

La gestión por competencias de los directivos de las áreas docentes en la Universidad Agraria de La Habana

The management by competences of the directors of the teaching areas at the Agrarian University of Havana

Odelkis Vázquez González, Mercedes Leonarda Zenea Montejo

Universidad Agraria de La Habana. Cuba

RESUMEN

Introducción: El hombre como parte de la organización tiene gran relevancia, pues mediante la movilización de los recursos que posee la institución, genera ventajas competitivas.

Objetivo: Determinar los elementos generales a tener en cuenta para la elaboración de los perfiles de competencia correspondientes a los directivos de las facultades en la Universidad Agraria de la Habana (UNAH).

Métodos: Se realizó una encuesta a los directivos de las áreas docentes para conocer sobre el funcionamiento de la gestión del capital humano (GCH) en la institución. Se consideraron las transformaciones derivadas de los acuerdos de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC).

Resultados: Todos los decanos afirman que poseen conocimiento sobre el proceso de Gestión del Capital Humano, de ellos el 57% presenta un alto nivel de conocimiento, mientras que el 43% posee un nivel medio. El 71% expone que obtuvo el conocimiento mediante cursos, mientras que el 29% mediante textos. Se determinaron los perfiles de competencias laborales para los directivos de las áreas docentes.

Conclusiones: El diagnóstico realizado evidenció las principales insuficiencias del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) y específicamente en el subsistema de competencias laborales.

PALABRAS CLAVE: gestión por competencias; perfil de competencias laborales; directivos

ABSTRACT

Introduction: The man as part of the organization has great relevance, because through the mobilization of the resources that's owns the institution, generates competitive advantages.

Objective: To determine the general elements to be taken into account for the elaboration of proficiency profiles for the directors of the faculties at the Agrarian University of Havana (UNAH).

Methods: A survey was conducted to the managers of the teaching areas to know about the operation of human capital management (HCG) in the institution. The transformations derived

from the agreements of the Guidelines of the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution in the 6th Congress of the Communist Party of Cuba (PCC) were considered.

Results: Results: All deans state that they have knowledge about the process of Human Capital Management, of which 57% have a high level of knowledge, while 43% have an average level. 71% stated that they obtained knowledge through courses, while 29% through texts. The profiles of labor competencies were proposed for the managers of the teaching areas.

Conclusions: The diagnosis made evidenced the main shortcomings of the Human Capital Integrated Management System (SGICH) and specifically in the subsystem of Labor Competencies.

KEYWORDS: competency management; profile of labor competencies; managers

INTRODUCCIÓN

El hombre como parte de la organización tiene gran relevancia, pues mediante la movilización de los recursos que posee la institución, genera ventajas competitivas. Por tanto, es imprescindible para toda organización prestar una buena atención a quien proporciona su posición ante el resto de las entidades.

Basado en lo anterior surgen nuevos métodos y herramientas que apoyado en las competencias de los trabajadores y las nuevas tendencias que rigen el mundo laboral actual, contribuyen a mejorar la Gestión del Capital Humano (GCH) y facilita un incremento en la eficiencia y la calidad de los procesos.

Una de estas herramientas son los Perfiles de Competencias Laborales (PCL); los mismos constituyen una alternativa que permite mejorar la organización de la fuerza de trabajo y optimizar su empleo y el funcionamiento de la organización.

A partir de la experiencia en investigaciones precedentes y del análisis de la literatura científica, se ha observado que los perfiles laborales que se proponen responden a modelos obsoletos, pues solo comprenden funciones y atienden únicamente el plano cognitivo, esto se reafirma con los criterios aportados por Valle (2005) , Pírelas de Farías (2006) y Cuesta (2010).

Otro elemento a tener en cuenta es que a pesar del creciente interés en los últimos años por la utilización de los Perfiles de Competencias Laborales y de las regulaciones en el marco legal institucional, su implementación en las organizaciones es limitada. En Cuba se introduce el subsistema Competencias Laborales en el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) expuestas en las Normas Cubanas 3000:2007, lo que posibilita el desarrollo de los

demás subsistemas sobre la base de las características específicas que exige el puesto de trabajo.

