

# Gestión por Competencias

Bases Pedagógicas en Cuba



Autora: MSc. Estrella F. Acosta Corzo.

Varadero 2013

# CONTENIDOS



- Marco Teórico - conceptual de la Gestión por Competencias
- Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias.
- La identificación y evaluación de las competencias de los directivos

# OBJETIVOS



- Valorar los requisitos del sistema de gestión por competencias, integrado al Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) contribuyendo a una cultura de competitividad en las organizaciones del turismo.
- Dominar instrumentos y técnicas científicas, que permitan la identificación, validación y certificación de las competencias organizacionales, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichos procesos, vinculada a la norma cubana actual.

# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA:

- •Cuesta Santos, Armando. Gestión de Competencias. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE): Facultad de Ingeniería Industrial, Ed. Ciencias Sociales. La Habana, 2003.
- Cuba, 2007. MTSS. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano— REQUISITOS. Norma Cubana 3000, 3001, 3002 del MTSS

## BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

- Acosta Corzo. E. y N. Pelegrín. Manual de procedimiento para el diseño e implementación de los estudios de competencias en el MINTUR. Varadero 2010. URL: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-organizacionales-laborales-manual-procedimientos.htm>
- Acosta Corzo E. y R. Durant . "Bases para la planeación y evaluación de las matrices de competencias laborales del profesor principal en la Hotelería y Turismo de Varadero (EHTV)". Varadero 2010. URL: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/planeacion-evaluacion-matrices-competencias-laborales-turismo-varadero-cuba.htm>

# ***“Incrementar la competitividad de Cuba en los mercados...”***

- “Incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio.”***

**VI CONGRESO DEL PARTIDO COMUNISTA DE CUBA  
LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PARTIDO Y LA REVOLUCIÓN  
IX POLÍTICA PARA EL TURISMO  
LINEAMIENTO 257  
Aprobado el 18 de abril de 2011  
«Año 53 de la Revolución»**







## PROBLEMA CIENTÍFICO PRÁCTICO

**Altos resultados académicos en directivos y estudiantes durante el proceso de obtención de conocimientos, expresados en mediciones de coeficientes de inteligencia (CI) clásicos, no correlacionaban con desempeños laborales exitosos en la gestión organizacional del turismo..**

**Se ha soslayado el polo emocional de la inteligencia humana, implicando desaciertos en estrategias de selección de personal, promoción, formación, entre otras actividades o procesos claves de GCH.**

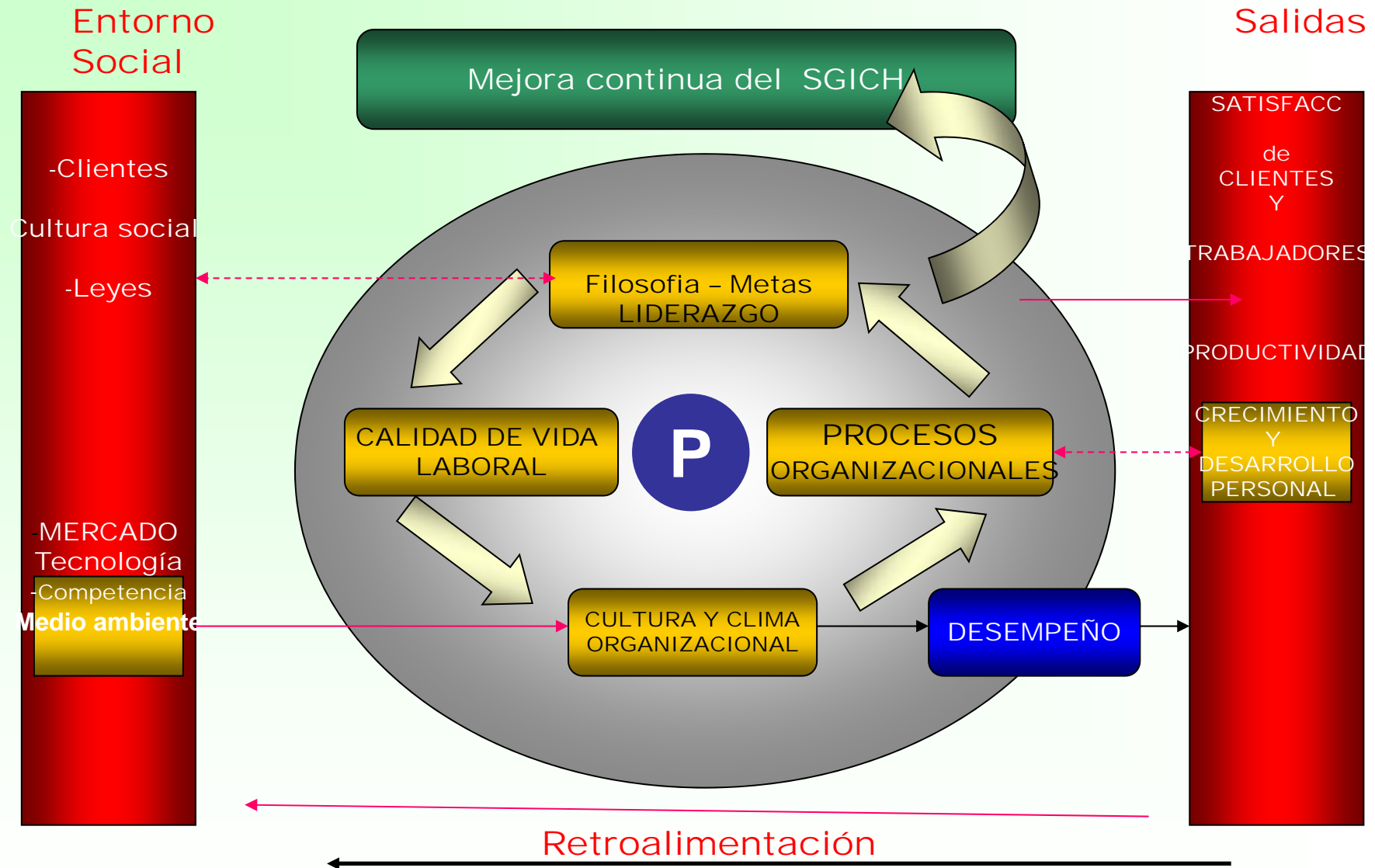
# CONCEPTOS



- *Recurso Humano*: Todas las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico.
- *Capital Humano*: Personas resultantes de un proceso acumulativo de formación que combinan conocimientos, habilidades, capacidades y valores, que satisfacen a la cultura organizacional, para crear mas riquezas con eficiencia.



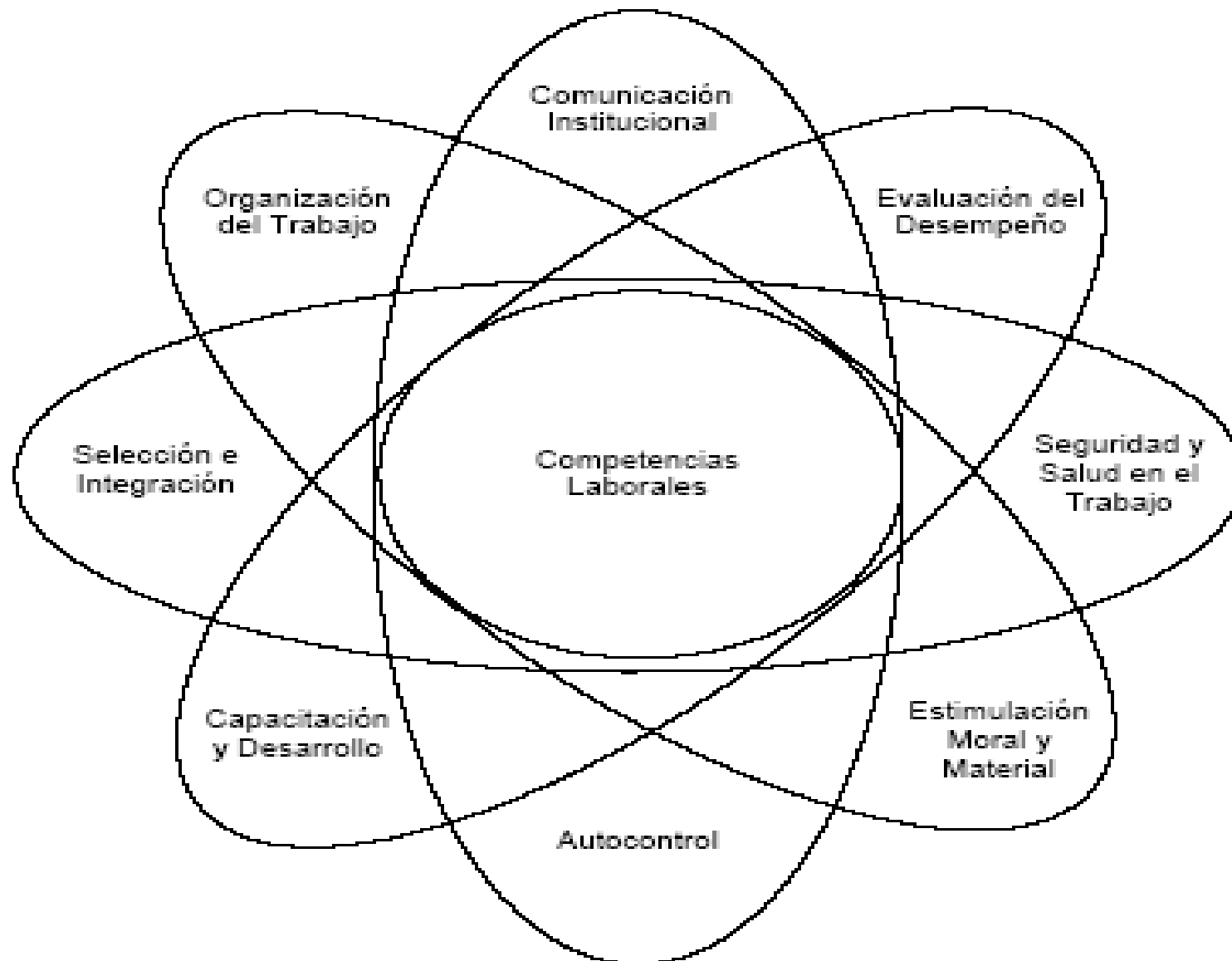
# Enfoque de Sistema



Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH)



