



**UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES**



**DETERMINACIÓN DE LAS COMPETENCIAS
ORGANIZACIONALES CLAVES DE LA ESCUELA DE
HOTELERÍA Y TURISMO DE CAMAGÜEY**

Carlos A. Landa Peláez

Camagüey, Febrero 2010

Pensamiento

“Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también conciencia, ética, solidaridad, sentimientos, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco.

Castro Ruz, Fidel., 2005.

Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo de diploma a mi madre.

A mi familia, en especial a mi esposa, quién me dio todo su apoyo incondicional.

A mis hijos, para que le sirvan de inspiración en forjar su futuro.

A todos mis amigos.

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi tutora; por su esfuerzo, dedicación y fuente de conocimiento.

A mi familia, especialmente a mi esposa por la sabia conducción de mi hogar durante mis horas de trabajo.

A Grettel González Martínez por su atención y ayuda.

A Quirina Maribel Morales Ballagas por su ayuda incondicional y gran colaboradora.

A Ricardo Rosales Selman por su ayuda y apoyo incondicional.

A Juan González Goicochea por su ayuda durante toda la carrera.

A mis compañeros de trabajo por sus consejos y valoraciones.

A todos mis compañeros, que en estos cuatro años hemos compartido el sueño de graduarnos.

A todos los profesores que a lo largo de la carrera contribuyeron en mi formación profesional.

A Beatriz Porcada del Cerro

A todos los que me ayudaron.

Resumen

Se presenta una investigación cualitativa, realizada en el período de junio de 2009 a enero de 2010 de la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” de Camagüey, para determinar las competencias organizacionales claves de esta institución. Se trazaron dos objetivos específicos: definir el propósito clave de la escuela y las funciones organizacionales necesarias para alcanzar dicho propósito clave. Se realizó el análisis teórico de las concepciones existentes acerca del tema de la gestión de competencias laborales y se siguen las normativas establecidas en la familia de normas cubanas 3000:2007 Sistemas de Gestión Integrada del Capital Humano, por lo que se aplicó una variante del análisis funcional mediante panel de expertos. Se logra definir las competencias organizacionales claves del centro, con sus dimensiones y pautas de comportamientos; las que fueron aprobadas por el máximo órgano de dirección de la institución. Se establecen recomendaciones para continuar el proceso de determinación de las competencias laborales en la organización estudiada hasta llegar a los cargos claves, y relativas a la posibilidad de aplicación del procedimiento metodológico utilizado en otras escuelas del Sistema Formatur u organizaciones con características similares.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. COMPETENCIAS LABORALES.....	6
1.1. Antecedentes de la Gestión de los Recursos Humanos.....	6
1.2. La gestión de competencias. Fundamentos teóricos.....	11
1.2.1. Diversidad de enfoques teórico-metodológico sobre competencias laborales.	15
1.2.2. Dimensiones del modelo de gestión por competencias:.....	16
1.2.3. Competencias organizacionales claves.....	19
1.3. Caracterización de la Gestión de los recursos humanos.....	21
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA.....	24
2.1 Problema:.....	24
2.2 Objetivo general:	24
2.2.1 Objetivos específicos:.....	24
2.3 Preguntas científicas	24
2.5 Fundamentación metodológica de las técnicas aplicadas:.....	25
2.5.1 Análisis Documental:	25
2.5.2 Variante del Análisis Funcional.	26
2.5.3 Técnica de panel de expertos.....	28
2.5.4 Caracterización general de la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” de Camagüey (EHTC).....	30
CAPITULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.	32
CONCLUSIONES.....	41
RECOMENDACIONES	42
BIBLIOGRAFÍA	43
ANEXOS	47

Introducción

La globalización es un fenómeno que afecta a toda la sociedad. Las tecnologías de la información y el conocimiento han potenciado una expansión que actualmente abarca a todas las áreas de desarrollo. Este fenómeno ha provocado que las organizaciones se vean en un entorno turbulento y cambiante, la empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; por ello, cada uno de los componentes de la misma debe moldearse para ajustarse óptimamente a estas transformaciones.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan.

Es en esta encrucijada, donde ha surgido el tratamiento del recurso humano como capital humano; y aunque existen variadas definiciones de este término para el autor la más completa y acabada, es la del Comandante en Jefe “Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también conciencia, ética, solidaridad, sentimientos, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco”, pues trasciende el enfoque economista del asunto para incluirle el aspecto espiritual y humano.

Es una verdad aceptada por académicos y empresarios que la única fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo son las personas que forman la organización, personas preparadas con motivación y compromiso por las metas organizacionales, con valores congruentes con la cultura organizacional, individuos competentes. Y para ello la gestión de los recursos humanos en las empresas ha evolucionado, en la aspiración de responder cabalmente a las necesidades que reclama la empresa en el nuevo contexto.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión de Competencias como base del sistema integral de gestión de los recursos humanos, tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto

que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa.

Este enfoque teórico está fundamentado en las características psicológicas de los individuos como sustento de una actuación o desempeño laboral exitoso; numerosos autores se han referido a este polémico tema, y han asumido definiciones que van desde la visión de que éstas no son más que conocimientos, destrezas y aptitudes que se relacionan causalmente con un desempeño exitoso, hasta la valoración de la capacidad productiva de los individuos a partir de experiencias y situaciones concretas del ejercicio profesional.

Es opinión del autor que se hace necesario entender la Gestión de Competencias no desde una sola posición teórica, sino de manera integradora, para asumir lo mejor probado de cada una y sobre todo capitalizando al hombre y sus capacidades de desarrollo futuro. Es importante señalar que la Gestión de Recursos Humanos (GRH) actual implica integrar de forma óptima estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional (Cuesta, 2000); lo que resulta casi imposible de lograr sin la introducción de la Gestión de Competencias como enfoque que se encamina a potenciar lo que cada trabajador será capaz de hacer en el futuro que asoma cada día más influenciado por cambios y transformaciones vertiginosas en el quehacer humano.

En Latinoamérica, el estudio de las competencias y su gestión se ha reducido a unos pocos sectores, aunque no se ha profundizado en ello como en otros países de mayor desarrollo como Estados Unidos, Francia, e Inglaterra. En Cuba, la gestión de recursos humanos se ha mantenido ajustada a las técnicas tradicionales, sin lograr hasta el presente introducir el enfoque de competencias dentro de los mecanismos de Gestión Integral de los Recursos Humanos. En tal sentido, el sistema de turismo no escapa a esta tendencia independientemente de que se han realizado intentos por introducir esta novedosa técnica, aún no se abordan, ni se integran de forma exitosa, las potencialidades que ésta encierra para la gestión de los subsistemas de selección de personal, estimulación, evaluación del desempeño y formación de nuestros recursos humanos.

Sin embargo, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social ha promovido la aprobación de la familia de Normas Cubanas 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), que permite introducir el enfoque de competencias en las entidades empresariales en el país, con prioridad para aquellas que se encuentran en el proceso de perfeccionamiento empresarial. El autor considera que es un paso verdaderamente prometedor en la aspiración de convertir la GRH que se realiza en el contexto cubano en un proceso estratégico, sistémico, contingencial y proactivo; tal y como se requiere la necesidad impostergable de hacer la empresa cubana socialista eficiente y eficaz. En esta norma se entienden las competencias laborales como el “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 correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios”.

Si se tiene en cuenta que uno de los sectores que más aporta a la economía cubana actual lo constituye el turismo, fuente directa de ingresos que potencian a su vez el desarrollo de otras ramas de la economía, entonces no sería absurdo plantear que se requiere modificar la forma y las vías en que, hasta el presente se gestiona el principal y más valioso recurso con que cuenta el país: el hombre.

A la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” de Camagüey (EHTC) como entidad formadora de los recursos humanos, le es de vital importancia determinar las competencias organizacionales claves para iniciar el proceso de introducción del enfoque de competencias en la GRH, sobre todo si se tiene en cuenta las nuevas condiciones de trabajo de la misma y la aspiración del Sistema Formatur, que se encuentra en un momento de revisión de su filosofía de trabajo, atendiendo a las demandas expresadas por el organismo, “en función de alcanzar nuevas formas de integración escuela–empresa, de volcarse hacia y dentro de estas, de hacerse imprescindible a las empresas para dar respuesta eficaz a los requerimientos que el desarrollo, el incremento de la calidad y de la eficiencia de la industria turística cubana reclama”. Para ello, los lineamientos de desarrollo del Sistema para el período 2010-15

consideran que se debe alcanzar una sinergia en que los profesores sean vistos como parte de las empresas y los empresarios como parte esencial de los colectivos de las escuelas, mediante el trabajo sistemático en las empresas y su aporte a sus principales problemas y desarrollos.