En el Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba la GCH en sus instituciones educativas, están en un proceso de perfeccionamiento, lo que se ha puesto de manifiesto en investigaciones realizadas por Castillo (2011), Ortiz (2014), Pérez y Almuiñas, (2014). Dichos estudios demuestran además, la necesidad de sustituir las formas tradicionales de GCH por otras que permitan el alcance de desempeños profesionales eficientes y eficaces, situación que de forma sostenida es un factor que pone en riesgo el buen desarrollo de las instituciones educativas. En coincidencia con estos autores se reafirma la importancia y necesidad del empleo de los perfiles de competencias.

La UNAH como parte del sistema de Educación superior tiene diseñado desde el año 2011 el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. Una de las debilidades observadas en la implementación de este sistema es que a pesar de establecer las competencias como centro de la gestión, no se declaran trabajar con las mismas, lo que reafirma la necesidad e importancia de determinar los Perfiles de Competencias Laboral.

Específicamente para los directivos a nivel de facultad, se comprueba que dichos perfiles no están determinados, lo que limita un mejor aprovechamiento de sus potencialidades y posibilidades, la proyección de su desarrollo y el seguimiento y evaluación en función de los objetivos institucionales

Dentro de los requisitos exigidos por el centro para ocupar estos cargos, no están declarados las habilidades, conocimientos, valores y actitudes que necesita un directivo del área docente de la Educación Superior para realizar su labor; no obstante para su comprobación se utilizan de forma espontánea diferentes mecanismos, con criterios no homogéneos, reflejándose en la calidad del proceso de selección tanto en su incorporación al sistema, como para su promoción y evaluación. Lo anterior, es considerado por las autoras del trabajo una debilidad en la GCH.

En correspondencia con lo planteado se realiza el diseño de los perfiles de competencias para los directivos de este nivel. El trabajo que se presenta tiene como objetivo determinar los elementos generales a tener en cuenta para la elaboración de los perfiles de competencia en este nivel.

MÉTODOS

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto, se toma como referencia los resultados de las investigaciones realizadas por las autoras en la Universidad Agraria de La Habana (UNAH). La misma cuenta con un total de 41 directivos de facultad, de ellos 7 son decanos, 14 Vicedecanos y 20 Jefes de departamento.

Se realizó una encuesta a los directivos de las áreas docentes para conocer sobre el funcionamiento de la GCH

Para determinar las competencias que requieren los cargos se utilizó el Método Delphi por rondas:

- De los 13 candidatos propuestos, se seleccionaron un total de 7 expertos.
- Se determinó la misión de cada cargo.
- Se determinaron los perfiles de competencias laborales y las funciones las cuales se redactaron en correspondencia con las funciones establecidas por el Ministerio de Educación.
- Se establecieron los requisitos o exigencias en función de la formación mínima, el nivel de experiencia, así como los conocimientos específicos, para ello se consideró la Planeación Estratégica de la UNAH, de la Facultad o Departamento en particular, el Código de Trabajo, la Resolución 66/2014 que rigen la actividad y la Resolución 128/2006, además es fundamental que domine las normativas relacionadas con el proceso de GCH.
- En otro apartado se hace alusión como único y destacado requisito físico tener un vestuario acorde a la profesión, pues el directivo debe transmitir patrones de comportamiento y valores a sus subordinados y al estudiantado en general.

RESULTADOS

Del total de directivos en este nivel el 29,26% tienen el grado de doctor en Ciencias y el 56% son maestros en ciencia, lo que demuestra que existe un desequilibrio entre las categorías científicas, requisitos exigidos para ocupar los cargos.

Lo mismo se manifiesta al analizar las categorías docente, el 26,82% de los directivos estudiados ostenta la categoría de asistente, el 53,65% la de Auxiliar y solo el 7,3% la de Titular. Este estancamiento existente en categorías docentes y científicas motiva un alto grado de nombramientos por excepción.

La situación anterior, precisa ser revisada por la institución, de manera tal que la estructura de dichas variables se transforme de forma positiva en el aprovechamiento de las potencialidades de los directivos de las áreas docentes.

No obstante se pudo verificar en la información a la cual se tuvo acceso y mediante las declaraciones de diferentes directivos y especialistas que atienden la actividad de capital humano en este sector, que en los documentos normativos, no existe ningún requisito que establezca de manera explícita la categoría docente necesaria para ocupar los cargos directivos. Sin embargo no se dejan de tener en cuenta para su selección.