# **-Sistema cubano referente a la Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH)**





📁 En la empresa cubana el eslabón perdido entre la estrategia y la gestión lo constituyen las competencias.... Lo cual supone una **revolución en la gestión del Capital Humano**

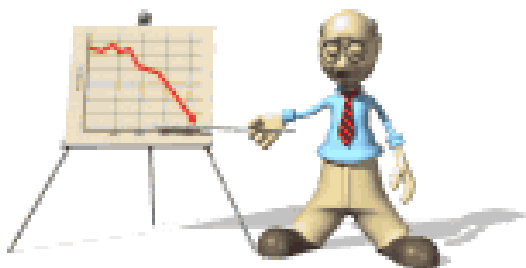
📁 Pese a que el país cuenta con potencialidades para la sistematización de las acciones que garanticen la mejor Dirección Estratégica de las empresas del turismo, **no se ha podido lograr la ventaja competitiva**



**Sistema de competencias que se integran.**  
***Cuba NC:3001***



# ¿QUÉ CONCEPTOS Y ENFOQUES ADOPTAR SOBRE COMPETENCIAS?



# Competencias que se piden para cubrir un puesto en este siglo XXI

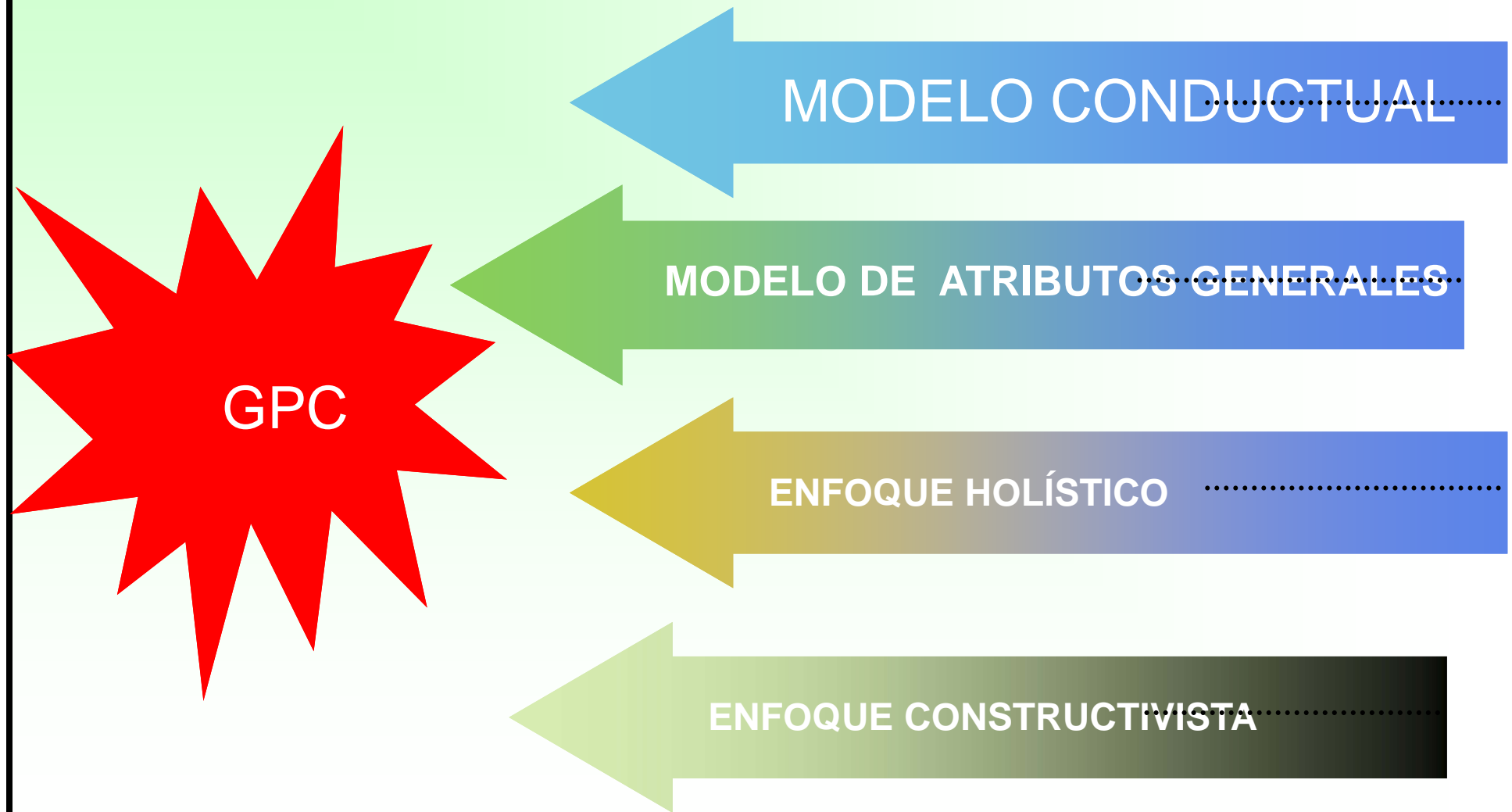
- Creatividad
- Polivalencia
- Iniciativa
- Liderazgo
- Autonomía
- Capacidad de negociación
- • Comunicación oral y escrita
- • Relaciones Interpersonales
- • Habilidades Informáticas
- • Conocimiento de Inglés



C02-22-0559 © Jim Craigmyle / Masterfile www.masterfile.com



# Enfoques para el estudio y funcionamiento de la gestión por competencias en la organización.



# ENFOQUE CONDUCTISTA

El primero y uno de los más sostenidos es la concepción de competencia basada en tarea o **conductas visibles** (Osborn 1990, Collins 1991). En ella la competencia es concebida en términos de comportamientos asociados con la realización de tareas particulares; por tanto la evidencia para determinar su existencia nos la da la observación directa del desempeño.

Este enfoque no se preocupa de los fenómenos interiores y las conexiones entre las tareas e ignora la posibilidad de que la conjunción de tareas pudiera conducir a su transformación.

## ENFOQUES DE ATRIBUTOS

El segundo modelo se concentra en **atributos generales** del profesional que son cruciales para un desempeño exitoso, tal es el caso de la capacidad de pensamiento crítico, que proporcionan la base para atributos transferibles o más específicos.

Este enfoque Anglosajón se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Los seguidores de este enfoque, comparten los puntos de vistas de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional,

Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las “vías universales” para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas

## ENFOQUE HOLÍSTICO DE COMPETENCIA

El tercer modelo ha sido llamado un enfoque holístico - funcional (A. Gonczi et al, 1990) en la medida en que **integra y relaciona atributos y tareas**, combina las dos concepciones anteriores, valora y aplica la capacidad del trabajador para poner en juego su saber adquirido en la experiencia, lo cual permite que ocurran varias acciones que cuentan con su participación de forma intencional y **toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo**. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente, en interacción dinámica con los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del individuo

# ENFOQUE CONSTRUCTIVISTA DE COMPETENCIAS

**Otro de los enfoques es el llamado modelo constructivista.** En este análisis se señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador. Es la menos difundida y en ocasiones se presenta integrada con alguna de las tendencias anteriores (Cuesta, 2001). A través de este modelo no se define a priori las competencias del personal, sino que **se construyen partiendo del análisis y proceso de solución de problemas** que se presentan en la organización.



# Competencias organizacionales

**3.24. Sistema de capacidades y valores corporativos** claves, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, que garantizan el éxito y las ventajas competitivas de la organización, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de la entidad, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

# EJEMPLOS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

## **Orientación al logro/ orientación a resultados**

Es la preocupación por trabajar adecuadamente o compitiendo por estándares de excelencia.

## **Orientación al cliente** (orientación a ayudar y servir al cliente)

Implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes (ciudadanos).

## **Flexibilidad**

Es la habilidad de adaptarse y trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera

## **Compromiso organizacional:**

Es la habilidad individual y voluntaria de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización.

## **Transparencia:**

Conductas de integridad y ética profesional.

