
ARTÍCULO ORIGINAL
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**Competencias para la gestión del capital humano. Propuesta de perfil con enfoque estratégico**

Competencies for human capital management. Proposed profile with a strategic focus

Arianne Medina Macías^{1,*} (<https://orcid.org/0000-0002-6473-1190>)

Gisselle Alomá Acosta¹ (<https://orcid.org/0009-0007-8037-0202>)

Adalberto Avila Vidal¹ (<https://orcid.org/0000-0003-3646-4467>)

¹ Facultad de Psicología, Universidad de La Habana

*Autor para la correspondencia: arianne@psico.uh.cu

RESUMEN

El artículo presenta el diseño del perfil de competencias del proceso de Gestión de Capital Humano (GCH) en una empresa de servicios integrales cubana, con el objetivo de trascender la visión administrativa tradicional y posicionar la GCH como aliada estratégica del negocio. Se empleó una metodología cualitativa con diseño de investigación-acción-participante, utilizando análisis documental, grupos focales y el método Minidelfhi con 24 expertos. Como principales resultados se identificaron cuatro competencias claves: proyección estratégica del capital humano, gestión sistémica del capital humano, gestión del cambio organizacional y gestión de la comunicación organizacional, acompañadas de sus indicadores comportamentales y criterios de éxito del proceso. Se concluye que este perfil integrador y prospectivo contribuye a la selección, evaluación y formación de los gestores de capital humano, ofreciendo un referente para organizaciones que aspiren a una gestión de personas con enfoque estratégico, sistémico y sostenible.

Palabras clave: gestión de capital humano; perfil del proceso; alineación estratégica de gestión de capital humano.

ABSTRACT

This article presents the design of the competency profile for the Human Capital Management (HCM) process in a Cuban integrated services company, aiming to transcend the traditional administrative vision and position HCM as a strategic business partner. A qualitative methodology with an action-research design was employed, using documentary analysis, focus groups, and the Minidelfhi method with

24 experts. Four key competencies were identified as main results: strategic projection of human capital, systemic management of human capital, organizational change management, and organizational communication management, along with their behavioral indicators and process success criteria. It is concluded that this integrative and prospective profile contributes to the selection, evaluation, and training of human capital managers, offering a reference for organizations aspiring to people management with a strategic, systemic, and sustainable approach.

Keywords: human capital management; process profile; strategic alignment of human capital management.

Recibido: 19/02/2026

Aceptado: 25/02/2026

Introducción

La gestión de recursos humanos (GRH) es una de las disciplinas científicas que mayor evolución ha mostrado en las últimas décadas. En su progreso teórico-práctico ha asumido diversas denominaciones, en función del modelo de referencia que se utilice: administración de personal, gestión de: recursos humanos, capital humano (GCH), personas, talento humano, entre otras. En el presente trabajo se asume el enfoque de GCH, por ser el más difundido en la comunidad organizacional cubana y por ser coherente con el modelo de competencias que se utiliza como referente. Los autores la definen como un macroproceso de carácter sistémico y estratégico de atracción, ubicación, desarrollo continuo, fidelización y retención de los empleados para lograr los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo de forma sostenible.

La gestión por competencias es uno de los modelos de gestión de capital humano más utilizados en las empresas cubanas [1]. Nace de la Psicología Organizacional, basándose en la búsqueda del desempeño exitoso a partir de los estudios de motivación laboral del psicólogo norteamericano Douglas Mc Clelland (1973) [2]. Por ello, la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana introdujo desde el 2014 el diseño de perfiles de cargos por competencias como ejercicio de prácticas preprofesionales de la asignatura Psicología Laboral en las Organizaciones en 3er año de la carrera, desarrollando una metodología propia [1]. Las competencias laborales describen lo que el trabajador debe "saber ser" integrando sinérgicamente: conocimientos, habilidades físicas o cognitivas, actitudes, motivaciones, características personales (saber, hacer, estar, querer, poder) en correspondencia con las exigencias laborales de su cargo y la misión y visión de la organización. Es de destacar su concepción holística y contextualizada a la situación laboral concreta [3], así como su potencial de desarrollo. Esta última cualidad de las competencias laborales es la que permite a las organizaciones la mejora continua, a través de la gestión del conocimiento de su capital humano, haciendo frente a la turbulencia de los cambios,

la incertidumbre y complejidad del entorno. A la vez, se ha resignificado la dimensión del “poder hacer” de las competencias, al señalar la importancia de velar por un contexto laboral saludable que permita sostener los niveles de desempeño laboral con bienestar de los empleados y no en detrimento de este. Dichas competencias se expresan en el perfil de cargo, el cual se concibe como: “el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización” [4]. Es importante que los perfiles se enfoquen en el desempeño superior con perspectiva al futuro (visión), de forma que estimule e intencione la transformación hacia el escenario deseado. A su vez, dichos perfiles deben actualizarse de forma periódica para asimilar las tendencias del negocio en general y de la GCH en particular. Vale destacar que en el presente artículo se definen las competencias del macroproceso de GCH, al cual tributan todos los cargos que comparten funciones relativas a la gestión de personas, entiéndase: especialistas de capital humano, directivos de capital humano y directivos en general. Es usual que en los departamentos de recursos humanos se distribuyan los procesos de gestión entre diferentes especialistas; sin embargo, se resalta la necesidad de su integración a partir de las competencias laborales que comparten.