Para lograr el reto de convertir a los profesores en agentes de cambio en las empresas del sector, es necesario gestionarlos de modo diferente y la manera más viable a estas aspiraciones es el enfoque de competencias laborales. En este entendido se realiza esta investigación, considerándose además que existen condiciones factibles en el centro que permiten la introducción de esta concepción.

Problema:

¿Cuáles son las competencias organizacionales claves de la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” de Camagüey?

Objetivo general:

Determinar las competencias organizacionales claves de la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez de Camagüey”.

Objetivos específicos:

1. Definir el propósito clave de la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” de Camagüey.
2. Definir funciones organizacionales de la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” de Camagüey necesarias para alcanzar el propósito clave de la misma.

Preguntas científicas:

- ¿Qué son las competencias laborales?
- ¿Qué son las competencias organizacionales claves?
- ¿Cómo determinar las competencias organizacionales claves?

El trabajo se estructura en tres capítulos: un capítulo teórico donde se abordan los antecedentes sobre la temática, se analizan los enfoques más actuales sobre la gestión de competencias y sus dimensiones y se valoran las definiciones de las competencias organizacionales claves. Un capítulo metodológico que explica la propuesta metodológica seguida por el autor, se fundamentan las técnicas empleadas para alcanzar los objetivos trazados y se caracteriza la organización estudiada. Finalmente, se analizan los resultados obtenidos mediante el panel de expertos para la determinación del propósito clave de la organización, sus funciones organizacionales y las competencias organizacionales claves con sus dimensiones e indicadores.

Capítulo I. Competencias laborales.

1.1. Antecedentes de la Gestión de los Recursos Humanos.

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, han conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Todo ello, ha obligado a los directores de las organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

La función de recursos humanos ha surgido, se ha desarrollado y ha evolucionado hasta convertirse en una de las áreas más dinámicas e importantes de una organización. Su aparición se vincula con la segunda revolución industrial, a inicios del siglo XX, donde se incorporan todos los conocimientos de la ciencia y la tecnología a la administración, iniciándose así el movimiento de la “Administración Científica” o Taylorismo, donde se mejora la eficiencia, lo que favorece la especialización, se hace necesaria la creación de departamentos especializados de gestión de personal.

Esta función es la que, probablemente sea más avanzada, desde el momento en el que se comienzan a desarrollar con carácter científico las diferentes áreas del management de las empresas, en los albores de la revolución industrial. Desde esta época, poco a poco, ha ido adquiriendo nuevas competencias y aumentando su peso dentro de las decisiones empresariales. Este hecho se ha debido, especialmente, a la cada vez mayor complejidad inherente a su gestión y, sobre todo, a que el nivel de incidencia de esta función sobre la actividad empresarial ha ido en crecimiento paulatinamente.

Aunque la historia de la función de personal es, por lo tanto, relativamente corta, incluye un conjunto de avances sustanciales. Este desarrollo no ha tenido lugar de forma aislada; muy al contrario, la evolución de la función de personal se ha dado en un contexto social determinado: el contexto industrial. De hecho, la función de personal “representa una respuesta a los dramáticos y continuos cambios que la industrialización

ha generado en la sociedad y en el mundo del trabajo” (Dulebohn et al., 1995, pág. 18). Entre los cambios y postulados que generó la revolución industrial destaca el nacimiento y difusión de los de la organización científica del trabajo. Esta circunstancia supone una cierta paradoja, ya que el desarrollo posterior tanto de la función de personal como de la teoría de organización de empresas, se ha construido frente al Taylorismo.

En aquel entonces, la administración del personal constituyó el primer estadio por el que pasa la función de recursos humanos. En este período predominaba una concepción del trabajador como un elemento más en el sistema productivo, respondiendo a la analogía hombre/máquina. Esta concepción se transformó progresivamente hacia un modelo de conducta laboral que concibe al trabajador como miembro de un grupo y como un individuo que tiene una personalidad con un conjunto de potencialidades a desarrollar. En la década del veinte los estudios realizados por Elton Mayo, pusieron de manifiesto las necesidades sociales y la importancia de los grupos en las organizaciones, de modo que ésto, asociado a la demanda de los sindicatos y a la investigación de campo en esta materia contribuyó a incorporar bajo la función de administración de personal, tareas de carácter social que constituyen una nueva disciplina a tratar en las negociaciones y los conflictos laborales.

En 1945 al terminar el conflicto bélico mundial se realizaron investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano y se aplicaron técnicas al estudio del trabajo y su entorno, que dieron como resultado las primeras áreas de psicología industrial en los departamentos de personal. Esto estimuló el cambio y la adaptación del papel del departamento de personal con nuevas tareas que le dieran un rostro más humano. A medida que las organizaciones progresaban y asimilaban los adelantos científicos-técnicos, se fue modernizando las funciones de recursos humanos.

En la época actual donde ha crecido sustancialmente el reconocimiento sobre la importancia de los conocimientos en la gestión de las organizaciones, se cuenta con un concepto más avanzado y abarcador, que es el concepto de capital humano referido por varios autores:

Edvinsson L. Y Malone M (1999) citado por Font, E. Lezcano, C. (2005), expresó: “como todas las capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y

directivos de la empresa. Pero tiene que ser algo más que la simple suma de estas medidas debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante.”

Becker (2002) citado por Font, E., y Lezcano, C. (2005), planteó: “la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas.”

Fidel Castro Ruz en el discurso de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina el 20 de agosto (Castro, F. 2005), planteó “el capital humano implica no sólo conocimientos, sino también y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco”.

La definición hecha por Fidel Castro Ruz trata un concepto más amplio, resalta los valores humanos; va más allá del enfoque de capital humano para una empresa, se enfoca en el desarrollo de un país a disposición de otros. Cabe señalar que los conceptos actuales de este activo hombre, o más específicamente su talento puesto al servicio de su organización, juega un papel estratégico fundamental. Lo anterior se afirma por la necesidad del enfoque sistémico y carácter abierto que deben tener las organizaciones para enfrentar los retos y dificultades que se presenten, al formar parte de un entorno tan irregular como el que hoy encierra el mundo empresarial, caracterizado por el proceso de globalización neoliberal que envuelve a las empresas hoy en día.

El esquema que se presenta a continuación sintetiza el desarrollo de la función de personal: (Tabla 1)

PERÍODO	MODELO DE CONDUCTA LABORAL	MODELO DE DIRECCIÓN	DENOMINACIÓN
Inicios (1880-1945)	Hombre como máquina	Organización científica del trabajo	Administración de personal
Desarrollo (1945-1970)	Hombre como miembro de un grupo. Hombre como persona	Escuela de relaciones humanas. Modelos humanistas	Relaciones industriales. Dirección de personal
Cambio (1970-1990)	Conducta organizacional (perspectiva micro)	Teoría general de sistemas. Teoría contingente	Dirección de recursos humanos
Estratégico (1990-actualidad)	Conducta organizacional (perspectiva micro y macro)	Teoría contingente Teoría configuracional	Dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: Chavienato, 1987

Para comprender los planteamientos anteriores, relacionados con la forma en que ha evolucionado esta función, se resumirán brevemente los cambios que se han generado en el entorno, no solamente afectándola sino cambiándola:

1. Cambios sociales: Lezcano, C. (2005)

1. Los cambios demográficos, que afectan cualitativa y cuantitativamente la configuración de los mercados de trabajo en los que se desenvuelve la empresa.
2. La individualización de las relaciones frente a la tradicional colectivización: la individualización afecta a diferentes ámbitos de la función de recursos humanos, como son: la motivación, comunicación, remuneración, gestión de carrera, formación, gestión del tiempo, etc.

Cambios económicos:

1. La internacionalización de la actividad empresarial, que trae implícito el aumento de la concurrencia en los diferentes mercados y la necesidad de mejorar los niveles de competitividad.
2. La diferenciación de la demanda de consumo, que obliga a las empresas a realizar un esfuerzo continuado de adaptación e innovación.
3. La terciarización de la economía, y la paulatina pérdida de peso del sector productivo, han hecho que las competencias demandadas de los trabajadores por las empresas estén cambiando.
4. La aparición de cambios más frecuentes en el orden económico internacional que generan una importante turbulencia y volatilidad en los mercados financieros, que afectan el ámbito de las decisiones empresariales y, en consecuencia, de la función de recursos humanos.

Cambios tecnológicos:

1. Aumento de la frecuencia de las innovaciones sobre los cambios tecnológicos.
2. Aplicación de las nuevas tecnologías a un mayor grupo de tareas que lo que permitían las antiguas máquinas y equipos.
3. Aumento de los empleos en el sector terciario, entre los cuales destacan aquellos basados en el conocimiento.
4. Necesidad de una actualización constante de los contenidos de los puestos, los criterios de reclutamiento y selección, clasificaciones profesionales, formación, remuneraciones, etc., a partir de las variaciones en las competencias que requieren las nuevas tecnologías.