**Orientación al cliente.** Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.

<b>Grado</b>	<b>Indicador</b>	<b>Conductas asociadas</b>
<b>-1</b>	Centrado en mostrar sus propias habilidades	Desea mostrar los hechos al cliente más que centrarse en las necesidades del mismo
<b>0</b>	Presta servicio mínimo	Responde inmediatamente pero sin intentar comprender las necesidades o problemas del cliente
<b>1</b>	Seguimiento	Seguimiento de los requerimientos del cliente
<b>2</b>	Mantiene clara comunicación con el cliente	Monitorea la satisfacción del cliente. Distribuye información provechosa. Da un servicio amistoso
<b>3</b>	Toma la responsabilidad en persona	Corrige los problemas del servicio al cliente prontamente
<b>4</b>	Disponibilidad para el cliente	Es especialmente útil cuando el cliente está atravesando un momento/situación difícil
<b>5</b>	Se maneja con una perspectiva de largo plazo	Trabaja con un período a largo plazo para direccionar los problemas del cliente
<b>6</b>	Actúa como un consejero de confianza	Construye una opinión independiente sobre las necesidades del cliente, sus problemas, oportunidades y posibilidades de implantación
<b>7</b>	Actúa como un abogado defensor	En todo momento incorpora la perspectiva del cliente a la empresa

# Competencias de proceso

Son las capacidades específicas de un proceso que le permiten a este el cumplimiento de su misión y asumir las responsabilidades en tributo al desarrollo de las competencias organizacionales.

Las responsabilidades de un proceso estarán relacionadas con su papel en la agregación de valor, en el aseguramiento de la efectividad de las relaciones internas (dentro y con otros procesos) y externas (con entidades externas) y que impactan significativamente en el cumplimiento de la misión del proceso y de la organización.



Dr C. Ariel Soltura Laseria, 2009

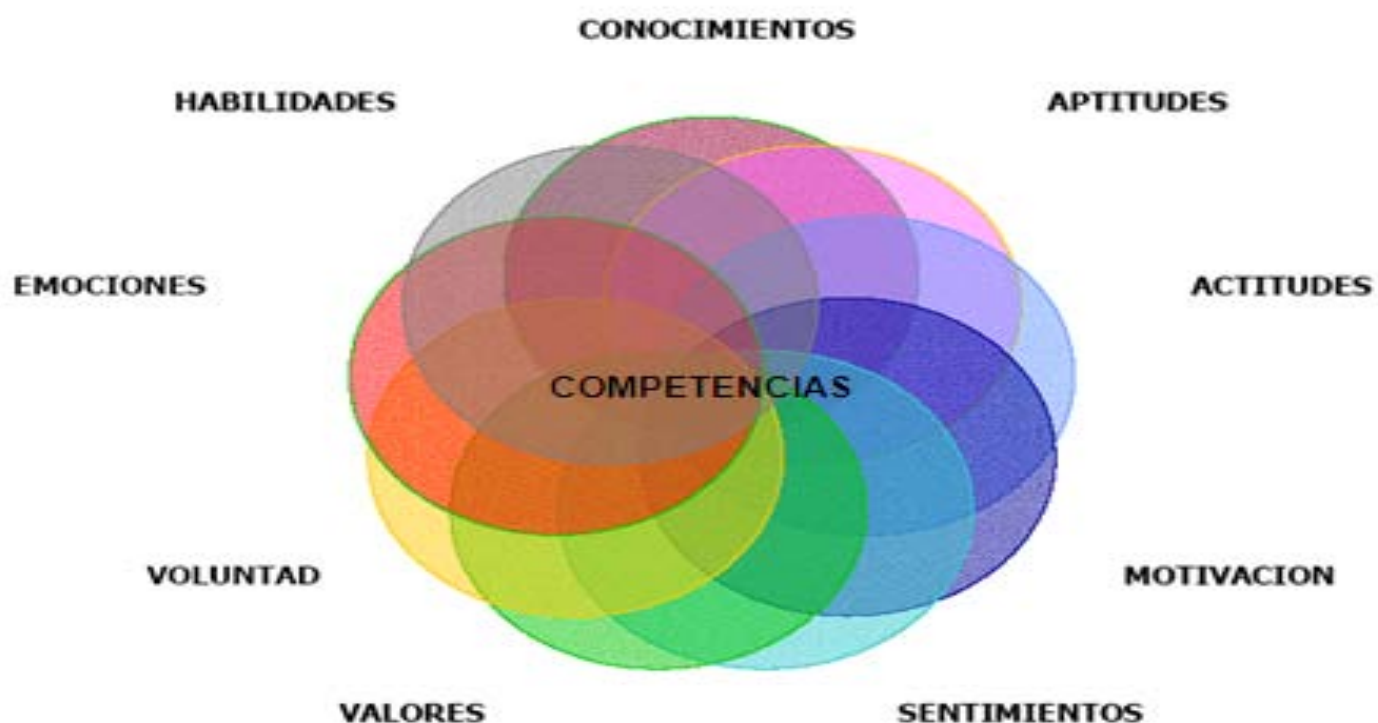
# COMPETENCIAS LABORALES (NC 3000)



**Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.”**



# COMPETENCIAS LABORALES



# “ LAS COMPETENCIAS LABORALES. ELEMENTOS QUE LAS COMPONEN



# Enfoque de proceso del sistema de gestión por competencias Acosta E. (2010)

## ENTRADAS

NC. 3000, 3001, 3002 / 2007  
Lineamientos del VI Congreso Organizacional, procesos y por área  
Decreto 281/07 del Consejo de Ministros  
Normas de complementarias para la mediación del principio de Idoneidad demostrada

## TRANSFORMACIÓN

Constitución del Comité de Competencias.  
Estudio de estrategia Organizacional  
Identificación y aprobación de competencias Organizacionales  
Determinación y aprobación de las competencias de los procesos y y actividades principales.  
Determinación y aprobación de los perfiles de los por competencias Laborales  
Identificación de trabajadores con un nivel de desempeño Superior  
Validación de las competencias organizacionales y de los procesos principales y cargos correspondientes  
Procedimiento documentado de las competencias organizacionales, de procesos y laborales.  
Certificación y reconocimiento formal del sistema de competencias

## SALIDAS

\*Identificación de las brechas existentes en materia de competencias, tanto en lo individual como organizacional.  
\*Eficiencia y productividad en el desempeño laboral  
\*Eficacia en los procesos principales  
\*Estimulación del desempeño laboral superior de los trabajadores  
\*Compromiso de los trabajadores  
-Congruencia, Competencia en el mercado  
Costos eficaces  
\*Certificación de las competencias de los trabajadores

## RETROALIMENTACIÓN

CAPC

# Diferencia entre Desempeño laboral superior y Desempeño adecuado

**Desempeño adecuado**  
**Rendimiento Laboral y actuación del trabajador, adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada**

**Desempeño superior**  
**Rendimiento y actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias exigidas para su cargo..**

■ *En la actualidad no existe en las organizaciones una adecuación e integración de los calificadores de cargo, con las exigencias de COMPETENCIAS del puesto*

*No se trabaja de forma sistémica, con las habilidades, actitudes y características individuales de la personalidad que garantizarían un desempeño competente en los trabajadores y directivos*

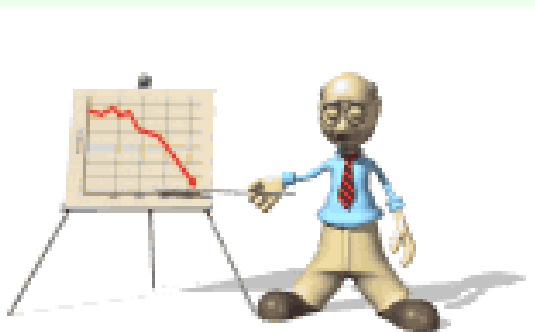
## **PROBLEMAS**

*- No se posee un soporte metodológico integrador y fiable, que logre IDENTIFICAR, VALIDAR y dar seguimiento, a las competencias que deben poseer los trabajadores y directivos de turismo*

*- Existe incongruencias en nuestro contexto social – organizacional, que no tributan al desarrollo competente de los hombres que se demanda en el mercado de trabajo*



# ¿CUÁLES PRINCIPIOS METODOLÓGICOS SIRVEN DE BASE PARA LA GPC?



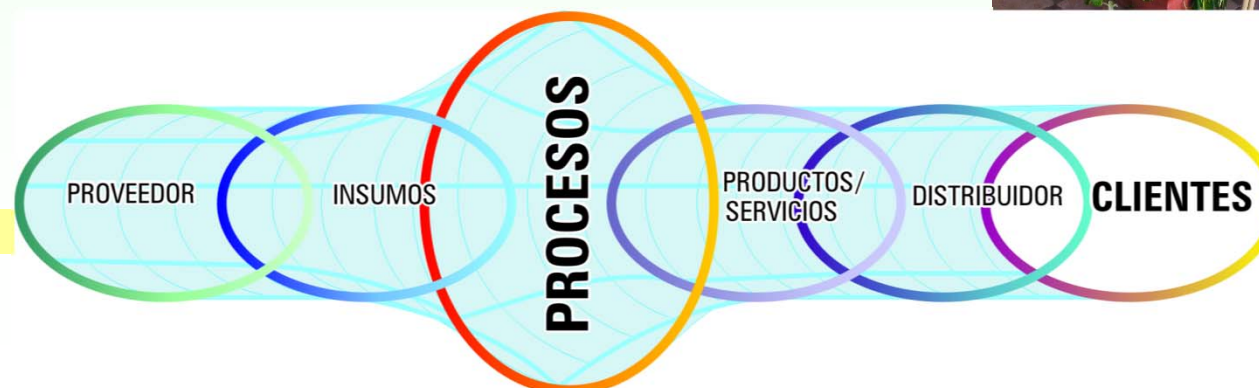
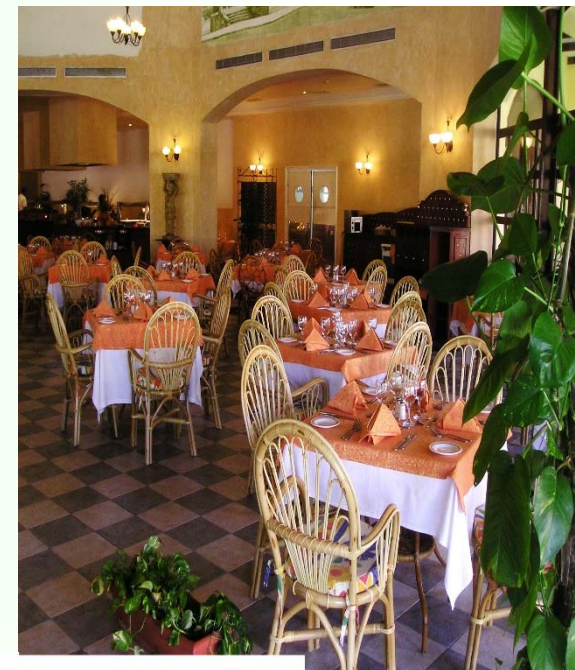
## Unidad en el comportamiento humano