La estructura del diseño de las competencias deriva de la metodología y el concepto antes mencionado [1], quedando integrada por:

- ✓ Nombre: se refiere a la nomenclatura de la competencia
- ✓ Definición conceptual: delimitación semántica de la competencia, contextualizada al ámbito organizacional concreto.
- ✓ Dimensiones competenciales: se refieren a subcompetencias que, en su interrelación, integran la competencia, en el orden de los conocimientos, habilidades, valores, actitudes, etc. En el caso de las competencias genéricas del proceso no se identifican, pero sí se recomiendan en la metodología antes mencionada para el diseño de los perfiles de cargos.
- ✓ Indicadores competenciales: se refieren a las evidencias de la competencia que deben observarse en el desempeño de los cargos que tributan al proceso y deben estar elaborados en términos de comportamientos de éxito. Es lo que se espera del ocupante del cargo en términos de desempeño superior.
- ✓ Indicadores de éxito del proceso (en este caso la GCH): se refieren a criterios relevantes que permiten evaluar la calidad del proceso y su mejora continua.

Las perspectivas multi, trans e interdisciplinarias de las ciencias que se ocupan de la GCH (Psicología, Ingeniería Industrial, Sociología, Economía, Derecho, etc.) ofrecen desafíos de carácter epistemológico, taxonómico y aplicado. Sin embargo, existe un consenso en considerar al factor humano y su gestión como claves para alcanzar los objetivos organizacionales deseados, lo cual determina la necesidad de su gestión estratégica.

La gestión estratégica del capital humano supone una alineación de los procesos de desarrollo óptimo del equipo humano de la organización con los objetivos a corto, mediano y largo plazo. De acuerdo con Beingolea et al. (2023) se trata de encontrar el mejor ajuste entre el contexto, las prácticas de GRH y los resultados de la

organización [5]. Al respecto, Ulrich (2022) plantea que el área de recursos humanos no puede ser vista como soporte, sino como aliada del negocio, evolucionando de la eficiencia administrativa al alineamiento estratégico que entrega valor tanto al empleado, como a los clientes, a los inversionistas y a la comunidad en general [6]. Algunas investigaciones empíricas confirman la relación positiva entre la gestión administrativa y la gestión del capital humano [7]. Sin embargo, se encontraron muy pocas investigaciones empíricas dirigidas a explorar las competencias que deben desarrollar los gestores de capital humano, más allá de los informes publicados por las principales consultoras internacionales sobre las tendencias en la gestión de recursos humanos (Deloitte, Accenture, PwC, McKinsey & Company).

Por ello, se propone el diseño del perfil de competencias del proceso de GCH, a partir de herramientas científicas, con un enfoque que trascienda la visión administrativa tradicional y posicione a la GCH como aliada estratégica del negocio.

Métodos

El estudio es dirigido y coordinado por psicólogos y consultores de la Facultad de Psicología. Se realizó el diseño del sistema de competencias de la entidad, comenzando por las competencias organizacionales [8]. Como segunda fase se diseñaron las competencias de los procesos estratégicos, dentro de los cuales se reconoce la GCH.

Se utilizó una metodología cualitativa, con un diseño de investigación-acción-participante [9]. Se consideró este diseño el más idóneo por la posibilidad que ofrece de propiciar el cambio de enfoque en la GCH, desde una postura autocrítica de sus prácticas y que los miembros de la empresa tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación. Por ello, implica la total colaboración de los participantes, con la guía de los consultores.

Los métodos y técnicas utilizados fueron:

- ✓ Análisis documental: permitió la consulta y estudio de documentos que ofrecen información relevante para el diseño que se realiza. Los documentos consultados fueron: planeación estratégica, competencias organizacionales (diseñadas previamente), perfiles de cargo precedentes al servicio actual.
- Grupos focales: se realizaron cuatro sesiones grupales con un doble propósito: 1) capacitar al grupo de especialistas de la entidad en los conceptos claves del diseño de las competencias del proceso y 2) levantar información que permitiera la construcción colectiva de una versión preliminar del perfil del proceso de GCH a diseñar.
- Método Minidelphi: consiste en una versión abreviada del método Delphi tradicional de consulta a expertos en rondas iterativas, donde se busca el consenso del grupo respecto a una propuesta preliminar de las competencias, en este caso del proceso de GCH. Se garantiza el anonimato de las propuestas de cada experto, con la intención de reducir el sesgo de influencia grupal. Permitió el perfeccionamiento y la validación final del diseño de las competencias del proceso de GCH. El