Cambios organizativos:

1. Tendencia al aplanamiento de las estructuras.
2. Tendencia a estructurar el trabajo pasando de estructuras por funciones a estructuras por procesos.
3. Tendencia a la implantación de sistemas de gestión que permitan una mayor flexibilidad laboral.

Cambios en la función de recursos humanos:

1. Evolución del valor atribuido a los trabajadores.
2. Evolución en los contenidos profesionales atribuidos a la función de recursos humanos.
3. Evolución del órgano encargado de la función de recursos humanos.

1.2. La gestión de competencias. Fundamentos teóricos.

El concepto de competencias surgió en Psicología como una alternativa al concepto de rasgo, herramienta de trabajo habitual en Psicología Diferencial y en Psicología Industrial. Durante las décadas de los años 50 y 60, destacados investigadores como T. Parsons, David C. Mc Clelland, elaboraron esquemas conceptuales que permitían valorar a una persona por la obtención de resultados concretos y por una serie de cualidades que en ese entonces le eran atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

A continuación se presentan algunas definiciones y se establece por parte del investigador la que se asume para el desarrollo de la presente investigación.

(Boyatzis, Richard. E. *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons, Nueva York: 1982.) Las competencias son características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. “

Le Boterf (1996); plantea que es una construcción a partir de una combinación de recursos personales, conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente —relaciones, documentos, informaciones y otros que se movilizan para lograr un desempeño exitoso.

Cuesta, 2001: plantea que las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencias están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional. Según la Norma Cubana 3000:2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: Las competencias laborales son el 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 correspondencia con las exigencias técnicas,

productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Esta definición es la que seguirá el autor de este trabajo.

Resulta indispensable hoy, para comprender la Gestión de los Recursos Humanos, el conocimiento de las concepciones generales sobre la Gestión de Competencias. La primera implica: mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, unido a un conocimiento superior de las potencialidades de la persona y su desarrollo. (Cuesta, 2001, p.1); la segunda se dirige hacia el desarrollo, lo que cada trabajador “será capaz” de hacer en el futuro.

La Gestión de Competencias nace en el campo de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso. Hoy hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la Gestión de Recursos Humanos. Así, no se puede eludir la complejidad de su objetivo: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar. La Gestión de Competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990 (Levy-Levoyer, 1997; Martínez-Abelda, 1998; Herranz y de la Vega, 1999).

La teoría de la Gestión de Competencias desarrollada en el mundo en los últimos 30 años, constituye un acervo científico que es necesario tener en cuenta dada su importancia para el éxito profesional, atemperándola a las concepciones políticas, económicas, sociales y al nivel de desarrollo y cultura del país.

En Latinoamérica, el estudio e investigación aplicada de la Gestión de los Recursos Humanos basado en un enfoque de competencias se ha encaminado a algunos sectores de la economía, aunque no se ha extendido y profundizado como en otras regiones y países desarrollados.

La Gestión de Recursos Humanos en el sector del turismo en Cuba no aborda aún la concepción de Gestión de Competencias, ni se aprovechan, por tanto, las potencialidades que ésta encierra para el desarrollo de los subsistemas de selección de

personal, estimulación, evaluación del desempeño y formación de los recursos humanos.

La NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital humano comprende la gestión de competencias como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

Como se puede observar en el Anexo No.1, el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) está compuesto por los subsistemas siguientes: Seguridad y Salud en el Trabajo, Evaluación del Desempeño, Comunicación Institucional, Organización del Trabajo, Selección e Integración, Capacitación y Desarrollo, Autocontrol y Estimulación Moral y Material.

La Gestión de Competencias se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados de negocio de la empresa. Esto se logra gestionando al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente las diferentes aplicaciones de Recursos Humanos.

La Gestión de los Recursos humanos basada en un enfoque de competencias, atiende a la valorización del hombre y de su capacidad laboral, entendida esta como algo más que un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas naturales o aprendidas. De forma general, se pueden establecer tres argumentos que sustentan la relevancia y novedad de este modelo.

El enfoque de competencias pone el acento en la capacidad del hombre para enfrentar y administrar el cambio, en lugar de ser destruido o arrasado por él, de ahí la importancia que se le da al mismo, ya que enfatiza y focaliza el desarrollo social sobre la valorización de los recursos humanos y la capacidad humana para construir el desarrollo. En este sentido constituye una manera de recuperar al ser humano como agente beneficiario del cambio.

Además, este enfoque parece responder mejor que muchos otros a la necesidad de encontrar un punto de convergencia promisorio entre educación y empleo, entre los

esfuerzos educativos y formación de trabajadores por una parte, y las necesidades del sector empresarial por otra parte. Alinear el mundo de la formación con la empresa, constituye un factor decisivo de éxito. Hoy se hace cada vez más necesario dotar al hombre de una formación polivalente y multifuncional que lo prepare para enfrentar los continuos cambios en su entorno.

La Gestión de Competencias surge y se desarrolla como respuesta a la necesidad de cambio en la empresa. Este enfoque se adapta bien a los procesos de transformaciones del momento; los cuales, bajo distintas formas, pero prácticamente en todas las sociedades, se producen en grandes e importantes facetas del quehacer humano. Es el hombre el principal portador de lo nuevo, sus posibilidades creativas se movilizan en función del cambio y se convierte en un innovador ante las situaciones que se presentan. Estas potencialidades constituyen, en el mundo empresarial actual, fuente creadora de ventajas competitivas. Bajo estas condiciones, es necesario pasar a la gestión de las personas y se entiende esto como la búsqueda y desarrollo de un individuo capaz de dar respuesta a las necesidades empresariales que se generan cada vez más atadas a las variaciones del entorno nacional, internacional y a la globalización.

La Gestión de Competencias se centra en el hombre, en su desarrollo hacia el futuro. Explora, potencia, define y proyecta, desde la integralidad e interdisciplinariedad de sus subsistemas, las vías más diversas para desarrollar en el individuo las capacidades necesarias al prepararlo para enfrentar los nuevos retos y desafíos que surgen en su interacción con la empresa y el entorno.

Finalmente, la Gestión de Competencias se encamina a lograr que las personas se desarrollen y promuevan mejores desempeños en el futuro.

Solo en el socialismo, en su sistema de relaciones, que promueve los mejores valores del ser humano, es posible gestionar verdaderamente ese recurso con una visión integradora, estratégica y humanista.

1.2.1. Diversidad de enfoques teórico-metodológico sobre competencias laborales.

Sobre el tema de las competencias laborales existen diferentes enfoques teóricos, se identifican seis variantes del mismo; el autor se orienta por los análisis realizados por J. Guach (2000), en el entendido de que resume estos enfoques de manera amplia. Guach plantea que existen seis enfoques, estos son: Conductista, Funcionalista, Constructivista, Cognitivo, Hermenéutico reflexivo (Crítico) y Humanista. En el entorno laboral los más utilizados son los tres primeros, a saber:

- **Enfoque Conductista:** las competencias se conciben como habilidades que reflejan la capacidad del individuo y describen lo que éste puede hacer y no lo que necesariamente hace. Este enfoque prepondera la conducta de los individuos en el desempeño de la tarea y va a observar resultados específicos en un contexto determinado.
- **Enfoque Funcionalista:** las competencias se establecen a partir de las funciones esenciales del individuo que contribuyen significativamente con los resultados deseados. La función del trabajador debe entenderse en relación con el entorno y con las otras funciones. Para establecer las competencias se comparan las diversas relaciones que se producen en la organizacional laboral, entre los resultados de los trabajadores y sus habilidades, conocimientos y actitudes.
- **Enfoque Constructivista:** las competencias constituyen una relación dialéctica entre la capacitación de los trabajadores y su participación progresiva y coordinada en la actividad que realiza. Este enfoque está muy difundido en la esfera educativa y se integra con otras concepciones actuales que cada vez cobran mayor relevancia, por favorecer el desarrollo integral de la persona.

En la práctica educativa se han abordado los otros enfoques:

- **Enfoque Cognitivo:** las competencias son atribuidas a la actividad cognoscitiva tomando el concepto de N. Chomsky en el campo de la lingüística quien la define como “capacidad y disposición para la actuación y la interpretación”.
- **Enfoque Hermenéutico-reflexivo (Crítico):** en este enfoque se desarrolla el modelo del “profesional reflexivo”. La competencia es vista como “una habilidad relacionada con el conocimiento puesto en práctica en condiciones de reflexión conjunta”. La formación de la persona crítica y reflexiva, el aprendizaje significativo e innovador en condiciones de colaboración, el coprotagonismo del que aprende y enseña, el desarrollo de competencias fundamentales, transferibles y transversales, entre otros, son aspectos esenciales de este importante enfoque.
- **Enfoque Humanista:** aquí se habla del desarrollo integral humano y se refiere a la formación de la persona reflexiva, creativa e íntegra. La competencia es concebida como habilidades humanas generales que se forman a partir del potencial que tiene la persona en su relación con el entorno.