**La gente no es sólo competente desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social es competente o no la persona, en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral**



# Unidad en los saberes del comportamiento humano

El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y, en especial de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en las competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (**saber Y saber hacer**), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (**querer y poder hacer**).



## La GPC debe integrarse con cada subproceso

La selección de personal es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa específica. La formación, atendiendo a esas características presentes y futuras de puesto y empresa, desarrolla al personal.



# Lograr la Polivalencia en el comportamiento humano

La tendencia más actual en selección de personal es buscar candidatos no para un puesto X, sino para el puesto X,Y,Z, significando flexibilidad o **multicompetencias en el empleado**, y no sólo para las tareas del puesto sino para las relaciones interpersonales (priorizando la competencia de laborar en **equipo**) y la integración con la cultura organizacional.



**DEBEMOS TENER  
CLARIDAD EN LAS  
TIPOLOGÍAS DE  
COMPETENCIAS**



# El sistema de competencia laboral. (Gran Bretaña, Australia, México)

Lo integran consejos técnicos a nivel de rama de actividad o función productiva. Conformados por representantes de los empleadores y trabajadores. Lanzamiento de un sistema de competencia laboral bajo la dirección de los agentes sociales de la producción y del gobierno, en el que el sistema educativo es *uno* de los integrantes entre varios otros agentes.

Se integran a otras políticas activas de mercado de trabajo, por ejemplo, de reubicación y recalificación de mano de obra en determinados sectores (caso Canadá), o bien integrándolo a un enfoque de desarrollo de la comunidad local (Estados Unidos)



## MODELO SISTÉMICO

En México, y en analogía con el sistema británico, las reglas del CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral)

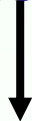


# Tipologías de competencias

de mayor reconocimiento a nivel mundial. *Irigoin y Vargas*

**El sistema mexicano** distingue tres tipos de competencias:

- **Básicas** (vinculadas a niveles generales de lecto-escritura, aritmética, etcétera).
- **Genéricas o transversales** (por ejemplo, trabajo en equipo, comunicación efectiva).
- **Específicas** (las competencias propias de un cargo o trabajo determinado).



Muy empleado por el grupo  
CONOCER

# Tipologías de competencias

de mayor reconocimiento a nivel mundial. *Irigoien y Vargas*

Hay quienes refieren dos tipos de competencias: **las técnicas o de puesto y las genéricas.**

Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar las tareas concretas del puesto.

Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función laboral o directiva, como parte de la estrategia organizacional y social.



**Cardona y Chinchilla  
(1999)**

# Tipologías de competencias

de mayor reconocimiento a nivel mundial. *Irigoin y Vargas*

Las competencias **directivas o genéricas estratégicas** son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

-Las competencias **directivas intratégnicas**, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa

Se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipos.



R.Boyatzis/ Spencer & Spencer

**¿ CONOCEMOS SOBRE  
LAS HABILIDADES, LAS  
CAPACIDADES, LAS  
ACTITUDES Y LOS  
VALORES?**



# Las habilidades, capacidades, actitudes y valores, como formas de competencias



CD2-22-0559 © Jim Craigmyle / Masterfile www.masterfile.com



## **La personalidad está compuesta por:**

Necesidades

Estado de carencia del individuo que lo lleva a su activación con vistas a su satisfacción

Motivos – motivación

Tendencias orientadoras.

Necesidad insatisfecha que nos da energía y nos impulsa.

Intereses

Hábitos

Rasgos del carácter

Habilidades

•Dominio de acciones psíquicas y prácticas que permiten una regulación racional de la actividad con ayuda de los conocimientos y hábitos que el sujeto posee.

Capacidades

Actitud

Valores

# QUÉ SON LAS HABILIDADES?

El éxito en las diferentes actividades que el sujeto realiza depende en gran medida de la forma en que dichas actividades sean asimiladas por él: los hábitos y las habilidades constituyen formas en que se reflejan esta asimilación.

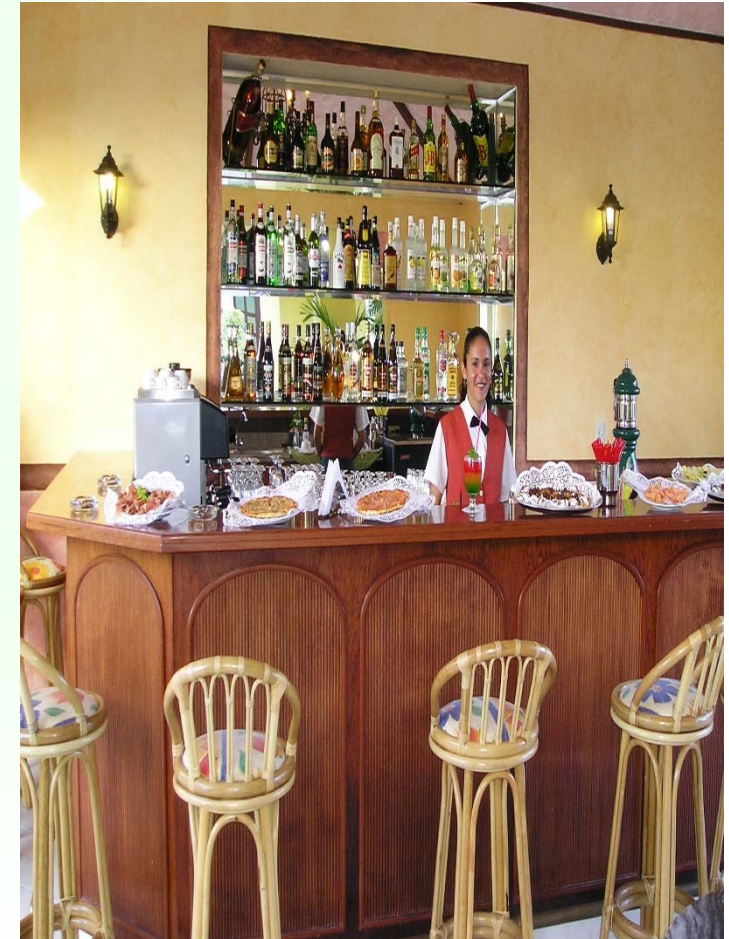
**HABILIDADES:** dominio de acciones psíquicas y prácticas que permiten una regulación racional de la actividad con ayuda de los conocimientos y hábitos que el sujeto posee.





# Las Habilidades. EJEMPLOS

- HABILIDADES PARA CALMAR CLIENTES DISGUSTADOS
- HABILIDADES PARA LA VENTA
- HABILIDADES PARA EL SERVICIO
- PARA LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

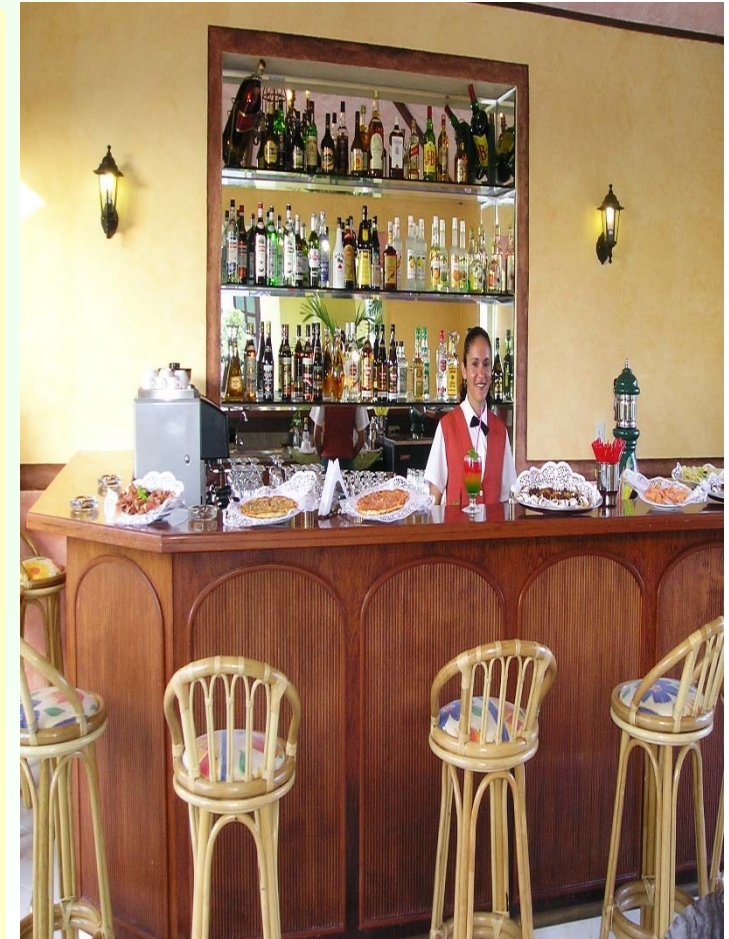


# CÓMO DETECTAR EL DESARROLLO DE HABILIDADES.

Por el **tiempo** en que realiza las operaciones (invariantes funcionales)