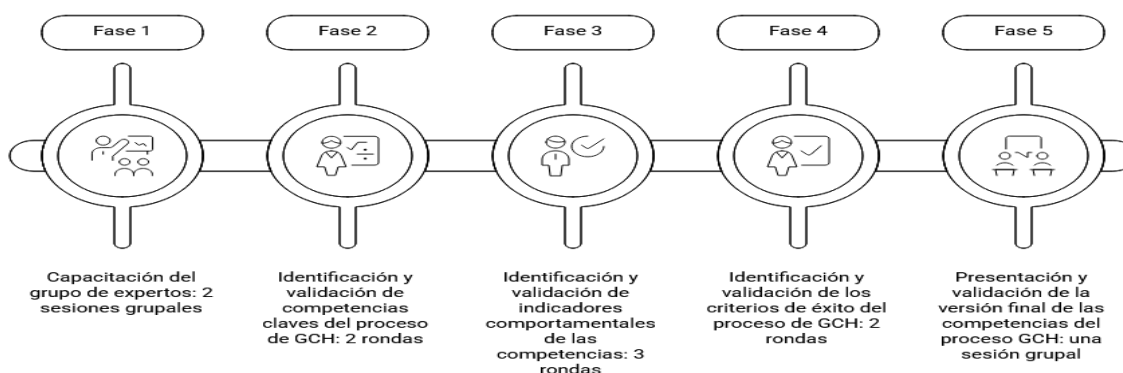
cuestionario fue administrado de forma virtual a través de *Google Forms*. Se utilizó el criterio de un mínimo de 60% de acuerdo, para que se consideren aceptables los resultados.

La muestra fue intencional (no probabilística). Los criterios de selección de los participantes fueron: tener como mínimo tres años de experiencia en la empresa; tener como mínimo tres años de experiencia en la GCH o en cargos directivos. Participan un total de 24 trabajadores, de ellos, 6 del sexo femenino y 18 del masculino. Se aprecia un nivel educativo alto: 22 son universitarios y solo 2 técnicos medio. La experiencia laboral en la entidad es relevante para el diseño de competencias: siete participantes tienen entre 9 y 14 años, seis entre 15 y 20 años, cinco más de 27 años, uno entre 21 y 16 años y cinco entre 3 y 8 años.

Resultados

El diseño de las competencias del proceso siguió una lógica deductiva a través de cinco fases, como muestra la figura 1:

Fig. 1 - Proceso de diseño de competencias de GCH



En la fase de capacitación se hizo énfasis en el dominio de las categorías estructurantes del diseño de las competencias. A la vez, se retomaron los documentos esenciales como insumo de partida para el diseño del proceso. Estos fueron: la planeación estratégica del GE, las competencias organizacionales definidas con anterioridad [8] y el profesiograma del cargo de director de capital humano. Se aprovechó el espacio grupal en la construcción colectiva de una propuesta preliminar de las competencias claves del proceso de GCH. Luego estas fueron depuradas por el equipo consultor. Las fases 2, 3 y 4 se dedicaron al diseño de las competencias a través del método Delphi.

En la tabla 1 se muestra la versión final de las competencias claves del macroproceso de GCH, según las categorías del diseño enunciado previamente: nombre, definición conceptual, indicadores comportamentales y criterios de éxito del proceso. Como punto de partida, se trabajó en la redefinición de la misión del proceso de GCH para dotarla de un enfoque estratégico.

COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO. PROPUESTA DE PERFIL CON ENFOQUE ESTRATÉGICO

Tabla 1- Proceso estratégico gestión del capital humano del GE.