Según los criterios aportados por directivos de la institución y especialistas de la DGICH, las condiciones actuales en que se encuentra la UNAH no permiten desarrollar adecuadamente los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, organización del trabajo, seguridad y salud en el trabajo, estimulación moral y material, comunicación institucional y autocontrol, sobre todo en los directivos de las facultades. Estos subsistemas deben estar estrechamente relacionados con las competencias laborales y aún no existe integración entre los procesos lo que constituye otra debilidad en la gestión.

Se reconoce por las personas entrevistadas que una de las limitantes que repercuten en el funcionamiento del proceso de GCH es que aún no se cuenta con profesionales suficientemente capacitados para poder lograr el estatus ideal del nuevo sistema. Además, independientemente del reconocimiento declarado a la importancia del trabajo con las competencias y de la existencia de los perfiles, se observa que en la dinámica de trabajo se realizan otras acciones que no apoyan y pueden contradecir las ideas declaradas, o sea consumen mucho tiempo en actividades de administración de personal y no de Gestión de Capital Humano, este último elemento fue reafirmado por el 86,67% de los especialistas entrevistados.

Ante esta situación el 80% de los entrevistados señalan la necesidad de contar con un equipo de especialistas que trabajen solo en función de lograr las estrategias de la DGICH y de la universidad.

Otro elemento limitante en el trabajo con las competencias y que reafirma la necesidad del PCL lo constituye la inexistencia de personas especializadas para realizar estudios de organización científica del trabajo, es decir determinar los niveles de productividad y de eficacia en los procesos laborales.

La no existencia de los PCL, dificulta el proceso de selección de personal, específicamente de los directivos. No obstante el 100 % de los entrevistados considera que el proceso de Selección e Integración se lleva a cabo adecuadamente y enfatizan que la Alta Dirección de la universidad conjuntamente con el Comité de Ingreso realiza este proceso, para ello se exigen los principios de la Idoneidad Demostrada; a pesar de la carencia de competencias laborales declaradas para cada puesto de trabajo, lo cual no garantiza la selección de directivos competente. No poseer el perfil de competencias, supone que el proceso de selección sea subjetivo pues al no tener identificadas las competencias para los puestos de trabajo puede que en ocasiones se pierda tiempo en este proceso.

El 47 % considera que se trabaja bien en el subsistema de Capacitación y Desarrollo, aunque se debe fortalecer, pues se elabora el plan de capacitación y desarrollo de acuerdo a las necesidades individuales y colectivas alineado con la misión, visión y objetivos estratégicos de la universidad. Sin embargo no está acorde a las brechas existentes entre las competencias de un puesto de trabajo y el individuo que lo ocupa. Se pudo corroborar por declaraciones de 4 especialistas con relación a la evaluación del desempeño, que la misma se realiza a todos los niveles y se basa en el cumplimiento del plan de desarrollo de éste y en el cumplimiento de los objetivos trazados, pero según el 53% esta evaluación no es llevada a cabo con el rigor requerido.

Con respecto a la estimulación moral y material el 84% afirma la realización con frecuencia de acciones en el orden moral, pues se realizan actividades en fechas señaladas. Además existe un sistema de incentivos y premiaciones, que satisface parte de las expectativas y necesidades de los trabajadores, y guarda correspondencia con los resultados de la evaluación del desempeño.

Con respecto al subsistema de Autocontrol el 92 % de los especialistas aborda que no se aplica como vía de corrección a las desviaciones o no conformidades que puedan existir en el centro, de manera tal que sean trazadas las acciones que permitan las mejoras de los diferentes subsistemas y en el sistema en general.

Los resultados del diagnóstico y la valoración crítica de las acciones que desarrolla la DGICH se pudo constatar que los subsistemas que no están desarrollados en la UNAH son: Competencias laborales, Organización del Trabajo y Autocontrol, sin embargo otros como el de Selección e Integración, Capacitación y Desarrollo y Evaluación del Desempeño no mantienen un nivel de integración interna que favorezca al desarrollo de competencias laborales. Las insuficiencias

que aún persisten en el proceso de GCH, hacen necesario determinar dicho proceso de forma diferente a como se realiza, para lo cual se debe asumir vínculos imprescindibles entre la planificación estratégica, el nivel de integración interna y externa y la medición de los estados de los procesos de GCH.