Por la **independencia** que evidencia en la realización de la actividad

Por la **calidad o los resultados** que obtiene en la actividad (desarrollando o perfeccionando las acciones asimiladas)



# **La personalidad está compuesta por:**

Necesidades

Motivos – motivación

Todo objeto, idea, concepción que tiene significación socialmente positiva para un sujeto o grupo y sociedad determinada, cuya concreción represente un progreso social

Formaciones psicológicas de la Personalidad, aptitudes (disposiciones naturales) y la posibilidad de asimilación para realizar con éxito determinada actividad.

Habilidades

Capacidades

Actitud

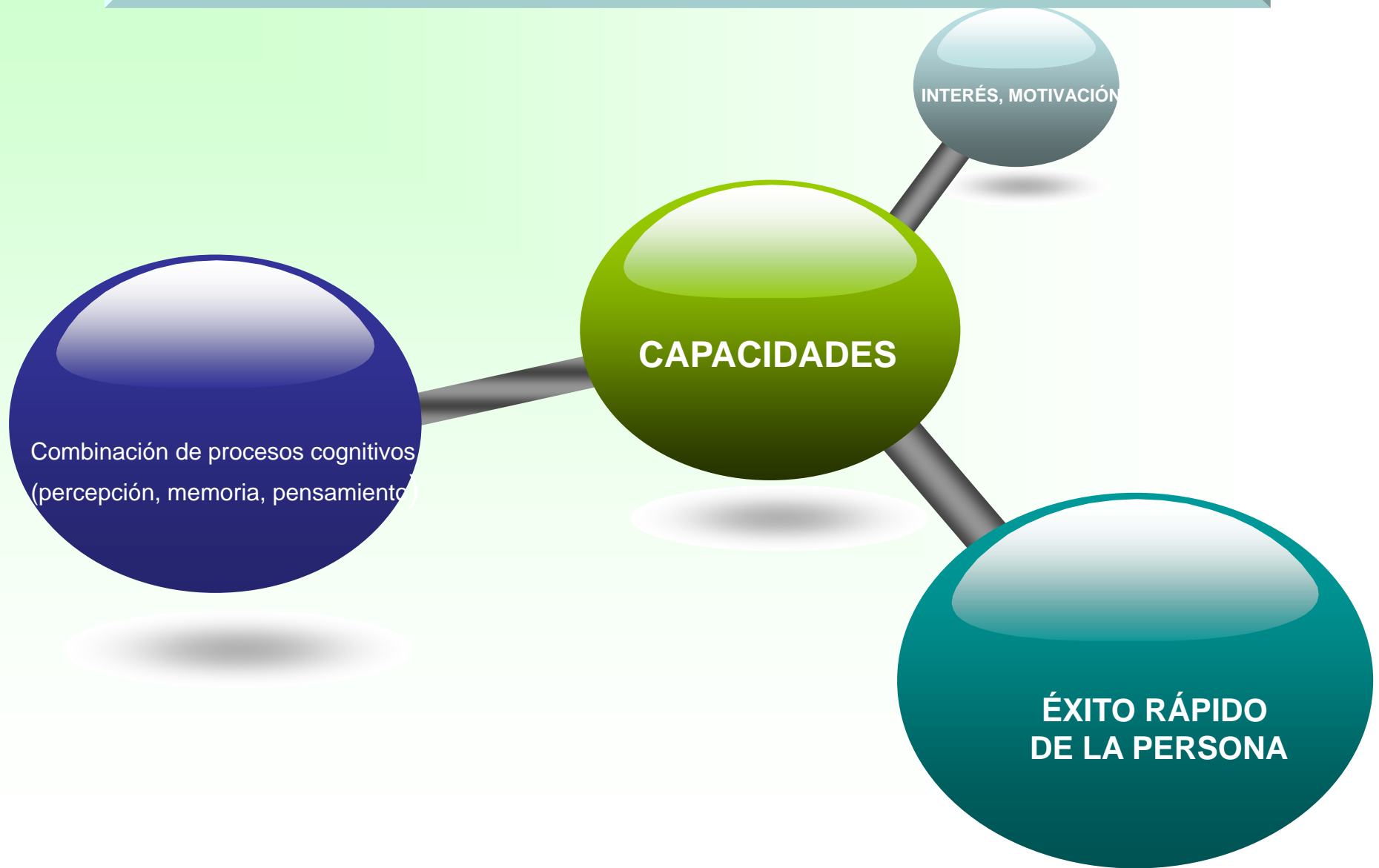
Valores

Disposición física, mental y emocional del individuo ante los objetos y situaciones con las cuales se relaciona y que ejerce una influencia directa o dinámica sobre las respuestas.

# LAS CAPACIDADES

- Formaciones psicológicas de la Personalidad que posibilitan realizar con éxito determinados tipos de actividad.
- Ejemplos: Capacidad de aprender rápido, capacidad para bailar, para aprender idiomas, capacidad de dirección, capacidad de comunicación, de negociación, creatividad, etc

# CÓMO DETECTAR CAPACIDADES?



# Indicadores que reflejan la presencia de una capacidad

■ FACILIDAD Y  
RAPIDEZ CON QUE  
SE ADQUIEREN LOS  
CONOCIMIENTOS

■ PROFUNDIDAD  
CON QUE APLICA LO  
APRENDIDO

**INDICADORES**

- LA CALIDAD CON LA QUE SE  
ASIMILA Y APLICA UN  
CONJUNTO DE  
CONOCIMIENTOS, HÁBITOS Y  
HABILIDADES

LA ORIGINALIDAD  
EMPLEADA EN LA  
EJECUCIÓN DE LA  
ACTIVIDAD





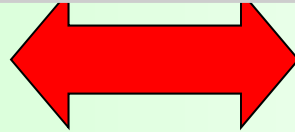
C02-22-0591 © Valerie Simmons / Masterfile www.masterfile.com

# **LAS ACTITUDES Y VALORES COMPETENTES**



# Las actitudes del trabajador

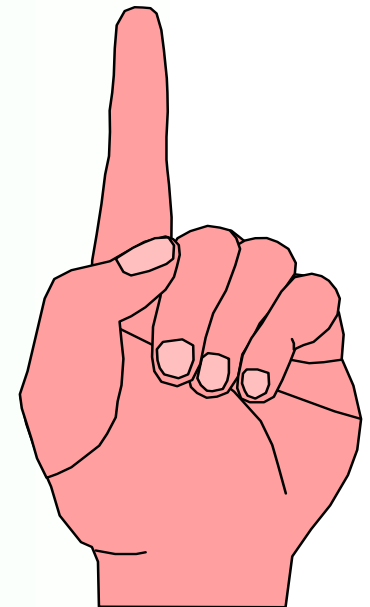
**ACTITUDES**



**MOTIVOS**

**CONDUCTA**

- ¿Hay seguridad de que **EL TRABAJADOR** se conduzca de acuerdo con las actitudes que ha expresado verbalmente?



## Componentes de las actitudes

*Los tres componentes básicos de las actitudes son:*

- **Componente afectivo:** *aspecto central de la actitud, integrado por las necesidades, motivos, sentimientos que impulsan al sujeto en dirección al objeto. La persona reacciona o se pone en contacto con el objeto si éste le satisface, si experimentan, ante el mismo, determinadas emociones o sentimientos.*
- **Componente cognitivo:** *este refleja las creencias, ideas, percepciones, conocimientos, informaciones, que tiene la persona acerca del objeto de la actitud (trabajo, amigo, estudio, cliente, razas, etc)*
- **Componente conductual:** *Indica el comportamiento del individuo respecto al objeto de actitud. Es el objeto de acciones exteriormente observable, mediante los cuales se expresa la actitud, por lo cual se puede evaluar su existencia*

## REALIDAD SOCIAL Y VALORES

- ***QUE DEMUESTRAN LOS SIGUIENTES ELEMENTOS?***
- *Resquebrajamiento de la disciplina laboral*
- *Pérdida del interés por el trabajo en algunas personas*
- *Debilitamiento del sentido de la responsabilidad individual y social*
- *Conductas simulatorias y de doble moral*

# FACTORES QUE INFLUYEN LAS ACTITUDES Y LOS VALORES

- **Se destaca el papel de la práctica.** Por el valor de la participación del sujeto con el objeto de la actitud, en la interiorización de las normas e implicación real.
- **Los cambios de actitud** se producen mejor cuando las presiones o las **gratificaciones** están en correspondencia con los resultados reales, o sea cuando hay equidad entre la conducta y los reconocimientos recibidos.
- **Otros factores** como la autoestimación, la imagen de sí mismo que tiene el sujeto, sus motivaciones de otro tipo.