Misión: Desarrollar estratégicamente y de forma sistémica al capital humano para garantizar un colectivo de trabajadores competente, estimulado e identificado con los valores y principios del GE, capaz de afrontar los retos organizacionales actuales y futuros, con una efectiva comunicación y gestión del cambio.			
No.	Competencias	Definición conceptual	Indicadores competenciales
1	Proyección estratégica del capital humano.	Capacidad de planificar prospectivamente la fuerza laboral, en términos de cantidad de personal y sus competencias laborales, basado en el análisis de la planeación estratégica del GE, así como las tendencias del negocio en el ámbito nacional e internacional.	1.1 Dominio de la planeación estratégica y estrategia del GE. 1.2 Dominio de las tendencias del negocio en el contexto nacional e internacional. 1.3 Planificación estratégica del capital humano. 1.4 Diseño de la estrategia de optimización del capital humano.
2	Gestión sistémica del capital humano.	Gestionar de forma integral el desarrollo del capital humano en todos los procesos y cargos, con el fin de brindar un servicio de calidad a clientes internos y externos y cumplir la planeación estratégica del GE.	2.1 Dominio de la planeación estrategia del GE. 2.2 Diseño, implementación y evaluación de la estrategia de gestión de capital humano. 2.3 Gestión de procesos de capital humano: organización del trabajo; reclutamiento, selección e integración de personas; evaluación del desempeño; formación/capacitación; compensación y estimulación; seguridad y salud en el trabajo; autoevaluación y mejora continua. 2.4 Integración entre procesos de gestión de capital humano. 2.5 Dominio del marco regulatorio para la gestión de capital humano. 2.6 Actuación ética y responsable
3	Gestión del cambio organizacional.	Preparar y estimular al personal para los cambios organizacionales con una visión futura, basada en la planeación estratégica del GE, así como las tendencias del negocio en el contexto nacional e internacional.	3.1 Dominio de la planeación estratégica del GE 3.2 Dominio de las tendencias del negocio en el contexto nacional e internacional. 3.3 Proactividad 3.4 Preparación y estimulación del cambio 3.5 Transformación digital y uso de la inteligencia artificial para la toma de decisiones 3.6 Flexibilidad y creatividad
4	Gestión de la comunicación organizacional.	Desarrollar en el capital humano las competencias comunicacionales que contribuyen a mejorar los procesos de trabajo y la identidad e imagen del Grupo Empresarial GE.	4.1 Dominio de la estrategia organizacional de comunicación interna y externa del GE. 4.2 Desarrollo de competencias para la comunicación efectiva en diferentes canales de comunicación, sistemas de trabajo y tipos de clientes. 4.3 Efectiva comunicación interna 4.4 Efectiva comunicación externa
Indicadores de éxito: 1. Plantilla óptima para la estrategia organizacional del grupo GE. 2. Estrategia de gestión de capital humano alineada a la planeación estratégica del Grupo GE. 3. Perfiles de cargos actualizados y alineados a la estrategia del GE. 4. Diseño intencionado de los procesos de gestión de capital humano. 5. Integración entre los procesos de gestión de capital humano. 6. Calidad de la imagen del GE ante sus clientes internos y externos. 7. Nivel de desarrollo del personal en competencias claves de su cargo. 8. Nivel de desarrollo de competencias comunicacionales para los procesos de trabajo y la atención a los clientes externos.			

9. Índice de fluctuación laboral y sus causas.
10. Planes de desarrollo de carrera del personal
11. % de promociones
12. % de personal capacitado/formado en temas clave para su desempeño.
13. Plan de mejora continua de la GCH
14. Niveles de motivación, compromiso y satisfacción laboral del personal.

Discusión

El perfil de competencias del proceso de GCH queda integrado por 4 competencias claves: proyección estratégica del capital humano, gestión sistémica del capital humano, gestión del cambio organizacional y gestión de la comunicación organizacional. Dichas competencias responden a la expectativa óptima de lo que se espera de la GCH en una organización para conseguir de forma efectiva sus objetivos a corto plazo, pero sobre todo con una visión a largo plazo. Este enfoque de desempeño superior en el perfil permite potenciar el desarrollo del capital humano con alineación estratégica [3], superando la visión tradicional de la administración de personal como mera función de soporte.

La literatura contemporánea coincide en señalar que el área de recursos humanos debe evolucionar hacia un socio estratégico del negocio. Al respecto, Ellehave y Ulrich (2021) proponen indicadores de madurez para la función de RRHH, los cuales se observan cuando las prácticas trascienden la eficiencia administrativa y la excelencia funcional aislada, para enfocarse en ofrecer valor a los clientes y otros grupos de interés [10]. Este planteamiento resuena directamente con la misión del proceso de GCH definida en este estudio, que aspira a desarrollar estratégica y sistémicamente al capital humano para garantizar un colectivo de trabajadores competente, estimulado e identificado, capaz de afrontar los retos organizacionales actuales y futuros.

La revisión bibliográfica sobre competencias profesionales para la GCH muestra una mayor producción científica en procesos aislados de gestión de capital humano, como la selección [11;12], la evaluación del desempeño [13], o la formación [14]. Se constata una escasez de investigaciones que aborden una mirada introspectiva sobre las competencias claves de los gestores de capital humano para la integración de estos procesos o su alineación estratégica, lo que otorga un valor añadido al perfil integral que se presenta. La discusión que sigue analiza cada una de las cuatro competencias a la luz de estos referentes y de las tendencias actuales en la gestión de personas.

Proyección estratégica del capital humano: del soporte administrativo a la co-creación de valor

Emerge como el pilar que conecta la GCH con la dirección futura de la organización. Los resultados indican que el profesional de capital humano debe trascender la visión operativa para convertirse en un estratega que traduce la estrategia de negocio en capacidades humanas para hacerla posible, anticipando las brechas de talento actuales y futuras.