El autor considera que no se debe enfatizar solamente en uno de estos enfoques en la reflexión sobre el tema y atendiendo al objetivo de este trabajo se seguirán las pautas de la referida norma cubana, tal como se ha explicado.

1.2.2. Dimensiones del modelo de gestión por competencias:

El sistema de competencias laborales posee varios componentes que a su vez constituyen subsistemas dentro del sistema global, con sus propias dinámicas internas. Existen varias dimensiones de competencias laborales pero las que más se resaltan son:

1. Identificación de competencias:

Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, de forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

Entre todas las dimensiones de la Gestión de Competencias, ésta es de vital importancia al constituir el punto de partida para el trabajo en el resto. Una buena parte del éxito de cualquier estudio o investigación en este campo estará asegurada si se logra una correcta identificación de las competencias en estudio.

2. Normalización de competencias:

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita como un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

3. Formación basada en competencias:

Debe producirse con posterioridad a la descripción de las competencias y su normalización. La elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial. Es necesario, no solamente que los programas de formación se

orienten a generar competencias sobre la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De la misma manera es necesario que dicha formación favorezca el protagonismo de los participantes en el proceso y que sean ellos los que decidan aquello que consideran necesitan para su formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizarán, así como los contenidos que requieren. La formación basada en competencias debe estar dirigida al desarrollo de las personas a partir de su individualidad. Cada sujeto va a aportar con su formación al desarrollo del grupo en el que está inserto.

4. Evaluación de competencia:

Se trata de una evaluación de competencias en el puesto de trabajo, que a diferencia de la tradicional, que implica un conjunto de exámenes que se aplican al trabajador, aquí dicha evaluación constituye la base para la certificación de competencias. De tal manera, se desarrolla un proceso de acopio de evidencias de desempeño, conocimientos, habilidades, etc., de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico importante para el trabajador y para la organización laboral. La evaluación de las competencias se define como un proceso que transcurre en varios y grandes pasos; a saber: definición de los objetivos, recolección de evidencias, comparación de evidencias con los objetivos y la formación de un juicio.

5. Certificación de competencias:

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. Para emitir un certificado previamente se realiza un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos,

mientras que a los empresarios les permite saber qué competencias están requiriendo en su organización, y a las entidades educativas correspondientes les permite saber qué orientación deben dar a su currículum. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

6. Investigación de competencias:

Como en cualquier campo del conocimiento, en el caso de la Gestión de Competencias se impone la investigación constante como herramienta fundamental para el estudio de las teorías que ella involucra y el abordaje, modificación, actualización y renovación de los enfoques y técnicas metodológicas que se asumen para el desarrollo de estudios en esta esfera.

En este caso particular, como se ha planteado anteriormente, la investigación juega un papel determinante en la adecuación constante de esta teoría al contexto histórico-social concreto en que se desarrolla la sociedad socialista, en función de perfilar mejor el desarrollo del hombre sobre la base de sus valores y aptitudes.

En el mundo, el estudio de este campo se ha centrado, en lo fundamental, en la identificación de competencias, por tanto es necesario continuar el estudio del resto de las dimensiones (normalización de competencias, evaluación y certificación), sobre todo a la luz de la necesaria interdisciplinariedad que presupone investigar en estos momentos sobre esta temática.

1.2.3. Competencias organizacionales claves.

La discusión sobre competencias organizacionales claves ganó, definitivamente, un lugar de proyección entre las alternativas en la mejora de la productividad y objetividad organizacional. Tema actual en el espacio de las administraciones, presenta una fuerte e indisoluble conexión al complejo constructo que se forjó con los marcantes cambios de los años ochenta.

El desarrollo de las competencias organizacionales exige un enfoque holístico pues involucra todas las dimensiones de la organización, en las personas, en la tecnología y

en la organización. A continuación se presentan algunas definiciones de competencias organizacionales:

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1999) define las competencias organizacionales claves, también llamadas habilidades o competencias genéricas a la resolución de problemas, comunicación, actitudes personales, competencias aritméticas, uso de la información tecnológica y uso de la lengua moderna.

“Las competencias organizacionales claves, también conocidas como competencias esenciales (core-competences), son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable, que aportan ventaja competitiva a la organización.” (Franco, Mery 2000).

Las competencias organizacionales claves están constituidas por el conjunto de atributos que posee una organización para responder a los requerimientos de su entorno y poder así perdurar en el tiempo. (Ventocilla, E...et.al, 2001)

Competencias organizacionales claves: Conjunto de comportamientos que expresan las habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo y manejo y resolución de conflictos que una persona desarrolla en el ejercicio de un papel, una tarea o una función cualquiera sea su ámbito de actividad. Estas habilidades se consideran imprescindibles para alcanzar un desempeño exitoso. (Pacheco, Ruth 2005)

La NC 3000 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), define las competencias organizacionales como el conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencias están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional. Definición esta, a la que se acoge el autor.

Es sumamente importante la determinación de las competencias organizacionales claves ya que tienen un alto nivel estratégico para cualquier organización, en orden de lograr que la entidad mantenga la mejor orientación y no se pierda en la confusión generada por la acelerada ola de cambios (en la organización del trabajo y en la tecnología), ya que las mismas deben desarrollarse y mantenerse durante largo plazo y

son las que van a definir la competitividad futura de la organización o sector, además dirigen las decisiones respecto de aquellas actividades que son cruciales para el éxito de la organización. Con esto se logra identificar los conocimientos, valores y experiencias adquiridas por los trabajadores para poder tener un desempeño exitoso en la organización que esté en correspondencia con la planeación estratégica, los objetivos de trabajo y la cultura de la misma. Además es una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de los trabajadores para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados.

1.3. Caracterización de la Gestión de los recursos humanos.

El capital humano de la Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey, es el recurso más importante con que se cuenta, por ello desde el año 1999 se diseñó la primera estrategia de superación del claustro, la que en su implementación ha sido revisada de manera interactiva y adecuada a las condiciones existentes en cada período de desarrollo. La aplicación consecuente de la misma ha permitido arribar a la etapa actual en que se posee un claustro formado por especialistas de alto nivel profesional, con basta experiencia en la docencia, investigación y asesoría en el ámbito del sector del turismo, la mayor parte de los cuales tiene títulos académicos de postgrado y categoría docente del máximo nivel.

El claustro está formado por 41 docentes, de ellos 8 son especialistas en profesiones técnicas hoteleras, 18 especialistas en gestión de empresas y 13 en lenguas extranjeras y otras especialidades humanísticas. El 90% es graduado de nivel superior y el 78% tiene titulación académica de postgrado.

La gestión de los recursos humanos del centro se rige por las normativas vigentes en el organismo y las regulaciones nacionales para las escuelas ramales. Por tanto, no se utiliza un enfoque basado en competencias laborales, sino que se siguen los procedimientos tradicionales de gestión. Se puede plantear que el proceso que mejores resultados ha tenido hasta la fecha es el de formación, lo que indudablemente está relacionado con la misión de estas escuelas y las políticas nacionales vigentes en el país que han promovido la superación continua de los trabajadores.

Sin embargo, los perfiles de cargos en uso se atienen a los procedimientos tradicionales y no facilitan la adecuada gestión del resto de los procesos. No es fortuito referir que en el caso de la selección del personal se presentan las limitaciones derivadas de ello, en muchas ocasiones la selección ha dependido más de un modelo de profesor que de algún modo se ha consensuado en la mente de los directivos, que de rigurosos perfiles que se adecuen a las exigencias organizacionales. De igual forma, la evaluación del desempeño se rige por la resolución 71/2007 del Mintur, que establece los procedimientos para evaluar el rendimiento de los trabajadores en el sector, utilizando indicadores muy generales aplicables a todos los tipos de actividades laborales agrupadas en las empresas hoteleras, extrahoteleras y de apoyo; lo que indudablemente dificulta el análisis objetivo del desempeño y la medición de los resultados de los trabajadores de la escuela, sobre todo de los docentes.

Al tener en cuenta estas realidades, el autor considera que introducir el enfoque de competencias laborales en la gestión de los trabajadores de la EHTC constituye una vía factible para promover el cambio en la filosofía de trabajo del centro y poder alcanzar el reto de contribuir a perfeccionar el trabajo de las empresas y participar de modo activo en los resultados que el sector necesita. Asumir un enfoque de competencias implicará establecer claramente cómo la organización requiere que sean sus miembros, qué competencias necesitan, es decir, qué valores hay que fomentar, cuáles comportamientos promover y estimular, qué contribución esperar de cada quien. En las circunstancias actuales la organización no tiene otro imperativo que no sea cambiar los modos habituales de hacer las cosas y para ello requiere inevitablemente que cada miembro del colectivo y específicamente cada profesor asuma un nuevo rol, el de agente de cambio, y para conseguirlo no se puede seguir gestionando a las personas de la manera conocida, es imprescindible empezar a gestionar sus competencias. Ello facilitará alinear la planeación estratégica y metas de la organización con los objetivos individuales, estimular la cultura de responsabilizarse por el autodesarrollo y por los resultados, seleccionar a los nuevos miembros según estas necesidades, permitir la medición de los resultados de la formación, gestionar el desempeño de manera más objetiva y eficaz, así como reconocer y estimular aquellos desempeños realmente exitosos.