## Actitudes y sistema de valores.

- *Las actitudes están relacionadas generalmente con un tipo de objeto, sea este concreto o abstracto, en tanto que los **sistemas de valores son orientaciones del sujeto hacia clases generales de objetos**; o sea, que las actitudes individuales se organizan en sistemas de valores. Cuando decimos, por ejemplo, que una persona es **SERVICIAL**, damos a entender que su sistema de valores contiene actitudes estables a favor de ofrecer siempre a los demás, relacionado con los proyectos de ésta, con sus acciones y motivaciones cotidianas.*

## Los valores. Concepto.

- *Constituyen el tipo de motivación que define la forma en que nos implicamos en los distintos sistemas de relación de los que somos parte.* (F. González, 1997)
- *Los valores representan la integración social de la cultura..* (Antonio Caso, 1993)
- *El valor es todo objeto, idea, concepción que tiene significación socialmente positiva para un sujeto o grupo y sociedad determinada, cuya concreción represente un progreso social.* (J. Ramón Fabelo, 1989)

# EJEMPLOS DE VALORES QUE DEFENDEMOS

- ***DIGNIDAD:*** es el respeto a sí mismo y a las normas morales trazadas por los demás.
- ***MODOS DE ACTUACIÓN ASOCIADOS***
  - ✓ ***Conducta consecuente con la ética de la comunidad.***
  - ✓ ***Combatir toda manifestación de egoísmo, individualismo y sumisión.***
  - ✓ ***Sentir orgullo por los logros asociados a su propio desempeño o trabajo.***
  - ✓ ***Poner el talento al servicio de la nación***



# HUMANISMO

- **HUMANISMO:** *Es el amor hacia los seres humanos y la preocupación por el desarrollo pleno de todos, sobre la base de la justicia.*
- **MODOS DE ACTUACIÓN ASOCIADOS**
  - ✓ *Sentir los problemas de los demás como propios. Brindando afecto, comprensión, colaboración y entrega generosa hacia las personas*
  - ✓ *Respetar a las personas sobre la base del valor intrínseco del ser humano*
  - ✓ *Propiciar un clima de confianza, respeto y amistad entre las personas, en la familia, la comunidad, el colectivo estudiantil o laboral.*
  - ✓ *Autocontrolar las manifestaciones de agresividad que pueden darse hacia otras personas, afectando su integridad física y moral.*

# SOLIDARIDAD

- **SOLIDARIDAD:** *Es comprometerse en idea y acción con el bienestar de los otros: en la familia, la escuela, los colectivos laborales, la nación y hacia otros países. Es estar siempre atento a toda la masa humana que nos rodea.*
- **MODOS DE ACTUACIÓN ASOCIADOS:**
  - ✓ *Estar dispuesto y ejecutar acciones internacionalistas dentro y fuera del país, incluso al precio de elevados sacrificios materiales y espirituales.*
  - ✓ *Contribuir desde lo individual, al cumplimiento de las tareas colectivas*
  - ✓ *Socializar los resultados del trabajo y el estudio.*
  - ✓ *Participar activamente en la solución de los problemas del grupo y la comunidad*

# RESPONSABILIDAD

- **RESPONSABILIDAD:** *Es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.*
- **MODOS DE ACTUACIÓN ASOCIADOS**
  - ✓ *Desarrollar con disciplina, eficiencia, calidad y rigor las tareas asignadas.*
  - ✓ *Asumir la crítica y la autocrítica como poderoso instrumento de autorregulación moral*
  - ✓ *Conocer y Respetar la legalidad socialista y las normas administrativas establecidas*
  - ✓ *Propiciar un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta a las tareas asignadas.*
  - ✓ *Respetar y defender la propiedad social sobre los medios de producción*
  - ✓ *Cuidar el medio ambiente.*

# LABORIOSIDAD

- **LABORIOSIDAD:** *Se expresa en el máximo aprovechamiento y placer ante las actividades laborales y sociales que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.*
- **MODOS DE ACTUACIÓN ASOCIADOS:**
  - ✓ *Mostrar plena dedicación a la actividad laboral y social que se realiza.*
  - ✓ *Poseer capacidad para enfrentar los obstáculos y encontrar soluciones a los problemas presentados en la actividad social que se realiza*
  - ✓ *Cumplir con disciplina, eficiencia y calidad las tareas encomendadas*
  - ✓ *Sentir mayor realización personal, en tanto mayor sea su aporte social en la actividad que realiza.*
  - ✓ *Combatir cualquier manifestación de acomodamiento y vagancia.*

# CONFIABILIDAD

- **CONFIABILIDAD:** *Se expresa al actuar de manera íntegra, veraz en todos los ámbitos de la vida. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.*
- **MODOS DE ACTUACIÓN ASOCIADOS:**
  - ✓ *Respetar la propiedad social y personal, no robar.*
  - ✓ *Tener valentía para expresar lo que se piensa.*
  - ✓ *Combatir las manifestaciones de doble moral, hipocrecía, traición, fraude y mentira.*
  - ✓ *Ser autocrítico y crítico.*
  - ✓ *Velar porque los recursos económicos se destinen hacia su objetivo social.*

# La comunicación puede ejercer influencia en la modificación de las actitudes. .

Algunos de los aspectos que hay que prestarle atención en la comunicación e información son:

1. **Credibilidad del comunicador:** esa credibilidad puede basarse en la autoridad o el prestigio de carácter político o técnico que posea la fuente.
1. **Estructura del mensaje.** A este aspecto se le ha atribuido gran importancia, especialmente teniendo en cuenta la secuencia de los argumentos. Así como determinar si es mejor el uso de argumentos unilaterales o bilaterales, para anular los efectos de la propaganda contraria.. Además de valorar el uso de argumentos emocionales o racionales..
3. **Características del receptor o sujeto**





# Competencias directivas

Enfocadas a los colaboradores

**\*\*Liderazgo y desarrollo de personas**

Enfocadas a la eficacia personal

## **\*\*DESARROLLO PERSONAL**

INTEGRIDAD MORAL/

Autocontrol/

Seguridad en sí mismo



# Competencias directivas

## Enfocadas a los resultados

- \*Orientación al cliente
- \*Gestión Estratégica
- \*Toma de decisiones
- \*Visión del negocio
- \*Manejo del cambio
- \*Orientación a resultados

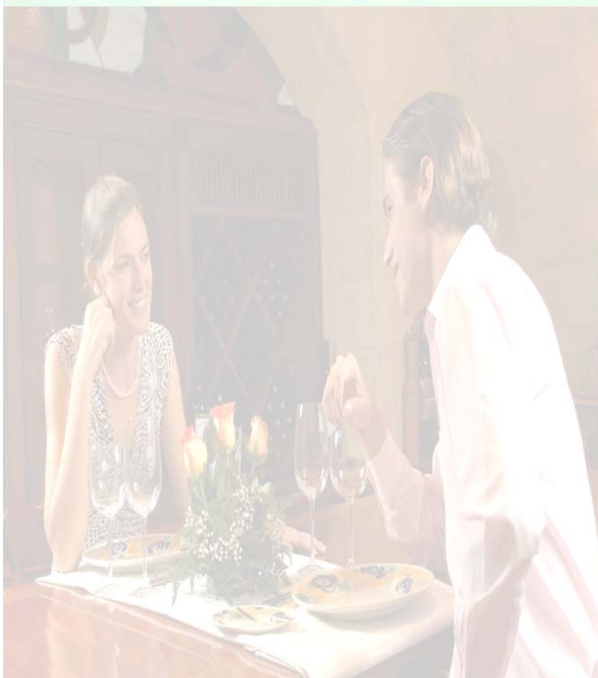




# Competencias laborales

## DEPENDIENTES GASTRONÓMICOS

- **Cultura del servicio**
- **Habilidades gastronómicas**
- **Confiabilidad**
- **Compromiso con el resultado**
- **Trabajo en equipo**



## ¿Cómo identificar, validar y certificar las competencias laborales?

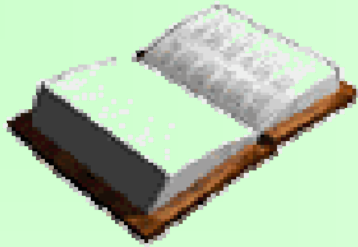


# **PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO**

## **identificación, validación y certificación**



- **Herramientas y métodos**
- **Las responsabilidades de quienes intervienen**
- **Cómo se lleva a cabo el proceso**
- **Cómo se registran los resultados y se presentan para la aprobación**



# Requisitos

---

- **Validar mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos correspondientes**
- **Certificar las competencias de los trabajadores.**