Este hallazgo se alinea con el enfoque de Ulrich (2022), quien plantea que el área de recursos humanos no puede ser vista como soporte, sino como aliada del negocio,

evolucionando de la eficiencia funcional al alineamiento estratégico que entrega valor tanto al empleado como a los clientes, inversionistas y la comunidad en general [6]. No es un ejercicio de planificación aislado, sino un proceso continuo de interpretación de las señales del entorno, como las tendencias tecnológicas y socio-económicas [15]. En este sentido, el dominio de la planeación estratégica de la organización y de las tendencias del negocio nacionales e internacionales, recogido en los indicadores competenciales, se convierten en condición indispensable para diseñar una estrategia de optimización del capital humano que sea relevante, oportuna y futurista.

Además, esta competencia implica la capacidad de formular una propuesta de valor al empleado atractiva y dinámica, que responda a las expectativas de un talento cada vez más exigente y diverso [16]. La coherencia entre la estrategia de GCH y los valores organizacionales, así como la actuación ética y responsable que se señala en la competencia de gestión sistémica, son fundamentales para construir una identidad e imagen atractivas.

Gestión sistémica del capital humano: navegando la complejidad organizacional

Parte del reconocimiento de que las organizaciones son sistemas complejos e interdependientes [17]. Los resultados de la investigación subrayan la insuficiencia de los enfoques funcionalistas y fragmentados que abordan los procesos de recursos humanos de manera aislada. En su lugar, se propone una mirada holística que busca gestionar de forma integral el desarrollo del capital humano en todos los procesos y cargos, con el fin de brindar un servicio de calidad a clientes internos y externos.

Esta competencia aborda la necesidad de que el profesional de este perfil domine todos los procesos de gestión de capital humano -organización del trabajo; reclutamiento, selección e integración de personas; evaluación del desempeño; formación/capacitación; compensación y estimulación; seguridad y salud en el trabajo- tal como lo muestran otros autores [18]. Sin embargo, el desempeño superior del macroproceso, como se enfatiza en los resultados, requiere más que el dominio individual de cada proceso; exige la integración coherente entre ellos, teniendo como marco una estrategia propia de gestión de capital humano alineada a la estrategia organizacional. Solo desde este enfoque integrado y estratégico la GCH dejará de ser vista como soporte, para convertirse en una verdadera aliada del negocio [3; 6], combinando la mirada en ofrecer valor tanto a sus clientes internos y externos.

El indicador de "actuación ética y responsable" se convierte en un pilar transversal, garantizando que la búsqueda de la eficiencia organizacional no se realice en detrimento de la dignidad y el bienestar de las personas. La GCH, desde esta perspectiva, busca armonizar ambos fines, respaldada en un sistema de valores organizacionales distintivos y evidenciados en la práctica cotidiana.

Gestión del cambio organizacional: de facilitador de proyectos a arquitecto de la adaptabilidad

Adquiere una relevancia crítica en el contexto actual de un entorno VICA. Los resultados del estudio indican que el rol de recursos humanos en la gestión del cambio ha madurado exponencialmente. Ya no se trata únicamente de facilitar proyectos de cambio impulsados por otras áreas, sino de desarrollar de forma planeada en las personas la capacidad de adaptarse proactivamente [19].

Ante la volatilidad, dinamismo y complejidad de los entornos organizacionales, los gestores de capital humano deben aprender a desafiar el *statu quo* de la organización. De acuerdo con Aliaga y Cofre (2021), para la gestión de recursos humanos resulta clave el análisis de las características del entorno y el planteamiento de estrategias apropiadas que optimicen el aprovechamiento de la particularidad y la variedad del componente humano [15]. Estos elementos se concretan en indicadores como: la proactividad, la flexibilidad, la creatividad y, fundamentalmente, la preparación y estimulación activa del cambio.

La literatura reciente advierte sobre el fenómeno de la "fatiga del cambio", definida como un estado de agotamiento psicológico y emocional que surge de transformaciones institucionales repetidas y a gran escala [20]. Este fenómeno representa la percepción del empleado de que el cambio organizacional es demasiado frecuente e intenso, generando un deseo de estabilidad [21; 22]. En este escenario, la competencia de gestión del cambio implica la capacidad de anticipar y mitigar esta fatiga, evaluando el costo humano de las transformaciones y minimizando la intención de abandono, el estrés y la insatisfacción laboral [23]. Por ello, la gestión del cambio debe orientarse no solo a facilitar proyectos puntuales, sino a desarrollar estrategias que prevengan el agotamiento y mantengan la capacidad de adaptación organizacional.