Por ende, se espera que la determinación de las competencias organizacionales claves del centro sea un punto de partida en la dirección antes señalada. Las condiciones actuales de desarrollo de la GRH en el país también lo propician, así como la tendencia ya observable en el organismo de perfeccionar dicha gestión, al tener en cuenta las más avanzadas concepciones en este campo.

Capítulo II: Fundamentación metodológica.

Se trata de una investigación cualitativa, realizada en el período de junio del 2009 hasta enero del 2010 de la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” de Camagüey.

2.1 Problema:

¿Cuáles son las competencias organizacionales claves de la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” de Camagüey?

2.2 Objetivo general:

Determinar las competencias organizacionales claves de la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” de Camagüey.

2.2.1 Objetivos específicos:

3. Definir el propósito clave de la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” de Camagüey.
4. Definir funciones organizacionales de la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” de Camagüey, necesarias para alcanzar el propósito clave de la misma.

2.3 Preguntas científicas

- ¿Qué son las competencias laborales?
- ¿Qué son las competencias organizacionales claves?
- ¿Cómo determinar las competencias organizacionales claves?

2.4 Definiciones operacionales:

En este trabajo se asumieron las definiciones que establece la NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), Vocabulario. Estas son:

Competencias laborales: 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 organizacionales claves: Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

Propósito clave: Razón de ser de la actividad, empresa o sector.

Funciones: Garantiza el cumplimiento del propósito clave.

2.5 Fundamentación metodológica de las técnicas aplicadas:

Para alcanzar los objetivos propuestos se aplicaron las siguientes técnicas:

2.5.1 Análisis Documental:

Se tomó en cuenta la revisión de la documentación necesaria para tener una caracterización actual de la organización, a saber:

- Planeación estratégica 2008-2009.
- Expediente legal de la entidad.
- Estructura organizativa de la EHTC.
- Procesos claves de la EHTC. (ver anexo No.2).
- Objetivos de trabajo años 2008 y 2009.
- Análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo: año 2008 y I semestre de 2009.
- Lineamientos de desarrollo de Formatur del período 2010 hasta el 2015.

En el Departamento de Recursos Humanos se revisaron las resoluciones e instrucciones que se relacionan a continuación y las mismas sirvieron de base para el presente trabajo:

1. Resolución No. 1 del 2003 Ministerio de Economía y Planificación Objeto Social de la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” de Camagüey.
2. Resolución No.15 del 2003. Funciones, tareas y controles. Dirección Nacional del Sistema de Formación Profesional para el Turismo (Formatur).

3. Manual de los Recursos Humanos de Formatur del 2007 Dirección Nacional del Sistema de Formación Profesional para el Turismo (Formatur).
4. Instrucción No. 4 del 2006: Normas para la Distribución del Fondo de Tiempo para el Personal Docente del Sistema de Formatur.
5. Instrucción No. 1 del 2009: Modificación de las normas para la distribución del fondo de tiempo para el personal docente del Sistema de Formatur.
6. Manual Docente Metodológico (Orientaciones para el desarrollo docente metodológico 2007). Artículo No.108 Clase de Comprobación de Formatur.
7. Resolución No. 71 del 2007 del Ministerio de Turismo, Normas y procedimientos para la realización de la evaluación del desempeño de los trabajadores de las entidades que integran el sistema del Ministerio de Turismo (Mintur).
8. Resolución No. 60 del 2006 del Ministerio de Turismo, que establece la Política de Formación y Capacitación de los Recursos Humanos en las entidades que integran el sistema del Ministerio de Turismo.
9. Instrucción 2 del 2006: Normas y procedimientos para la confección del Plan de Capacitación y Desarrollo de las organizaciones empresariales y presupuestadas del sistema Ministerio de Turismo (Mintur).
10. Resolución 110 del 2007 Normas y procedimientos para el acceso al empleo entidades del sistema empresarial y presupuestadas que integran el sistema del Ministerio del Turismo (Mintur).

2.5.2 Variante del Análisis Funcional.

Para el presente trabajo se tomó como referencia la metodología del Análisis funcional ampliamente utilizada en el contexto latinoamericano, ya que “es una metodología de investigación que permite reconstruir, luego de desarrollar una serie de etapas, las competencias que debe reunir un trabajador para desempeñarse competentemente en un ámbito de trabajo determinado” (Catalano AM, 2004). Se elige esta metodología, pues es factible de aplicar a las características de la organización de que se trata, y es la que está siendo promovida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)

para la implantación de las normas cubanas NC 3000 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH).

El Análisis Funcional consta originalmente de nueve pasos, que son:

1. Seleccionar un conjunto de empresas que resulten representativas del sector de la actividad que se quiere investigar.
2. Seleccionar una empresa concreta a fin de estudiar dentro de ella uno, varios o todos los roles ocupacionales que contribuyen a alcanzar el propósito clave de la empresa.
3. Definir el propósito clave que caracteriza el objetivo de la organización y el marco de condiciones dentro del cual se pretende alcanzarlo (verbo + objeto + condición).
4. Definir las funciones, las subfunciones o los grandes grupos de actividades con los que se organiza una empresa, con el objeto de concretar el propósito clave enunciado.
5. Seleccionar, dentro de esas funciones y/o sub-funciones, los roles laborales críticos que mejor contribuyen a que la organización alcance el propósito clave enunciado.
6. Determinar dentro del rol laboral, las acciones que realizan, los productos o resultados que obtienen y los criterios por los cuales se orientan para actuar o para obtener un determinado resultado.
7. Reconstruir un conjunto de acciones del trabajador, las cuales serán reagrupadas en grandes funciones y/o subfunciones (Unidad de competencia y Elementos de competencia).
8. Reconstruir para cada uno de los elementos de competencia que será enunciado como verbo + objeto + condición los criterios que se ponen en juego para llevar a cabo esa subfunción en concordancia con el propósito clave de la empresa
9. Enunciar los signos a partir de los cuales el trabajador evidencia que los procedimientos que ha seguido en su accionar o los resultados parciales obtenidos, o las reflexiones realizadas para tomar las decisiones- son correctos y corresponden a las "buenas prácticas" sugeridas por la empresa.

Atendiendo al objetivo de este trabajo se decidió utilizar solo los pasos 3 y 4.

2.5.3 Técnica de panel de expertos.

Para la aplicación de la variante del Análisis Funcional se constituyó un grupo de expertos, para lo que se siguieron las indicaciones de la referida NC 3001 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH).

Se involucró a la alta dirección y se definieron los requisitos que debían cumplir dichos expertos. Estos requisitos fueron:

- Poseer 10 años de experiencia en la organización.
- Estar preparados técnicamente en el tema de competencias organizacionales.

Se previó además que todas las áreas de la escuela estuvieran representadas en esta composición. El grupo quedó conformado por nueve expertos, que resultó designado por el director y denominado como Comité de Competencias de la organización.

Este Comité de Competencias es el grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades.

Una vez designado, se realizó el primer encuentro donde el director dejó formalmente constituido el Comité de Competencias, se esclarecieron sus funciones y reconocieron las necesidades de la organización que iban a satisfacerse a través de la determinación de las competencias organizacionales claves. Además se acordaron los plazos de trabajo y la forma en que iba a trabajar el grupo.

El Comité de Competencias sesionó en ocho ocasiones utilizando la técnica de panel de expertos, donde el papel del autor fue el de facilitador. Para ello fue necesario definir claramente el papel del facilitador para lograr la mayor efectividad del trabajo de los expertos y evitar que puedan prevalecer criterios subjetivos de algún miembro y del facilitador mismo.

Definiciones para el trabajo del facilitador del Comité de Competencias:

La moderación o facilitación es la conducción de un equipo que trabaja sobre una tarea concreta, en este caso la determinación de las competencias claves de la organización.

Campo de responsabilidad para el facilitador:

- Responsabilidad para el proceso.

- Organización metódica de los procesos de trabajo del grupo para fomentar su capacidad de trabajo.
- Una responsabilidad especial en cuanto a:
 - el logro de un objetivo.
 - la organización apropiada del proceso de trabajo.
 - las normas.
 - los métodos.
 - las técnicas.

Comportamiento del facilitador:

Una posición neutral en lo que se refiere a los objetivos. El facilitador no aporta ninguna contribución a los contenidos, ésta es una tarea del grupo; no se aceptan sus aportaciones en cuanto a los contenidos, solamente se acepta su responsabilidad metódica.