El 75% de los jefes de departamento expone que conocen sobre el proceso de GCH, de estos solo el 35% posee un alto conocimiento sobre el tema y el otro 35% posee un conocimiento medio o moderado, demostrándose que el 25% desconoce totalmente sobre los procesos en los que intervienen constantemente a través de las actividades que realizan.

Sin embargo el 100% aseguró que resulta muy importante para universidad la GCH, lo que demuestra que aunque exista desconocimiento sobre los procesos que intervienen, los individuos deducen la relevancia que reviste para la organización.

Del total, solo el 35% coincide en que la GCH se realiza en función de estrategia de la universidad, lo que demuestra la falta de visión estratégica que tiene el cargo, puesto que el 45 % enfoca sus opiniones en las necesidades actuales de la universidad, cuando es necesario que las organizaciones proporcionen un enfoque estratégico a la gestión para la consecución de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Los resultados demuestran que el 90% de los jefes de departamento conocen la terminología, pero sin embargo el 55% posee un mínimo conocimiento sobre el tema, el 10% no posee nada de conocimiento y solo el 35% posee suficiente información sobre el tema. Pese a esta situación, el 100% considera válido para la universidad gestionar el capital humano por competencias laborales, así como la importancia de establecer un perfil de competencias laborales específicamente para su puesto de trabajo. A pesar de no tener claridad en el término reconocen la importancia que reviste el mismo para desempeñarse eficientemente.

Todos los decanos afirman que poseen conocimiento sobre el proceso de Gestión del Capital Humano, de ellos el 57% presenta un alto nivel de conocimiento, mientras que el 43% posee un nivel medio. El 71% expone que obtuvo el conocimiento mediante cursos, mientras que el 29% mediante textos.

El 100% de los mismos considera que es muy importante la Gestión de Capital Humano para la universidad, de ellos el 43% plantea que la GCH se realiza en función de las necesidades de la organización, el 29% expone que se realiza en función de la estrategia de la organización

y el otro 29% considera que es en función de otros aspectos. A diferencia de los jefes de departamento los decanos en su totalidad plantean que conocen la terminología competencias laborales, pero si mantienen coincidencia en considerar la necesidad e importancia de la GCH por competencias laborales para la universidad específicamente el perfil por competencias laborales para su puesto de trabajo.

DISCUSIÓN

Las competencias laborales, constituyen factores claves pero no suficientes para alcanzar un desempeño profesional efectivo porque existen determinados elementos que influyen exponencialmente en las actuaciones, que no son más que las condiciones de trabajo, los aspectos de la comunicación entre facultades, los estímulos que se obtienen del trabajo y la falta de competencia para realizar una actividad. Los diferentes criterios de los jefes de departamento demuestran que el 95% coincide en que las condiciones para trabajar no son adecuadas, un 45% considera que existe poca socialización de la información, un 55 % detecta problemas de comunicación inter facultades, un 90% declara que existe baja estimulación moral y material, alrededor del 25% cree que todavía existe falta de correspondencia entre las funciones con el nivel de desarrollo profesional y el 30% considera que existen además de estas otras condiciones que limitan su desempeño profesional.

A pesar de estas limitantes el 100% manifiesta que durante el proceso de evaluación de su desempeño se manifiesta la retroalimentación sobre sus resultados laborales, además de esto se demuestra disposición para trabajar en la universidad, dado a que el 60% con toda seguridad recomendaría a otros profesores trabajar en ella, un 30%, probablemente lo recomendaría y solo un 10% probablemente no lo haría. Los encuestados refieren la existencia de armonía, respeto y muy buenas relaciones interpersonales entre el jefe de departamento docente y sus superiores pues el 60% de los sujetos encuestados las califica de muy buenas y el otro 40% considera que son buenas. Además el 55% afirma que casi siempre se le reconoce su esfuerzo y desempeño en su trabajo. No obstante parece existir un clima de colaboración, pues el 55% plantea que sus compañeros y superiores casi siempre trabajan en equipo, solo un 15 % absolutiza que siempre lo hacen y un 25% considera que son algunas veces. Por su parte de los decanos el 57% de coincide que las condiciones de trabajo constituye el elemento fundamental que influye en su desempeño las cuales también las declaran como no adecuadas, mientras que el 43% expresa que es debido por la poca socialización de la información. Del 57% por ciento, el 28% expresan que se debe a la baja estimulación moral y material el resto manifiesta que se debe por los problemas de comunicación interfacultades.