Un elemento novedoso incorporado en los indicadores competenciales es la transformación digital y el uso de la inteligencia artificial para la toma de decisiones. Estas tecnologías sustituyen una carga importante que agota a los gestores de capital humano en tareas burocráticas y los distrae de asuntos estratégicos. Los resultados evidencian que las empresas que logran articular estrategias de transformación digital con prácticas de gestión del talento humano presentan mayores niveles de productividad, adaptabilidad y sostenibilidad. Elementos como el desarrollo de competencias digitales, la digitalización de procesos de reclutamiento y la incorporación de tecnologías colaborativas son factores decisivos para el éxito de estas organizaciones [24]. El gestor de GCH, por tanto, debe ser un promotor activo de esta transformación, preparando a la organización no solo para adoptar nuevas tecnologías, sino para hacerlo de una manera que potencie el factor humano, sin perder de vista los riesgos que el uso de estas tecnologías supone y la responsabilidad ética de su manejo.

Gestión de la comunicación organizacional: el tejido conectivo entre la estrategia y las personas

Se revela como el tejido conectivo que hace posibles las anteriores. Esta competencia es mucho más que la transmisión de información; es una herramienta estratégica para

construir un proyecto de empresa compartido y para movilizar al capital humano en torno a la creación de valor.

En un entorno de cambio constante y complejidad sistémica, la comunicación se convierte en el mecanismo fundamental para reducir la incertidumbre, alinear expectativas y fomentar un sentido de pertenencia. Por ello, los procesos de GCH no son únicamente responsabilidad del departamento de RRHH, el cual debe asumir una función de asesoría [7]. También son funciones inherentes al equipo directivo. Por ello, dentro de las tendencias de la gestión del talento humano se encuentra el liderazgo transformacional [16], al promover un liderazgo que inspire a los colaboradores a asumir los problemas como retos profesionales. Este liderazgo se ejerce, fundamentalmente, a través de la comunicación.

De acuerdo con Ulrich (2022), la ruta de liderazgo propone un líder como desarrollador del talento actual y del capital humano futuro, con habilidades de estrategia y, a la vez, de ejecutor [6]. La comunicación efectiva es la herramienta que permite a los líderes inspirar, motivar, dar retroalimentación oportuna, reconocer logros y alinear a sus equipos con la visión organizacional. Los indicadores de éxito del proceso, como: la "calidad de la imagen del GE ante sus clientes internos y externos" y el "nivel de desarrollo de competencias comunicacionales para los procesos de trabajo", son evidencia de que la comunicación no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr la efectividad organizacional y la satisfacción de los grupos de interés.

La discusión de estas cuatro competencias revela un perfil profesional integrado y de alta complejidad. La proyección estratégica marca el rumbo; la gestión sistémica permite comprender el territorio y gestionar sus interdependencias; la gestión del cambio dota a la organización de la energía y la resiliencia para recorrerlo; y la gestión de la comunicación construye el lenguaje común y la confianza para que el viaje y la transformación sea colectivo. Lejos de ser estancos, estas competencias se refuerzan mutuamente y configuran un nuevo paradigma para la GCH.

Conclusiones

El diseño del perfil de competencias del proceso de GCH presentado en este artículo constituye una herramienta estratégica que permite trascender la visión administrativa y operativa tradicional de recursos humanos, para posicionarlo como un socio clave en la consecución de los objetivos organizacionales. Las cuatro competencias identificadas -Proyección estratégica del capital humano, Gestión sistémica del capital humano, Gestión del cambio organizacional y Gestión de la comunicación organizacional- responden a un enfoque integrador y prospectivo que alinea el desarrollo de las personas con la dirección futura del negocio. La misión, los indicadores competenciales y los criterios de éxito del proceso ofrecen una guía clara para la gestión de competencias de los especialistas de capital humano.

La investigación evidencia que el desempeño superior en la GCH no depende únicamente del dominio técnico de procesos aislados, sino de la capacidad de integrarlos sistémicamente y proyectarlos estratégicamente.

Finalmente, el perfil de competencias del proceso GCH propuesto puede servir como referente para otras organizaciones que aspiren a una gestión de personas con enfoque estratégico, sistémico y sostenible.

