%) y profesionales con categorías científicas. También tiene al 100% de los trabajadores restantes actualmente cursando una maestría. Los trabajadores que menor integralidad tenían fueron los de Economía del Trabajo, los cuales

realizan las funciones tradicionales de administración de personal, que en Cuba generalmente se internalizan.

Para el caso del módulo Competencias, el módulo rector del SIGCH, solamente 3 trabajadores poseían conocimientos sobre el tema. Esta cifra aumentó en 2 desde el momento en que se realizó la investigación, pero aún resulta deficiente, pues se considera que todos los gestores de recursos humanos deben poseer instrucción sobre Competencias para poder implantar un SIGCH.

En el módulo de Comunicación, 7 trabajadores habían recibido formación, principalmente debido a la facilidad de acceso a este curso, ya que en la institución se imparte por profesores internos y a la percepción organizacional sobre su importancia. Aún así, a causa de la relación que se estableció con la satisfacción de los trabajadores y el desempeño de los gestores es altamente deseable que el 100% de los trabajadores reciban este curso y actualicen sus conocimientos periódicamente.

En el caso de la Estimulación Moral y Material solamente 3 trabajadores habían recibido formación en este módulo. Esta situación necesita revertirse, pues la primera demanda de los trabajadores en el Activo de Productividad, para mejorar su satisfacción laboral, fue el salario. Por esto, todos los gestores de RH deben en mayor o menor grado poseer una formación que les permita contribuir a mejorar el diseño de la estimulación en la empresa.

También se analizó el número de horas de capacitación recibidas por los gestores en los años 2012-2014, lo que se muestra en la Figura 3. Cursos recibidos por la DDH 2012-2014, horas y actividades formativas³.

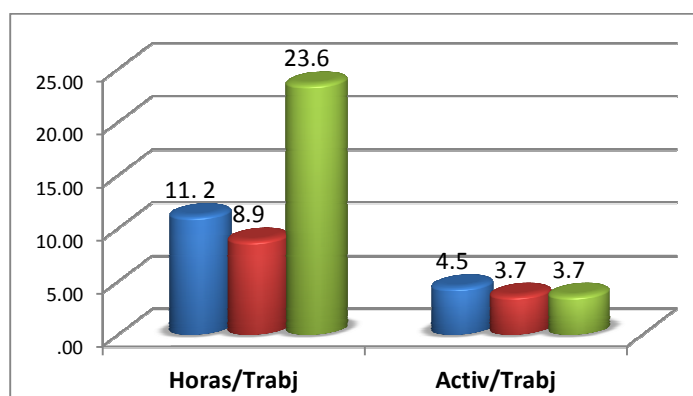


Figura 3. Cursos recibidos por la DDH 2012-2014, horas y actividades formativas.

El análisis del número de horas de capacitación recibidas durante los años 2012-2014 reveló que éstas se habían incrementado en los últimos 3 años, pero eran todavía insuficientes, ya que el número ideal de horas de formación a recibir anualmente, definido a partir de estudios de *benchmarking*, es 40 horas. El valor más elevado se obtuvo en el 2014 en el departamento de Gestión del Conocimiento, lo que elevó el número de horas recibidas por los gestores de la DDH a 23.6 horas. En el 2015, aunque los resultados no se muestran en este estudio, este número se espera aumente en este departamento debido a que 5 de sus integrantes cursan estudios de maestría.

Este análisis refuerza aún más la necesidad de incrementar la formación de los gestores de RH, pues ésta es insuficiente en número de horas y se limita a pocos módulos del SIGCH, dejando brechas que influyen negativamente en el desempeño de los gestores de RH e impiden el desarrollo de las mismas competencias validadas por ellos en el estudio anterior.

La comunicación, que es según las percepciones de los gestores de RH, la competencia que incidiría más en la mejora de su propio desempeño; y la estimulación moral y material, que según las percepciones de los trabajadores del CIM es la que más incidiría en su motivación, satisfacción y mejora de su rendimiento, seguida de la propia competencia comunicativa,

necesitan ser priorizadas, además del propio módulo de competencias. Se necesita, además, integrar los dominios de Ulrich y los módulos del SIGCH para diseñar una formación más completa para los gestores. Esta integración servirá de base para renovar y ampliar las competencias de los gestores de RH.

7. Plan de actividades para la gestión de la formación de los gestores de RH.

Teniendo en cuenta las deficiencias encontradas, se propuso un plan de acciones como un primer paso hacia el diseño de un plan de formación integral basado en competencias, que eventualmente tribute a que los gestores de RH realicen una GERH más eficiente en la empresa. El plan se dividió en tres etapas, asegurándose su mejora continua y renovación, así como la participación de los gestores en todas las etapas. El plan deberá comenzar a implementarse en febrero del próximo año y concluirse en diciembre. Las acciones del plan, omitiendo fechas y responsables, se detallan a continuación.