- Neutralidad personal

El facilitador promueve los mismos derechos a todos los participantes del grupo de trabajo, dando el mismo valor a todos los miembros.

- Interés relacionado con los temas:

El facilitador actúa como ejemplo contra las barreras derivadas de los prejuicios y fracasos a través de "lapsus" no reflejados en el nivel de las relaciones.

- Actitud crítica.

El facilitador apoya la definición independiente de problemas y soluciones y la comprobación de si el objetivo ha sido alcanzado por el grupo.

Habilidades interpersonales del facilitador:

- observar bien.
- escuchar activamente.
- resumir concisamente.
- "reflejar" el proceso del grupo.
- reformular de un modo motivador.
- realizar preguntas que faciliten la solución de problemas.
- reconocer e identificar el nivel de relación.
- reconocer e identificar los problemas.

2.5.4 Caracterización general de la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” de Camagüey (EHTC).

La Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” de Camagüey (EHTC), perteneciente al Sistema de Formación Profesional para el Turismo (Formatur), tiene como misión la formación y desarrollo de los recursos humanos del turismo en la provincia de Camagüey. Ejerciendo la función rectora en el control de la capacitación, dirigida al perfeccionamiento de la gestión empresarial, la profesionalidad y el actuar ético en defensa de nuestras tradiciones culturales, patrióticas y de los valores del modelo político social cubano.

La escuela para dar cumplimiento a dicha misión desarrolla actividades académicas en diferentes modalidades: formación inicial básica, formación de mandos medios, capacitación de trabajadores en ejercicio, superación de cuadros y reservas en los componentes establecidos en el país y superación de postgrado para los profesionales universitarios del sector, por lo que posee la condición de Centro autorizado a impartir este nivel de enseñanza. Además, realiza una amplia labor de asesoría y consultoría a empresas del organismo en diversas temáticas, buscando contribuir al perfeccionamiento de la gestión de las mismas. En todas estas direcciones de trabajo la escuela ha obtenido resultados crecientes y altamente satisfactorios en el último lustro.

Sin embargo, en el contexto actual el Ministerio de Turismo, ha orientado a Formatur la necesidad de que sus escuelas además de ser buenos centros de enseñanza y formación, sean actores esenciales en el proceso de transformaciones que requiere el organismo con la aspiración de tener empresas eficientes y competitivas.

Ante esta nueva situación, la EHTC ha definido como reto fundamental del colectivo, transformar la escuela en un agente dinámico, que situado en el centro de los problemas que afronta el sector en el territorio aporte soluciones integrales desde todos los ámbitos de su actividad – docencia, investigación, servicios científico técnicos y de información. Este reto se ha expresado en todos los objetivos de trabajo y se concreta en las metas de situar a la escuela en el centro de los problemas del turismo, al

desarrollar las competencias profesionales del claustro para incrementar el trabajo directo de estos en las empresas.

La escuela tiene una estructura organizativa plana. Al director se subordinan tres subdirecciones (Formación y Capacitación, Investigación y Postgrado, y Administración), tres departamentos docentes (Formación Técnica, Idiomas y Superación de Directivos) y tres departamentos no docentes (Centro de Documentación e Información Turística, Economía y RRHH). Además a la dirección están adscritas la Secretaría Docente y la Asesoría Jurídica. (Ver Anexo No.3)

Tiene una plantilla aprobada de 74 cargos, y están cubiertos en estos momentos 72; que se desglosan en las siguientes categorías ocupacionales:

- Dirigentes: 7
- Técnicos docentes: 36
- Técnicos no docentes: 18
- Administrativos: 1
- Servicios: 4
- Obreros: 6
- Técnico en adiestramiento: 2

La escuela tiene implementada la dirección por objetivos desde hace casi una década, se ha fomentado un ambiente de superación permanente, existe motivación por el aprendizaje y hábitos de trabajo en equipo y colaboración.

Capítulo III: Análisis de los resultados.

En este análisis se abordan los resultados obtenidos con la aplicación de la metodología descrita como variante del Análisis funcional y el trabajo del Comité de Competencias mediante panel de expertos. Se describe el resultado obtenido en cada sesión, que da continuidad a la siguiente etapa de trabajo.

1. Primera sesión:

Objetivo:

- Valorar los elementos teórico-metodológicos más actuales del tema de Gestión de Competencias Laborales.

Se realizó la preparación en el tema de Competencias laborales por parte del facilitador al panel de expertos para su actualización y, a su vez, se socializaron todas las experiencias que sobre la temática existían en la escuela.

2. Segunda sesión:

Objetivos:

- Familiarizar al panel de expertos con la familia de normas cubanas NC 3000/2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- Analizar documentos estratégicos y normativos de la organización.

En un primer momento se presentan las normas cubanas y se hace énfasis en las definiciones de competencia laboral, competencias organizacionales, propósito clave y funciones; que son los términos utilizados en este trabajo. Posteriormente, utilizando los documentos Planeación Estratégica de la Escuela de Hotelería y Turismo de Camagüey (EHTC) para el período 2008 – 2009, Objetivos de Trabajo para el año 2009 y los Lineamientos de Desarrollo de Formatur hasta el 2015; se produce un análisis conducido por el facilitador, para identificar claramente misión, visión, objetivos de trabajo.

3. Tercera sesión:

Objetivo:

- Definir propósito clave de la organización.

Se procedió a definir el propósito clave de la organización, para ello se sigue el enunciado verbo+objeto+condición, y se tuvo en cuenta el nuevo rol que debe jugar la EHTC, que es estar en el centro de los problemas del sector y aportar soluciones que contribuyan a elevar la competitividad y eficiencia de las empresas, con la aspiración de convertirse en imprescindible para la actividad empresarial del territorio. Para ello se parte de las interrogantes:

- ¿cuál es la razón de ser de la EHTC?, ¿para qué está la EHTC?
- ¿cómo enunciar la razón de ser de la escuela, de modo que sea claro para sus trabajadores, estudiantes, empresas que atiende y el organismo superior?

Como resultado de esta sesión se enunciaron dos variantes del propósito clave, a saber:

Variante 1: Impactar, a través de la capacitación de los recursos humanos en los procesos de las empresas, para lograr el perfeccionamiento de la gestión empresarial.

Variante 2: Impactar, a través de la capacitación de los recursos humanos en los procesos de perfeccionamiento de la empresa.

Al considerar el tiempo empleado y la polarización de opiniones, que hacían difícil alcanzar en ese momento el consenso, se decidió dejar orientada la reflexión de los panelistas sobre el tema.

4. Cuarta sesión:

Objetivos:

- Alcanzar el consenso sobre la definición del propósito clave de la organización.
- Definir funciones organizacionales claves de la escuela, necesarias para concretar el propósito clave de la misma.

Se procedió a realizar una segunda evaluación de las dos variantes del propósito clave de la organización, resultantes de la sesión de trabajo anterior, para llegar a un solo

enunciado. El consenso alcanzado en el grupo fue compactar ambas versiones en la siguiente idea:

Impactar, a través del desarrollo de los recursos humanos, en los procesos de las empresas turísticas de Camagüey para gestionar su perfeccionamiento.

A continuación se revisó la resolución No.1 del 2003 Ministerio de Economía y Planificación, que establece el objeto social de las escuelas del Sistema de Formación Profesional para el Turismo, para dar inicio a la definición de las funciones organizacionales que permiten cumplir el propósito clave de la escuela. El enunciado de las funciones organizacionales claves debe seguir la misma estructura verbo+objeto+condición. El trabajo de los expertos les permitió arribar a la formulación de las siguientes funciones:

- Formar y desarrollar a los recursos humanos del turismo, para elevar su profesionalidad y actuar ético, acorde a los valores del modelo político social cubano.
- Desarrollar actividades de investigación, desarrollo e innovación para contribuir a elevar la eficiencia, eficacia y competitividad de las empresas turísticas.

5. Quinta sesión:

Objetivo:

- Interpretar las funciones organizacionales claves de la Escuela para identificar las competencias requeridas para su realización.

Para esta sesión se utilizó la clasificación de funciones sugerida por AM. Catalano (2004.), y el análisis fue guiado por estas interrogantes:

- ¿De qué tipo son las funciones organizacionales claves de la escuela?
- ¿Qué competencias deben tener los miembros de la organización para poder realizar exitosamente dichas funciones?

Luego de clasificadas las funciones organizacionales claves en funciones de: tutoría o enseñanza, diagnóstico, relativas a la innovación y creatividad, de atención al cliente externo e interno, de organización de procesos; se proporcionaron por parte del

facilitador varios listados de competencias, extraídos de la literatura, para facilitar el trabajo de identificación de competencias. (Ver Anexo 4)

Fueron realizadas varias rondas de propuestas, quedando en un primer consenso enunciadas siete competencias, estas son:

1. Destreza en el desempeño.
2. Excelencia profesional.
3. Conocimiento del entorno.
4. Creatividad e innovación.
5. Orientación al servicio.
6. Cultura de servicio.
7. Impacto e influencia.