Referencias

- 1.MEDINA, Arianne. y VITIER, Amanda. «Socializando buenas prácticas sobre diseño de perfiles de competencias», *Revista Alternativas Cubanas en Psicología* (ACUPSI) [en línea], 2016, 4 (10), p. 57-82. [consulta: 2025-12-20] - ISSN 2007-5847. Disponible en: <http://www.alfepsi.org/wp-content/uploads/2016/01/alternativas-cubanas-en-psicologia-v4n10.pdf>
- 2.MCCLELLAND, Douglas. C. «Testing for competence rather than for intelligence». *American Psychologist*, [en línea], 1973, 28(1) p.1-14. [consulta: 2026-02-17] <https://doi.org/10.1037/h0034092>. Disponible en: <https://psycnet.apa.org/record/1973-23198-001>
- 3.CUESTA, A. *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Editorial CITMATEL. 2022, La Habana, Cuba.
- 4.OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. *NC 3000: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*, 2007. La Habana.
- 5.BEINGOLEA, A.M., BONIFAZ, M., LLONTOP, M.y AYLAS, E. *Tendencias en recursos humanos: un estudio comparativo entre una muestra de reportes de firmas consultoras y tesis de pregrado de una facultad de gestión*. Serie de Ciencias de la Gestión # 12. 2023. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: <https://doi.org/10.18800/2520-3312.012>
- 6.ULRICH, D. «Harnessing the evolution of human capability to create value». *HRD Connect*. 2022. Disponible en: <https://hrdconnect.com/2022/09/06/dave-ulrich-how-hr-can-add-value-through-human-capability/>
- 7.MENDIVEL GERÓNIMO, R.K.; LAVADO PUENTE, C.S.; SÁNCHEZ CASTRO, A. «Gestión administrativa y gestión del talento humano por competencias en la Universidad Peruana de Los Andes, filial Chanchamayo». *Revista Conrado* [en línea], 2020, 16 (72), 262-268.
- 8.ALOMÁ, G. y MEDINA, A. «Diseño de las competencias organizacionales de una empresa de servicios integrales». *Revista Cubana de Psicología* [en línea], 2024, 6 (10): pp 25-41 julio-diciembre. [consulta: 2026-02-17] Disponible en: <http://www.psicocuba.uh.cu>. ISSN: 2788-4287.
- 9.HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R y MENDOZA, CP. *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2da Ed.). Editorial Mc. Grau Hill, 2023, México.
- 10.ELLEHAVE, C., & ULRICH, D. (). «Above and Beyond the Yearly Wheel: Anticipating and Realizing the Ever-Evolving Contribution of HR». *Journal of Human*

Resource Management [en línea], 2021, 9(3), 88-93. [consulta: 2026-02-17]
Disponible en: <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20210903.15>

11.DE LA HOZ, M.E., RÁPELO, L.C., LUQUE, M., MAESTRE, D.E. y JIMÉNEZ, S.M. «Estrategias de mejoramiento en el proceso de selección del personal en la empresa Todomar CHL S.A.S». Diplomado de profundización para grado. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios-ECACEN. Administración de Empresas, 2023. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/55988>

12.ROJAS, K., CUNDUMÍ, L., MAZUERA, M.A., MOSQUERA, J.V. y NIEVA, A.P. «Métodos utilizados en la oficina de talento humano, de acuerdo con el modelo de selección de personal para elegir los candidatos idóneos en la empresa "Centro Bronce Christus Sinergia». Diplomado de Profundización en Gerencia del talento humano. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios-ECACEN. Administración de Empresas, 2021. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/43875/1/mmazuera.pdf>

13.JIMÉNEZ GAONA, M., y BRAVO JIMÉNEZ, A. J. «Herramientas de la inteligencia artificial vs procesos tradicionales de evaluación del desempeño: un enfoque comparativo aplicado a la gestión del talento humano». *Qualitas Revista Científica*, [en línea], 2026, 31(31), 023 - 045. [consulta: 2026-02-17] Disponible en: <https://doi.org/10.55867/qual31.02>

14.DE LOS ÁNGELES, C. «Professional skills for sales and negotiation: an approach from technical and technological training». *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*. [en línea], 2025, Vol. 7, Núm. 5. (Octubre-Diciembre) p. 519-536. [consulta: 2026-02-17] ISSN:2806-5794. Disponible en: <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/download/1685/2245>

15.ALIAGA REBOLLEDO, Oscar y COFRÉ VEGA, Daniel «La evolución del concepto de capital humano y los desafíos para la gestión estratégica de recursos humanos en Chile». *Revista Gestión de las Personas y Tecnología* [en línea], 2021– edición nº 40 – abril 2021, [consulta: 2026-02-17] ISSN 0718-5693, Universidad De Santiago de Chile, Facultad Tecnológica. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.35588/gpt.v14i40.4862>

16.DELOITTE. *Global Human Capital Trends: Turning tensions into triumphs - Helping leaders transform uncertainty into opportunity* [en línea], 2025, New York: Deloitte; [consulta: 2026-02-17]. Disponible en: <https://www.deloitte.com/us/en/about/press-room/deloitte-report-aims-to-help-leaders-navigate-complex-workplace-tensions.html>

17.KATZ, D. y KAHN, R. *Psicología Social de la Organizaciones*. Editorial Trillas, 1989, México.