Etapas 1: Preparación preliminar.

1. Comunicar la intención de aumentar las competencias y explicar la necesidad.
2. Explicar resultados de la investigación realizada a los gestores en un seminario.
3. Designar especialistas para realizar una tormenta de ideas a gestores sobre conocimientos y competencias que deben poseer, luego del seminario.
4. Realizar tormenta de idea con los gestores de RH.
5. Determinar los posibles cursos a impartir, y clasificarlos en internos y externos.
6. Nombrar profesores para los cursos internos.
7. Entrenar, en inteligencia empresarial, al menos a un especialista por departamento para realizar búsqueda de necesidades de formación de los gestores de RH en el contexto biotecnológico.

8. Discusión con gestores del plan de formación y desarrollo, y determinación de horarios más adecuados para el caso de los cursos internos y de disponibilidad para asistir en el caso de los externos.
9. Coordinar con profesores designados para los cursos, priorizando los módulos de competencias, comunicación, y estimulación moral y material.

Etapa 2: Diseño de los cursos.

1. Diseño de cursos internos para los gestores de RH.
2. Diseño de indicadores para medir el avance en la reducción de las brechas detectadas.
3. Reunión con especialistas entrenados en inteligencia empresarial a final de año, para determinar qué conocimientos y competencias deben mantenerse o no en el plan de formación del año siguiente, y cuáles nuevos conocimientos y competencias deben añadirse según lo detectado en el año en curso.
4. Diseñar un instrumento para medir la satisfacción de los clientes de los gestores.

Etapa 3: Impartición de los cursos y evaluación del impacto de la capacitación.

1. Impartición de cursos internos por y para los gestores de RH.
2. Aplicación de herramienta existente para medir la calidad de la formación.
3. Medición de indicadores de avance en la reducción de las brechas detectadas.
4. Medición de la satisfacción de los clientes de los gestores.
5. Conducción de reuniones de trabajo con gestores a principios de año para introducir mejoras al plan y determinar acciones a realizar durante el año siguiente.
6. Comunicación de mejora y acciones a partes implicadas, y obtención de retroalimentación.

CONCLUSIONES.

Ampliar la formación de los gestores de recursos humanos del CIM, mediante el plan propuesto, permitirá eventualmente ampliar y desarrollar las competencias de éstos, lo que a su vez contribuirá a que éstos realicen una GERH que añada valor a la empresa. Para alcanzar este resultado final se requiere también conducir más investigaciones relacionadas a la formación y competencias de los gestores de desarrollo humano, a la vez implementar y chequear periódicamente el plan de acciones propuesto para introducir mejoras.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Alles, M.A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360*. (2ª reimpresión) Buenos Aires: Granica.
2. Alles, M.A. (2007). *Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales* (Tesis de doctorado). Recuperada de:
http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_doc/alles.pdf
3. Bal, Y., Bozkurt, S. & Ertemsir, E. (2013, Junio, 19-21). A Study on determining the relationship between Strategic HRM Practices and Innovation in Organizations. *Active Citizenship by Management, Knowledge Management & Innovation, Management, Knowledge and Learning, International Conference*. Zadar, Croatia.
4. Becker, B. & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where do we go from here? *Journal of Management*, Vol. 32.(6), p. 898-925. Recuperado de:
http://markhuselid.com/pdfs/articles/2006_Becker_Huselid_SHRM_JOM.pdf
5. Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, Vol. 27.(1), p. 5-12. Recuperado de: <http://www.oostvoorncoaching.nl/wp-content/uploads/boyatzis-the+21st+century+competencies.pdf>

6. Brockbank, W., Ulrich D., Younger J. & Ulrich, M. (2012). Recent study shows impact of HR Competencies on Business Performance. *Employment Relations Today*, DOI 10.1002/ert.21348.
7. Campion, M.A. , Fink A.A., Ruggeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M. & Odman, R.B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices In Competency Modeling Personnel Psychology, 64, 225–262. Recuperado de:
<http://blogs.wayne.edu/ioadventures/files/2013/12/Doing-Competencies-Well-Best-Practices.pdf>
8. Česnyienė, R., Diskienė, D. & Stankevičienė, A. (2013). Labour Market Trends and their impact on Human Resource Management in Lithuanian Companies. *Ekonomika* Vol. 92(3). <http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/37/articles/1619/public/123-140.pdf>
9. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena Edición). McGraw Hill Educación.
10. Chouhan, V. S. & Srivastava, S. (2013). Competency Mapping For HR Professionals in IT Industry. *The international journal of management*, Vol 2.(3), p. 1-6. Recuperado de:
<http://www.theijm.com/vol2issue3/1.218.pdf>
11. Chouhan, V. S. & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* Vol. 16.(1). p.14-22. Disponible en: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue1/Version-1/C016111422.pdf>
12. Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (Tercera edición). La Habana: Editorial Academia- Editorial Félix Varela.