## Gestión por competencias y Estrategia Organizacional

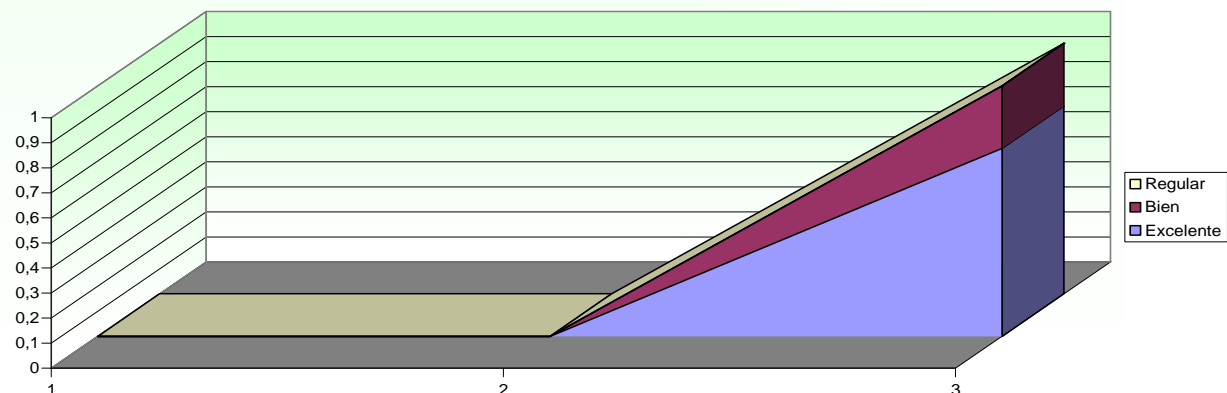
Hay que traducir las fórmulas estratégicas planteadas a una serie de intervenciones concretas en las **políticas y procesos** de gestión

Una organización está alineada verticalmente si sus **políticas y prácticas de RRHH**, soportan unos patrones de **conducta individual** y colectiva que son consistentes con la **estrategia de la empresa**

# Fiabilidad de los resultados en los niveles de competencias alcanzados por los profesionales.

Durante el transcurso de la validación del proyecto, se pudo corroborar a través de las técnicas, el desarrollo de superiores niveles de competencias en el 75% de los trabajadores de la muestra, mientras que solo el 25% ha logrado alcanzar un nivel adecuado y la no existencia de trabajadores que no hayan alcanzado los niveles exigidos

Niveles de competencias alcanzados por los trabajadores

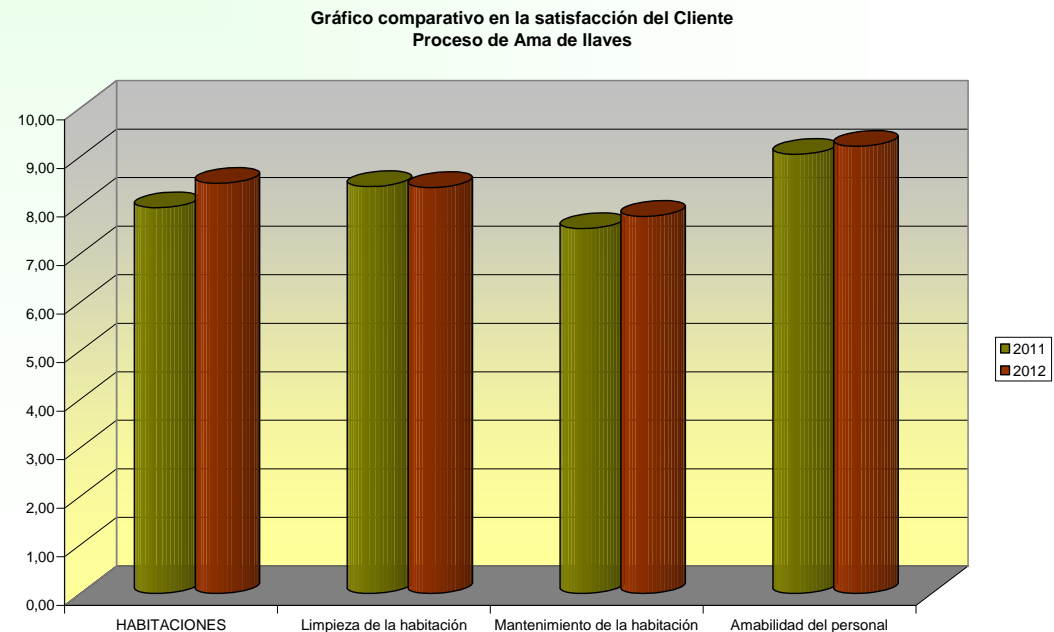




# Tipificación de los impactos de la GPC

## (satisfacción del cliente en proceso clave de servicio)

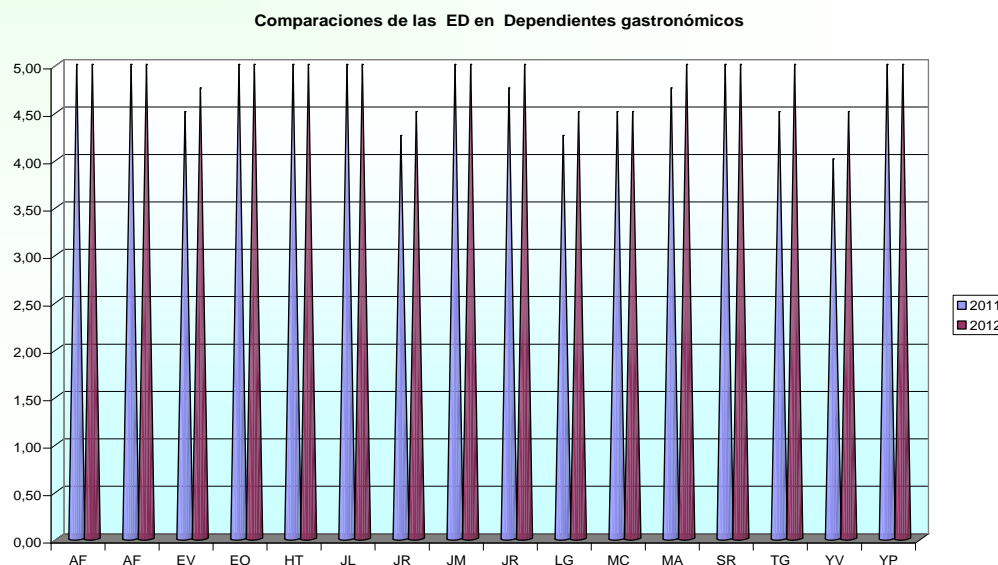
Estos cambios encerraron comportamientos, que prueban el crecimiento de las personas, mediante la generación de modos de trabajar, que impactan positivamente en sus niveles de desempeño laboral.



# Los impactos en los niveles de las competencias claves de los trabajadores de estas áreas.

Los evaluados obtienen puntuaciones más elevadas de un año con respecto al otro, además de elevarse los niveles de las competencias claves de los trabajadores de estas áreas, reflejadas en:

- La elevación de la calidad del servicio (satisfacción del cliente)
- Un incremento de la laboriosidad de los empleados
- Elevación del cuidado de la propiedad social
- Mejor aprovechamiento de la jornada laboral
- Reducción significativa de la aplicación de medidas disciplinarias



**¿CUÁLES  
METODOLOGÍAS,  
TÉCNICAS O  
INSTRUMENTOS  
DEBEN DOMINARSE?**





## Metodologías para la Gestión por competencias

Hay que centrarse en si la indagación de los atributos (conocimientos, habilidades, actitudes)

Cómo resultados de una revisión de las funciones del puesto o bien de un análisis de comportamientos críticos de los individuos. (Adams, 1997.)

A partir de talleres con trabajadores «expertos» para identificar las competencias que conducen a un desempeño superior (Mertens, 1998)

O bien, hay que centrarse en los atributos no explícitos, aquellos subyacentes que conducen al desempeño «superior» (Gonczi, 1995.)

# **ANÁLISIS FUNCIONAL DEL PUESTO**

- **Se logrará identificar las competencias laborales inherentes a un puesto o cargo siguiendo tres principios básicos:**
  - **Se aplica de lo general a lo particular, pues se inicia a partir del propósito clave, derivándose de ello las funciones principales y las subordinadas a ellas, hasta obtener los criterios de desempeño.**
  - **Identifica las funciones discretas, pues son expresadas mediante acciones y condiciones que afectan su ejecución y que son transferibles a contextos diferentes.**
  - **Mantiene una estructura semántica: Verbo – Objeto – Condición**

# **ANÁLISIS FUNCIONAL DEL PUESTO**

- **La ejecución de la técnica comprende las siguientes acciones y procedimientos en que se trabajará:**
- **Precisión del propósito clave o fundamental de la Organización y del puesto.**
- **Determinación y estudio de las funciones estratégicas, generales del puesto.**
- **- Derivación de las funciones básicas. Realización del mapa funcional.**
- **- Descripción de las funciones productivas generales**
- **-Realización del diagrama detallado del proceso.**
- **- Determinación de desempeños críticos.**
- **- Análisis de incidentes críticos.**
- **-Derivación de contingencias y condiciones que ejercen impacto en el desempeño.**
-

# ANÁLISIS FUNCIONAL DEL PUESTO

- **Determinación y estudio de las funciones estratégicas, generales del puesto.**
- - Derivación de las funciones básicas. Realización del mapa funcional.
  - Descripción de las funciones productivas generales
  - Realización del diagrama detallado del proceso.
- El segundo momento del proceso prosigue, con un sistema de acciones interrelacionadas sobre la base de la identificación, que se deriva de las siguientes interrogantes sucesivas:
- *Cuáles son las funciones principales que garantizan el cumplimiento de la misión del puesto?.*
- *Qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre?.*



# ANÁLISIS FUNCIONAL DEL PUESTO

- **La declaración del propósito fundamental debe expresar: ¿Para qué existe?, ¿Qué se aspira alcanzar? Y ¿Cómo lo debe alcanzar?**

Ejemplo: Propósito fundamental o misión de una entidad hotelera y la preforma adoptada.