18.BATISTA LICEA, M.E., RAMIREZ FERREIRO, G.Y. y JARDINES RIVAS, R.E. «Procedimiento para el diseño de perfiles por competencias en el área de Recursos Humanos de la Universidad de Las Tunas». *Revista Opuntia Brava*, [en línea], 2023,

- 15 (4). [consulta: 2026-02-17] Disponible en: <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1967/2185>
- 19.LUNDQUIST, M., y HAMMAR, A. «HRs Strategic Role in a VUCA Environment: Navigating Barriers to Enable Future Contribution». Tesis de maestría. *Lund University Publications*. 2025. Disponible en: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/record/9206999>
- 20.DUAN, H., HE, D., ZENG, Y., MA, X., y LI, Q. «Organizational change fatigue among nurses and its impact on work engagement: A qualitative study». *Applied Nursing Research*, [en línea], 2025, 86, [consulta: 2026-02-17]. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S089718972500120X>
- 21.BERNERTH, J. B., WALKER, H. J., y HARRIS, S. G. «Change fatigue: Development and initial validation of a new measure». *Journal of Organizational Change Management*. [en línea], 2011. [consulta: 2026-02-17] Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2011.634280>
- 22.LINNENBORN, V., y BORCHERT, M. «Lead Yourself through Change: How Self-Leadership Buffers the Impact of Change Fatigue on Employee Outcomes». *The Journal of Applied Behavioral Science*, [en línea], 2025, 61(3), 499-536. [consulta: 2026-02-17] Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00218863241297704>
- 23.LOTFI, Y., AHMADIAN, M., SAEIDNIA, H., HEIDARIMOGHADAM, R., MORTEZAPOOR, A., y BABAMIRI, M. «Evaluación de la fatiga por cambio y sus consecuencias relacionadas en los proveedores de atención médica». *Journal of Occupational Hygiene Engineering*, [en línea], 2024, 10(4). [consulta: 2026-02-17] Disponible en: http://johe.umsha.ac.ir/search.php? x_tr_sch=http&slc_lang=en&srch-term=Change+fatigue
- 24.TAMANI MARICAHUA, J. «Transformación digital y gestión del talento humano: revisión sistemática de evidencia científica 2020–2024». *Revista Invecom*, [en línea], 2025, [consulta: 2026-02-17] ISSN en línea: 2739-0063. Disponible en: <https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3908>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no existen conflictos de intereses.

Contribución de cada autor:

Arianne Medina Macías: Concepción, desarrollo y publicación

Gisselle Alomá Acosta: Desarrollo y publicación

Adalberto Avila Vidal: Desarrollo y publicación

Sobre los autores:

Arianne Medina Macías. Profesora titular de la Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. Doctora en Ciencias Psicológicas (2018), Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones (2007), Licenciada en Psicología (2001). Acumula 24 años de experiencia docente. Profesora principal de las asignaturas: Psicología Laboral en las Organizaciones, Psicología Organizacional, Prácticas Preprofesionales de Psicología

Organizacional y Gestión y Desarrollo del Talento Humano en pregrado y las asignaturas: Seguridad y salud en el trabajo, Diseño de perfiles de cargos por competencias y Metodología de la investigación en postgrado. Miembro del Comité de Doctorado en Ciencias Psicológicas y del Consejo Científico de la Universidad de La Habana. Miembro de la junta de dirección nacional de la Sociedad Cubana de Psicología. Coordina varios colectivos metodológicos a nivel nacional y de facultad: Presidenta de la Comisión Nacional de la Carrera de Psicología, del Colectivo de Carrera y de las disciplinas: Prácticas Preprofesionales y Psicología Laboral y Organizacional. Es consultora de la Consultoría Psicológica para la Gestión del Desarrollo Organizacional (PSIGEDO), desarrollando más de 90 acciones profesionales. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. arianne@psico.uh.cu, ariannemedinamacias@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6473-1190>.

Gisselle Alomá Acosta

Licenciada en Psicología (2023). Profesora instructora de la Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. Imparte las asignaturas: Psicología Laboral en las Organizaciones, Psicología Organizacional, Prácticas Preprofesionales de Psicología Organizacional y Gestión y Desarrollo del Talento Humano en pregrado en la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana. Actualmente cursa la Maestría en Psicología Laboral y de las Organizaciones. Es aspirante a Doctora en Ciencias Psicológicas. Es consultora empresarial del proyecto PSIGEDO, de la Sociedad Cubana de Psicología, brindando servicios de asesoría, consultoría, diagnóstico e intervención organizacional, así como entrenamientos y capacitaciones en temas relacionados con las competencias socioemocionales a diferentes empresas cubanas. gisselle.aloma@psico.uh.cu. Licenciada en Psicología. Profesora Instructora. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8037-0202>

Adalberto Avila Vidal. Decano y profesor titular de la Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. Doctor en Ciencias Psicológicas (2014), Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones (2004), Licenciado en Psicología (2001). Acumula 24 años de experiencia docente. Profesor principal de las asignaturas: Psicología Organizacional y Prácticas Preprofesionales de Psicología Organizacional en pregrado y las asignaturas: Diagnóstico sociopsicológico de la efectividad organizacional en postgrado. Coordinador del Programa de Doctorado en Ciencias Psicológicas. Vicepresidente de la Sociedad Cubana de Psicología. Líder de la Consultoría Psicológica para la Gestión del Desarrollo Organizacional (PSIGEDO), desarrollando más de 80 acciones profesionales. adalberto@psico.uh.cu. Doctor en Ciencias Psicológicas. Profesor Titular. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3646-4467>