13. Danlami, A. (2012). Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in the Nigerian Insurance Industry: The Impact of Organizational Climate. *Business Intelligence Journal*, Vol.5(1). Recuperado de:
<http://www.iiuedu.org/images/pdf/BIJ-No-5-Vol1-2012.pdf>
14. Delamare, F. & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, Vol. 8. (1), p. 27– 46. DOI: 10.1080/1367886042000338227.
15. Delgado Ramos, G.C. (2011). *Imperialismo tecnológico y desarrollo en América Latina*. (Edición). Cuba: Editorial Científico Técnica.
16. Deloitte. (2014). 2014 Global life sciences outlook Resilience and reinvention in a changing marketplace. Recuperado de:
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Life-Sciences-Health-Care/dttl-lshc-2014-global-life-sciences-sector-report.pdf>
17. Deloitte. (2015). The High-impact HR Operating Model. Recuperado de:
<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-hc-high-impact-hr-pov.pdf>.
18. Feza Tabassum, A. (2008). From Picnic Organizers to Strategists: Turn of the wheel for Human Resource Managers. *Eurasian Journal of Business and Economics*, Vol 1 (1), p.37-60. Recuperado de:
<http://www.ejbe.org/EJBE2008Vol01No01p37AZMI.pdf>
19. Ghalamkari, B., Mahmoodzadeh, N., Barati N., Isah-Chikaji, A., Alkali, A., & Anvari. (2015). The Role of HR Managers: A Conceptual Framework. *Asian Social Science*, Vol. 11, (9), p. 118-124. Recuperado de:
<http://www.google.com/cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjdkoaU8OPJAhXDbR4KHS6GANkQFggaMAA&url=http%3A%2>

[F%2Fwww.ccsenet.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fass%2Farticle%2Fdownload%2F47153%2F25491&usg=AFQjCNHAzD5CNHqBAUvVVLGsPcNozMzgXw&bvm=bv.110151844,d.eWE](http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/download/47153/25491&usg=AFQjCNHAzD5CNHqBAUvVVLGsPcNozMzgXw&bvm=bv.110151844,d.eWE)

20. Goleman, D. (1998). *La Inteligencia Emocional en la Práctica*. España: Editorial Kairós S.A.
21. Hassanzadeh, M. (2015). Global Leadership Competencies. *Journal of Educational and Social Research*, Vol. 5(2),p.137-146 Recuperado de:
<http://www.mcser.org/journal/index.php/jesr/article/view/6567/6293>
22. Hernández, I., Fleitas, S., & Salazar, D. (2011). Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas. *Revista Avanzada Científica*, Vol. 14(No. 1) Recuperado de:
http://www.google.com.cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiAxvaN3-XJAhXCXh4KHbDUBbIQFggsMAI&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3646564.pdf&usg=AFQjCNEKyNGRY_ciB2iXkEiNrAi0HizpoA&bvm=bv.110151844,d.dmo
23. Hsieh, S., Lin, J., & Lee, H. (2012). Analysis on Literature Review of Competency. *International Review of Business and Economics*, Vol.2, pp.25-50. Recuperado de:
http://ttqs.wda.gov.tw/Column_Files/a26ece1cb9a346f1a63177bfb828a806/Analysis%20on%20Literature%20Review%20of%20Competency_%E8%AC%9D%E7%B4%A0%E7%90%B4%E3%80%81%E6%9E%97%E7%91%9E%E9%91%AB%E3%80%81%E7%90%86%E9%B4%BB%E9%88%9E.pdf

24. Jamil, R. (2015). What is wrong with Competency Research? Two Propositions. *Asian Social Science*, Vol. 11 (26), p.43-51. Recuperado de:
<http://www.google.com.cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjZ-u3a8ePJAhWJNiYKHxcEAQoQFgg0MAM&url=http%3A%2F%2Fwww.ccsenet.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fass%2Farticle%2Fdownload%2F50926%2F28202&usg=AFQjCNE5xGchWOOOr0jVGPYUZa1drIS6UuA&bvm=bv.110151844,d.eWE>
25. Khan M.T., Khan N. A., & Mahmood, K. (2012). An organizational concept of Human Resource Development – How Human Resource Management Scholars View ‘HRD’ (Literature Review). *Universal Journal of Management and Social Sciences*, Vol. 2.(5) p.36-47. Recuperado de: http://cprenet.com/uploads/archive/UJMSS_12-1143.pdf
26. Lage, A. (2013). *La Economía del Conocimiento y el Socialismo*. Cuba. Editorial Sello Academia.
27. Manpower group. (2015). Manpower talent shortage survey. Recuperado de:
http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/408f7067-ba9c-4c98-b0ec-dca74403a802/2015_Talent_Shortage_Survey-lo_res.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE
28. Medina, N., Herrera, R., Soto, M., Caballero, & I. Rojas, M. (2013). Gestión proactiva de la motivación laboral. *Revista Nueva Empresa*.
29. Mohan, K. & Gomathi, S (2014). Innovation and Global HRM by 2050. *International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management*, Vol.2(8), p. 21-32
Recuperado de: <http://www.ijpsbm.com/docs/papers/august2014/V2I803.pdf>
30. Morales, A. (2006). *Contribución a un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos*. (Tesis de doctorado). Biblioteca ISPJAE, Ciudad de La Habana.