A pesar de ello el 100% de los mismos recomendaría a otros profesores trabajar en la universidad, dado por las muy buenas relaciones que mantienen con su jefe inmediato superior y casi siempre trabajan en equipo.

El 57% plantea que casi siempre se les reconoce su esfuerzo y desempeño en la organización, mientras que el 43% afirma que se les reconoce siempre.

Tanto el jefe de departamento como los decanos y vicedecanos intervienen en el desarrollo de habilidades, conocimientos, actitudes, valores, motivaciones y demás competencias de sus subordinados, para ello es fundamental que domine la terminología competencias laborales, así como su consideración en todos los procesos que dirige.

Los resultados, luego de la aplicación de las técnicas, reafirman la necesidad de los perfiles de competencias de los directivos de las áreas docente que posibiliten mejorar la GCH de los mismos.

Perfiles de competencias laborales de los directivos de las áreas docentes.

Se establecen también requisitos de la personalidad, pues es necesario que dentro de las competencias laborales se identifiquen estas características secundarias que cumplen un papel preponderante en la actividad que realiza el individuo. Es necesario definir las responsabilidades que asumen con la documentación que se corresponde a su labor en el cargo, referida tanto al profesorado como al funcionamiento de los procesos, además deben velar porque se cumplan las normas de disciplina laboral, así como responder por el orden, integridad y seguridad de la documentación archivada y el control de sus consultas. En cuanto a los equipos y medios es necesario que responda ante los Artículos de Escritorio y Activos Fijos Tangibles a su cargo.

Posteriormente se definen las condiciones de trabajo referidas al esfuerzo físico y mental y al ambiente laboral que se requiere, así como las condiciones horarias y los medios que necesita para su trabajo, además se plasman aspectos de la cultura organizacional de la UNAH y valores que debe tener presente dentro del clima organizacional de la misma. Finalmente se relaciona el nombre y firma de quien elabora, revisa y aprueba el documento.

Dichos perfiles se diferencian fundamentalmente por la misión, funciones, grado de responsabilidad, así como las competencias que se declaran para cada cargo.

CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado a la GCH en la UNAH, evidenció las principales insuficiencias del SGICH y específicamente en el subsistema de Competencias Laborales, el cual no se encuentra desarrollado por la inexistencia del perfil de competencias laborales para cada puesto de trabajo.
- Se propusieron los perfiles de competencias laborales para los directivos de las áreas docentes, se da respuesta a la problemática existente, pues quedaron expuestas en dichos perfiles, las competencias laborales que tributan al desempeño eficiente de estos cargos directivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castillo, J. (2011). Diseño de un sistema de gestión de capital humano en la UNAH. Tesis (en opción a grado científico de Máster en Dirección) Universidad Agraria de La Habana, Mayabeque, Cuba.
- Cuesta, A. (2010) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 3ra.ed. Ed. Félix Varela y Academia. La Habana, Cuba.
- Ortiz, T. (2014). Las competencias docentes del profesor universitario, una visión desde la profesión docente. Evento Internacional Universidad. La Habana, Cuba.
- Pérez, B. y Almuiñas L. (2014). El perfil del docente para el trabajo extensionista en el INSTEC: Un enfoque prospectivo. Evento Internacional Universidad. La Habana, Cuba.
- Pírela de Fariás, L. (2006). "Perfil de competencia del docente en la función de investigador y su relación con la producción intelectual". Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Valle, I. (2005) "Competencias Laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional". htm: [en línea]. "Editores htm". Consulta: 20 octubre 2012.
<http://www.emagister.com/cursocompetencias-laborales-alternativadesarrollo-organizacion/perfilescompetencias-algunas-consideracionesgenerales.htm>
- NC 3000:(2007). Vocabulario. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. p.7-27. Vigente, 2007.

RECIBIDO: 05/10/2015 ACEPTADO: 16/01/2016
--

Datos de los autores:

- Ms. C. Odelkis Vázquez González. Profesora de la Universidad Agraria de la Habana. Mayabeque. Cuba. odemiss@unah.edu.cu
- Dra.C. Mercedes Leonarda Zenea Montejo. Profesora de la Universidad Agraria de la Habana. Mayabeque. Cuba. mercle@unah.edu.cu