Finalmente, se orientó a los expertos que reflexionaran individualmente para que en la siguiente sesión de trabajo pasar a precisar las definiciones de estas competencias, porque algunas estaban bastante relacionadas; de modo que se pudiera evaluar cómo cubrirían las demandas de las funciones organizacionales claves.

6. Sexta sesión:

Objetivo:

- Definir las competencias organizacionales claves de la escuela, logrando síntesis y diferenciación.

En sesión de trabajo con el panel de expertos se realiza un análisis profundo de las competencias seleccionadas para poder concretarlas y adaptarlas a la EHTC, siguiendo los criterios de que cada una discriminara realmente por su enunciado y no existiera solapamiento en la comprensión de las mismas. En este sentido, se llegó al consenso de dejar sólo cinco competencias organizacionales, al unificar el significado de las dos primeras (Destreza en el desempeño y Excelencia profesional); así como Orientación al servicio y Cultura de servicio, esta última más abarcadora. De igual modo, se decidió sustituir la competencia de Impacto e influencia, por la competencia Desarrollo de personas, en el entendido de que esta tiene implícita a la anterior y es más completa.

Por tanto, las competencias definidas son:

1. Desarrollo de personas.
2. Excelencia profesional.
3. Creatividad e innovación.
4. Cultura de servicio.
5. Conocimiento del entorno.

7. Séptima sesión:

Objetivo:

- Describir las pautas de comportamiento de las cinco competencias seleccionadas.

Para facilitar este análisis se decidió utilizar las categorías de dimensiones e indicadores, de manera que cada competencia pudiera ser subdividida en dimensiones atendiendo a su complejidad, y que los indicadores sirvieran para identificar las pautas concretas y observables del comportamiento requerido. Las preguntas que guiaron el trabajo del grupo fueron:

- ¿Qué dimensiones (capacidades, habilidades, valores, conocimientos) comprenden la competencia descrita?
- ¿Qué comportamientos pueden describir la presencia de esta dimensión?

En respuesta a estas interrogantes por cada competencia fueron enunciadas sus dimensiones y pautas de comportamiento.

8. Octava sesión:

El facilitador devolvió a los expertos el resultado de la sesión anterior, el que quedó consensuado con algunas precisiones que se realizaron para completar las pautas de desempeño de las competencias. Se da por concluido el trabajo del panel de expertos, al considerar que todos los expertos estaban de acuerdo con el resultado final del trabajo, pues se podía afirmar que el conjunto de competencias descritas cumplían estos dos requisitos:

- son necesarias para cumplir el propósito y las funciones claves de la organización.

- son aplicables a todos los trabajadores de la organización.

Análisis en el Consejo de Dirección:

Luego de concluidas las sesiones de trabajo con el Comité de Competencias se procedió a su análisis en el seno del Consejo de Dirección de la institución. Para ello se circuló previamente el documento con el resultado del trabajo de los expertos, con una introducción necesaria, donde se enuncian los términos empleados en este trabajo: competencias laborales y competencias organizacionales claves.

En la reunión efectuada se presentaron los resultados, y se explicó el trabajo efectuado por los expertos y fueron analizadas cada una de las competencias, con sus dimensiones y pautas de comportamiento. Se esclarecieron algunas interrogantes de los miembros y se debatió la legitimidad de cada una de las competencias descritas.

Como resultado fue aprobado por el máximo órgano de la institución el resultado presentado.

Competencias organizacionales claves de la EHTC:

1. Competencia **Desarrollo de personas**: es la capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Permite enseñar a otros, y a valorar adecuadamente las características individuales y el potencial de las personas.

Fue subdividida en tres dimensiones:

- Comunicación.
- Comportamiento ético.
- Capacidad para las relaciones interpersonales.

Las pautas de comportamiento son:

Dimensiones	Pautas de comportamiento:
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Se expresa correctamente de forma oral y escrita. - Sabe escuchar. - Es sensible a los sentimientos y necesidades de otros. - Es persuasivo.
Comportamiento ético	<ul style="list-style-type: none"> - Es respetuoso (del otro, de las normas y valores sociales). - Es honesto. - Es responsable. - Manifiesta compromiso con la organización. - Practica la equidad.
Capacidad para las relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Puede motivar a otros. - Es sincero y flexible en sus relaciones. - Fomenta la colaboración. - Puede trabajar en equipos.

2. Competencia **Excelencia profesional**: Grado en que un profesional sobresale en el cumplimiento de su actividad. Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más, basados en el dominio profundo de su especialidad y la inquietud de saber y aprender constantemente.

Fue subdividida en dos dimensiones:

- Autoeficacia.
- Autodesarrollo.

Las pautas de comportamiento son:

Dimensiones	Pautas de comportamiento:
Autoeficacia	<ul style="list-style-type: none"> - Confía en que es capaz de hacer las tareas que se propone. - Se motiva a realizar tareas en las cuales se siente competente y confiado. - Determina cuánto esfuerzo desplegará para realizar las tareas. - Domina área de conocimiento de su especialidad. - Logra superior calidad en el desempeño de sus tareas. - Es reconocido por sus resultados.
Autodesarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra afán de mejorar su desempeño. - Incrementa y perfecciona sus conocimientos y habilidades. - Inquietud de aprender y desarrollarse continuamente. - Perseverancia.

3. Competencia **Creatividad e innovación**: Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlo en acciones. Enfrenta los esquemas y métodos tradicionales, y permanece abierto a las nuevas ideas. Los resultados de su gestión satisfacen y superan las expectativas.

Fue subdividida en dos dimensiones:

- Creatividad
- Innovación

Las pautas de comportamiento son:

Dimensiones	Pautas de comportamiento:
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica problemas y áreas de mejora. - Propone y encuentra formas nuevas y eficaces en la solución de problemas. - Satisface las expectativas para solucionar los problemas.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Está abierto a nuevas ideas y enfoques. - Hace cambios para mejorar procesos - Posee recursos para implementar cambios e ideas nuevas.

4. Competencia **Cultura de servicio**: Disposición de entrega sin límites, enfocado en conocer a fondo a sus clientes (externos e internos) y a trabajar para satisfacer sus necesidades y expectativas, con la finalidad de que se sienta satisfecho.

Las pautas de comportamiento son:

- Posee un trato cordial y amable con colegas, estudiantes y otros.
- Se interesa por el cliente como persona.
- Conoce hábitos y costumbres de los clientes.
- Reconoce y se anticipa a la necesidad del cliente.
- Satisface las necesidades del cliente.
- Se responsabiliza con las demandas de los clientes, aún cuando no correspondan directamente a su área de trabajo.

5. Competencia **Conocimiento del entorno**: Tener conciencia de las condiciones específicas del contexto de trabajo de la escuela, tanto desde el punto de vista de la industria turística como del entorno sociocultural.

Las pautas de comportamiento son:

- Conoce los procesos, actividades y recursos turísticos.
- Conoce de forma general el proceso y formación de la cultura camagüeyana.
- Conoce de forma general la identidad nacional.
- Es capaz de obtener la información del entorno necesaria para su trabajo.

Conclusiones

- El procedimiento metodológico empleado permitió la determinación de las competencias organizacionales claves de la Escuela de Hotelería y Turismo "Hermanos Gómez" de Camagüey.
- Las competencias organizacionales claves que se necesitan para cumplir el propósito clave de la Escuela de Hotelería y Turismo "Hermanos Gómez" de Camagüey son:
 1. Desarrollo de personas.
 2. Creatividad e innovación.
 3. Conocimiento del entorno.
 4. Excelencia profesional.
 5. Cultura de servicio.

Recomendaciones

- ❖ A partir de los resultados de este trabajo, realizar la determinación de las competencias de los procesos, actividades y cargos principales.
- ❖ El procedimiento metodológico empleado para la determinación de las competencias organizacionales claves de la Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez” de Camagüey, puede ser aplicado a otras escuelas del sistema con características similares.