31. Mulder, M. (2007). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. *Revista Europea de Formación Profesional*, Vol, 40. (10),p.5-24. Recuperado de:
http://www.oei.es/etp/competencia_esencia_utilizacion_concepto_formacion_inicial_permanente.pdf
32. Oficina Nacional de Normalización (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario 3000: 2007. La Habana, Cuba.
33. Oficina Nacional de Normalización. (2007) Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos 3001: 2007. La Habana, Cuba.
34. Ramlall, S. (2006). Identifying and Understanding HR Competencies and their Relationship to Organizational Practices. *Applied H.R.M. Research*, Vol. 11.(1), p. 27-38. Disponible en:
[http://www.xavier.edu/appliedhrmresearch/2006-Summer/11_1_%20Ramlall%20\(pages%2027-38\).pdf](http://www.xavier.edu/appliedhrmresearch/2006-Summer/11_1_%20Ramlall%20(pages%2027-38).pdf)
35. Ryan, G., Emmerling, R., & Spencer, L. (2009). Distinguishing high-performing European executives: The role of emotional, social and cognitive competencies. *Journal of Management Development*, Vol. 28(9), pp.859-875. DOI 10.1108/02621710910987692.
36. Stevens, G.W. (2013). A critical review of the Science and Practice of Competency Modeling. *Human Resource Development Review*, Vol12.(1), p.86-107 DOI: 10.1177/1534484312456690.
37. Ulrich, D., Younger, Jon., Brockbank, Wayne., & Ulrich, M.D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, Vol. 52.(3). p. 457–471. Recuperado de:
http://rbl.net/images/uploads/rbl_programs/HRCS_HRMJ_State_12.10.2011.pdf

38. Wangithi, E., Mukulu, E., & Kahiri, J.(2012). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2(10), p. 62-70. Recuperado de: http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_2_No_10_Special_Issue_May_2012/7.pdf
39. Yusliza, M. Y. (2012). The path from an Administrative Expert to a Strategic Partner Role: A Literature Review. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 3.(9), p. 141-154. Recuperado de: <http://www.journal-archieves14.webs.com/141-154.pdf>

DATOS DE LOS AUTORES:

1. Miriela Soto González. Licenciada en Pedagogía y se desempeña como Especialista en Gestión del Conocimiento de la Dirección de Desarrollo Humano del Centro de Inmunología Molecular, industria biotecnológica perteneciente al grupo empresarial BioCubaFarma. Se ha desempeñado en esta posición por 6 años. Es miembro del Comité Consultor de Competencias de la empresa y del Grupo de Comunicación. En la actualidad, cursa la Maestría en Gestión de Recursos Humanos. Ha realizado estudios sobre inteligencia emocional, liderazgo, trabajo en equipo, y competencias de los gestores de RH. Correo electrónico: miriela@cim.sld.cu

2. Idania Caballero Torres. Doctora en Ciencias Farmacéuticas. Se desempeña como Biotecnóloga de Nivel I en el Dpto. de Gestión del Conocimiento del Centro de Inmunología Molecular, industria biotecnológica perteneciente al grupo empresarial BioCubaFarma. Profesor Titular y miembro de tribunales de diferentes universidades. Tutora de varios trabajos de diplomas y tesis relacionados con la biotecnología y la gestión de la innovación y

el capital humano. Tiene más de 30 publicaciones científicas. Correo electrónico: idania@cim.sld.cu

3. María Sonia Fleitas Triana. Ingeniera Industrial y Doctora en Ciencias Técnicas. En la actualidad se desempeña como Directora de Posgrado en el Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” (CUJAE), La Habana, Cuba. Es profesora de la Maestría de Recursos Humanos coordinada por esta institución. Ha investigado sobre formación y competencias y tiene 23 publicaciones científicas en diferentes revistas científicas. Correo electrónico: sfleitas@ind.cujae.edu.cu

RECIBIDO: 11 de enero del 2016.

APROBADO: 23 de febrero del 2016.