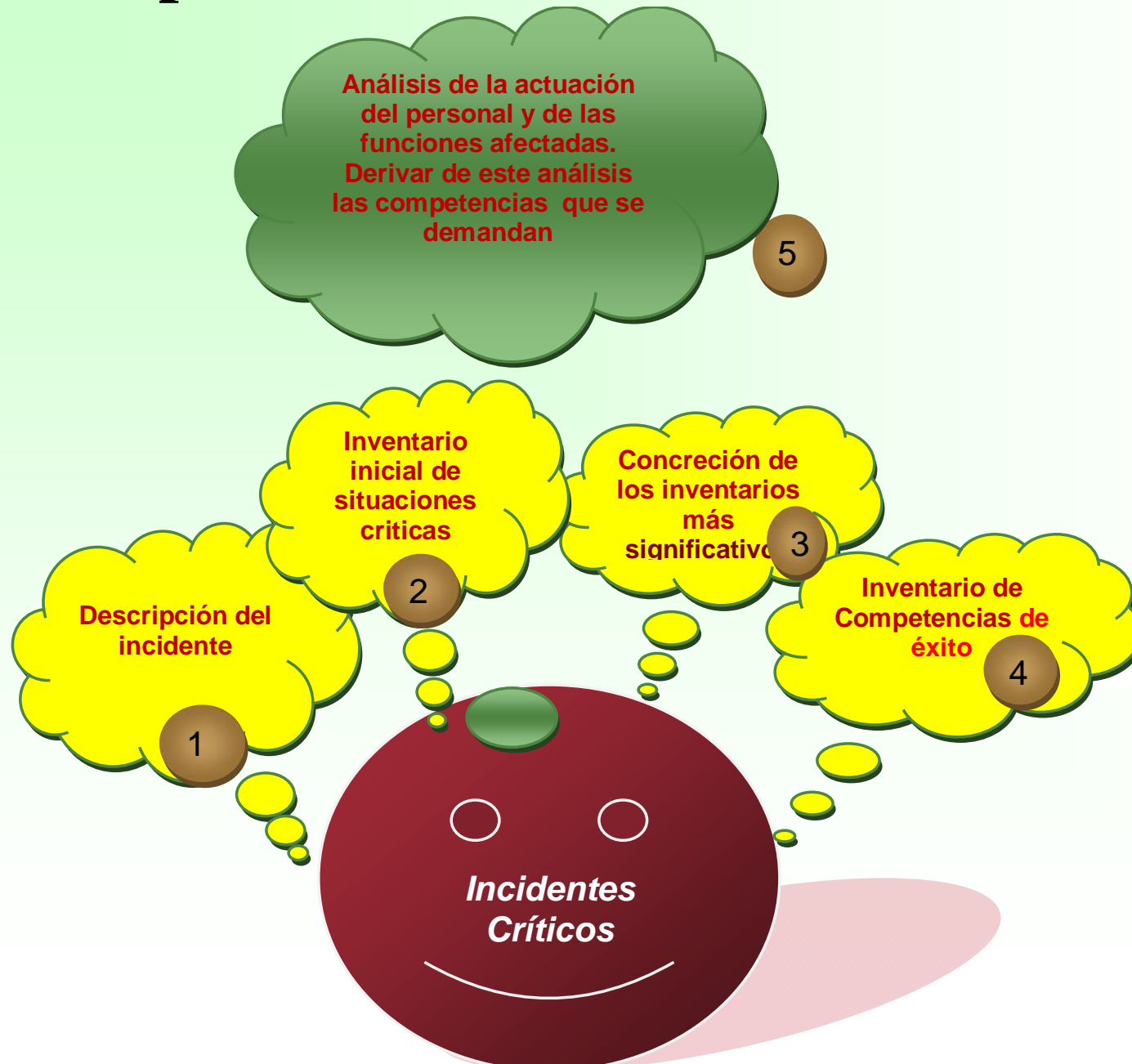
Verbo Activo	Objeto	Condiciones y Contexto
Alcanzar	El liderazgo en los servicios incluidos del sector hotelero cubano.	Mediante el mejoramiento del confort, la personalización del servicio, la alta eficiencia económica, que prestigien el producto cubano.

# ANÁLISIS FUNCIONAL DEL PUESTO

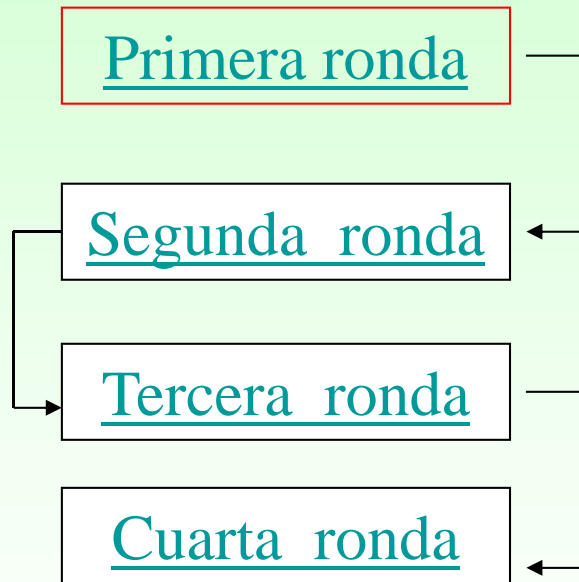
- El segundo momento del proceso prosigue, con un sistema de acciones interrelacionadas sobre la base de la identificación, que se deriva de las siguientes interrogantes sucesivas:
- ¿Cuáles son las funciones principales que garantizan el cumplimiento de la misión del puesto?
- ¿Qué funciones básicas hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre?

Verbo activo	OBJETO	Condiciones y Contexto
Supervisar	la capacitación de cuadros y trabajadores	de la organización, con el empleo de los DNA y la retroalimentación del proceso.
Controlar	Las formas y niveles de estimulación y atención personalizada trabajadores	de la organización, a través de acciones que posibiliten su aplicación legal, diagnóstico y seguimiento.

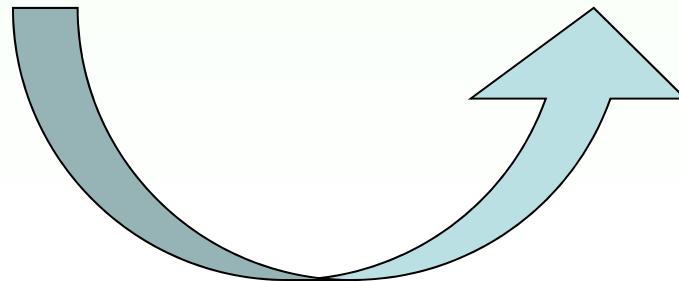
# Bases para el análisis de incidentes críticos.



# Procedimiento de expertos (*Delphi* por rondas)



Un ejemplo metodológico de la Ergonomía participativa y de la Gestión de competencias.



# Primera ronda

- Desarrollo de la primera ronda, donde a cada experto (E) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual debía responder sin comentarios en el grupo. Pregunta:
- ¿Cuáles son las competencias que debe conformar el contenido del puesto directivo X?
  - Los especialistas que aplican el método relacionan todas las competencias, y después reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes. Y configuran la tabla 1.

Tabla 1. Matriz de competencias (C) expresada por los expertos ( E)

Competencia (C )	E 1	E 2	E 3	.....E 9
1	X	-	X	X
2	X	X	X	-
3	-	-	-	X
(....)	X	X	X	-
17				

X: C relacionada por el experto  
 -: C no relacionada por el experto

# Segunda ronda

- Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior. Pregunta:
- ¿Está de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con N.

El procesamiento anterior implica la tabla 2.

Competencia	E 1	E 2	E 3	.....E 9	Cc (%)
1	N	N	N	N	100
2		N			100
3		N			67
(....)					78
8					

Empíricamente, si resulta  $Cc \geq 60\%$  se considera aceptable la concordancia

# Tercera ronda

- ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?
- *Se le orienta a los expertos que el número 1 es la competencia más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n= 8*

### Tabla 3. Ponderaciones de los expertos.

[illegible]



# Cuarta ronda

- *A los expertos se les hace llegar las tablas 3 y 4, mostrándoles el ordenamiento alcanzado. Pregunta:*
- *¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones.*

Tabla 4. Orden de importancia de las competencias

Competencia	Rj media	Valor de Rj	Cc (%)
1	2,6	2 – C2	67
2	1,3	1 – C1	67
3	3,4	3 – C3	56
4	4,7	5 – C5	56
5	5,3	6 – C6	67
6	6,5	7 – C7	56
7	7,7	8 – C8	78
8	4,6	4 – C4	45



“Dediquémonos, con modestia y sin fanfarria, cada cual en el puesto que le corresponde, al cumplimiento diario y estricto del deber. Pienso que esta es la clave para vencer!. *Castro Ruz Raul. (2008).*

*Tomado del Discurso pronunciado por el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros en la primera sesión ordinaria de VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el 11 de julio del 2008*

# • A TRABAJAR CON COMPETENCIA!

[estrella@ehtv.co.cu](mailto:estrella@ehtv.co.cu)