Bibliografía

- ALLES, M. (2001). La gestión por competencia [Versión Electrónica]. Recuperado el 16 de Diciembre de 2009 de, <http://www.xcompetencias.com/main.htm>
- Ansorena, A. C. (1996). *15 casos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: PAIDOS.
- Aragón, A. (2002). *Situación actual y perspectivas sobre la formación de profesionales en Cuba*, Ciudad de la Habana: [s.n.]
- Argudelo, S. (2002). *Alianza entre formación y competencia*. . Montevideo: [s.n.]
- Bolívar, C. (2002). Más allá de la formación el desarrollo de competencias [Versión Electrónica]. Recuperado el 12 de Diciembre de 2009 de, http://www.romarsa-calidad.com/secciones/Gestion/masallaforma_dcompet.pdf.
- Boterf, L. (1996). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. España: Gestión S.A.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Briascó, I. (2001). *Los sistemas por competencia en el marco de las transformaciones reformas de la Educación Técnica y Profesional. Reunión Plan Andino Educación Trabajo*. Caracas, Venezuela: Andino.
- Buol, P. (2009). Gestión por competencias. Diccionario de Competencias [Versión Electrónica]. Recuperado el 18 de Diciembre de 2009 de, http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm.
- Castro, F. (2005). Discurso Inauguración de la Escuela Latinoamericana de Medicina. *Juventud Rebelde*, 09-1038
- Cejas, E. y Pérez, J. (2003). *Un concepto muy controvertido: competencias laborales*. Habana: ISPETP.
- Chiavenato, I. (1987). *Administración de recursos humanos*. . México DF: ENPSES.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos (Parte I)*. La Habana, Cuba: ENPSES.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos (Parte II)*. La Habana, Cuba: ENPSES.
- Claude Levy-Leboyer. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona, España: Gestión 2000.

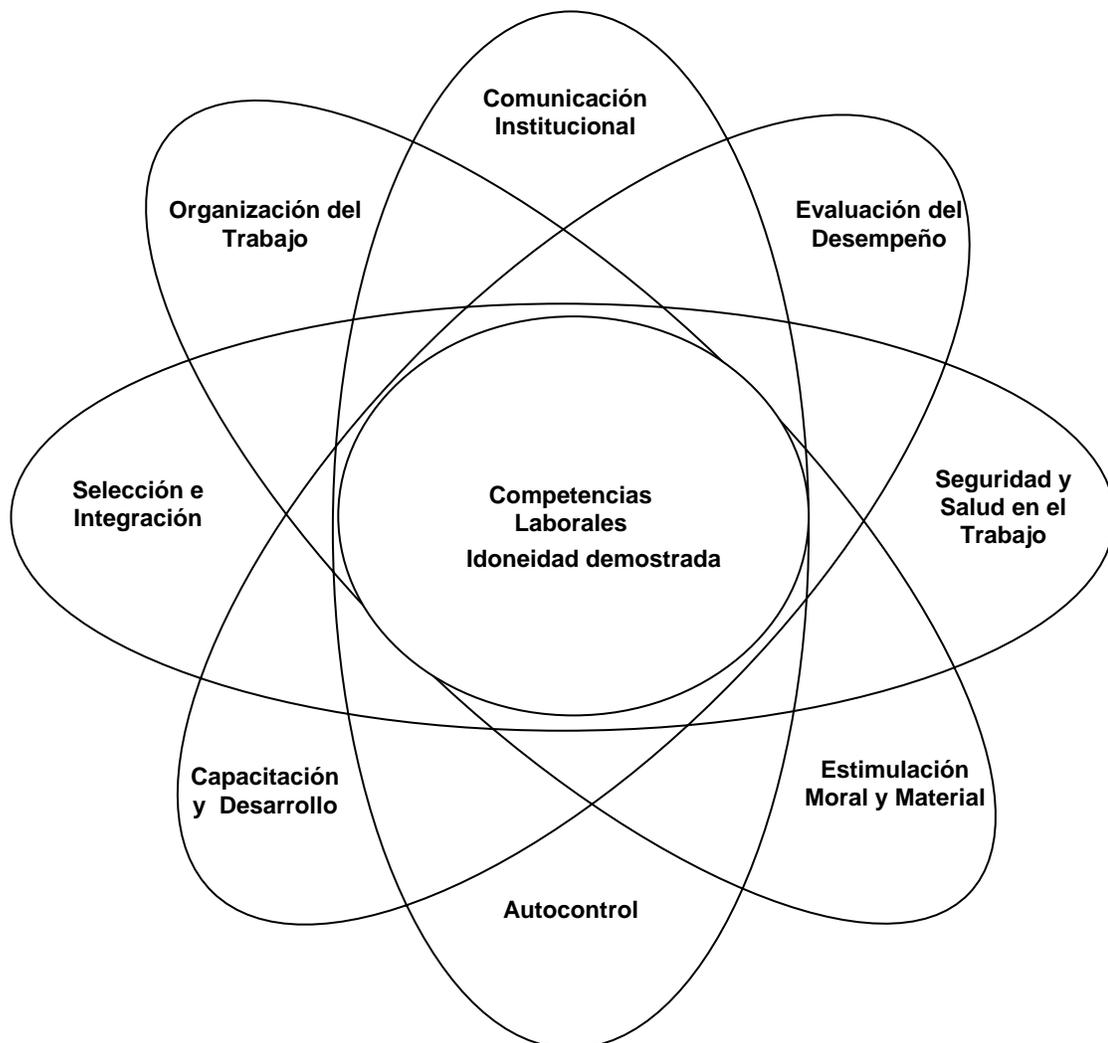
- Cuesta, A. (2001). *Gestión de Competencias*. Ciudad de la Habana: Academia.
- Cuesta, A. (2007). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana, Cuba: [s.n.]
- Donna, G. (2003). *Cuando es imprescindible generar empleabilidad. Empresas y trabajadores en búsqueda de formación por competencias*. Argentina: [s.n.]
- Dulebohn, J. H.; Ferris, G.F. y Stodd, J.T. (1995). *The history and evolution of human resource management*. En Ferris, G.R., Rosen, S.D. y Banum, D.T. (Eds.) *Handbook of human resource management*. Cambridge. Blackwell.
- Font, E. y Lezcano, C. (2005). *Capital Humano, en busca de un contexto* [Versión Electrónica]. Recuperado el 8 de Noviembre de 2009 de, <http://www.eumed.net/libros>.
- Franco, M. (2000). Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales [Versión Electrónica]. Recuperado el 2 de Febrero de 2010 de, www.infoservi.com/privado.
- Gallego, M. (2000). *Gestión por Competencia de los Recursos Humanos*. [s.l.]: [s.n.]
- GestioPolis.com. (2008). *Diccionario de Competencias Genérica* [Versión Electrónica]. Recuperado el 16 de Noviembre de 2009 de, <http://www.uch.edu.ar/rrhh>.
- Giarratana, M. (2008). *La cultura organizacional*. [Versión Electrónica]. Recuperado el 21 de Noviembre de 2009 de, <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/la-cultura-organizacional.htm>.
- González, M. (2004). *La formación de la competencia profesional en la Universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa*. La Habana: [s.n.]
- Guach Castillo, J. (2000). *Gestión basada en competencias en las organizaciones laborales*. Habana: CIPS
- Guach Castillo, J. (2000). *La formación basada en competencias y sus implicaciones con el desarrollo del profesional reflexivo*. La Habana: CIPS.
- Herranz Satoca, A. H. S. (1999). *Las competencias: pasado y presente*. Madrid: CISS.
- Levy- Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias* Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Lezcano, C. (2005). *Capital Humano, en busca de un contexto* [Versión Electrónica]. Recuperado el 25 de Noviembre de 2009 de, <http://www.eumed.net/libros/2005/ja-sost/index.htm>.

- Martínez, A. (1999). *El Capital Humano*. Madrid: CISS.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos [Versión Electrónica]. Recuperado el 10 de Noviembre de 2009 de, <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/index.htm>
- Mertens, L. (1997). *Sistemas de competencia laboral: Surgimiento y Modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Mertens, L. (1998). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Madrid, España: [s.n].
- Mertens, L. (1998). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional [Versión Electrónica]. Recuperado el 26 de Noviembre de 2009 de, <http://www.campusoei.org/oeivirt/fp/iberfop01.htm>
- NC. (2007). NC 3001:2007 del Sistema Gestión Integrado de Capital Humano- Requisitos. Ciudad de La Habana: Oficina Nacional de Normalización.
- NC. (2007). NC 3002/2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Implementación. Ciudad de La Habana: Oficina Nacional de Normalización.
- NC. (2007). Norma Cubana 3000 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: Oficina Nacional de Normalización
- OIT. (1999). Competencias organizacionales claves [Versión Electrónica]. Recuperado el 18 de Diciembre de 2009 de, <http://www.ilo.org/>
- OIT. (2000). Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Montevideo: CINTERFOR.
- Pacheco, R. (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional. [s.l.]: [s.n.]
- Prieto, M. (2004). Analisis de la etimologia de la palabra competencia. [Versión Electrónica]. Recuperado el 18 de Diciembre de 2009 de, <http://www.ucm.es/info/PsyaJosé>
- Trujillo, N. R. (1999). *Selección efectiva de personal basada en competencias*. Universidad Central de Venezuela: Escuela de Psicología.
- Vargas, F.; Casanova, F. y Montanaro, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Montevideo: [s.n.]

Ventocilla, y A. (2001). El Desarrollo de las Competencias Organizacionales. [Versión Electrónica]. Recuperado el 10 de Octubre de 2009 de, <http://www.dkvgroup.com>.

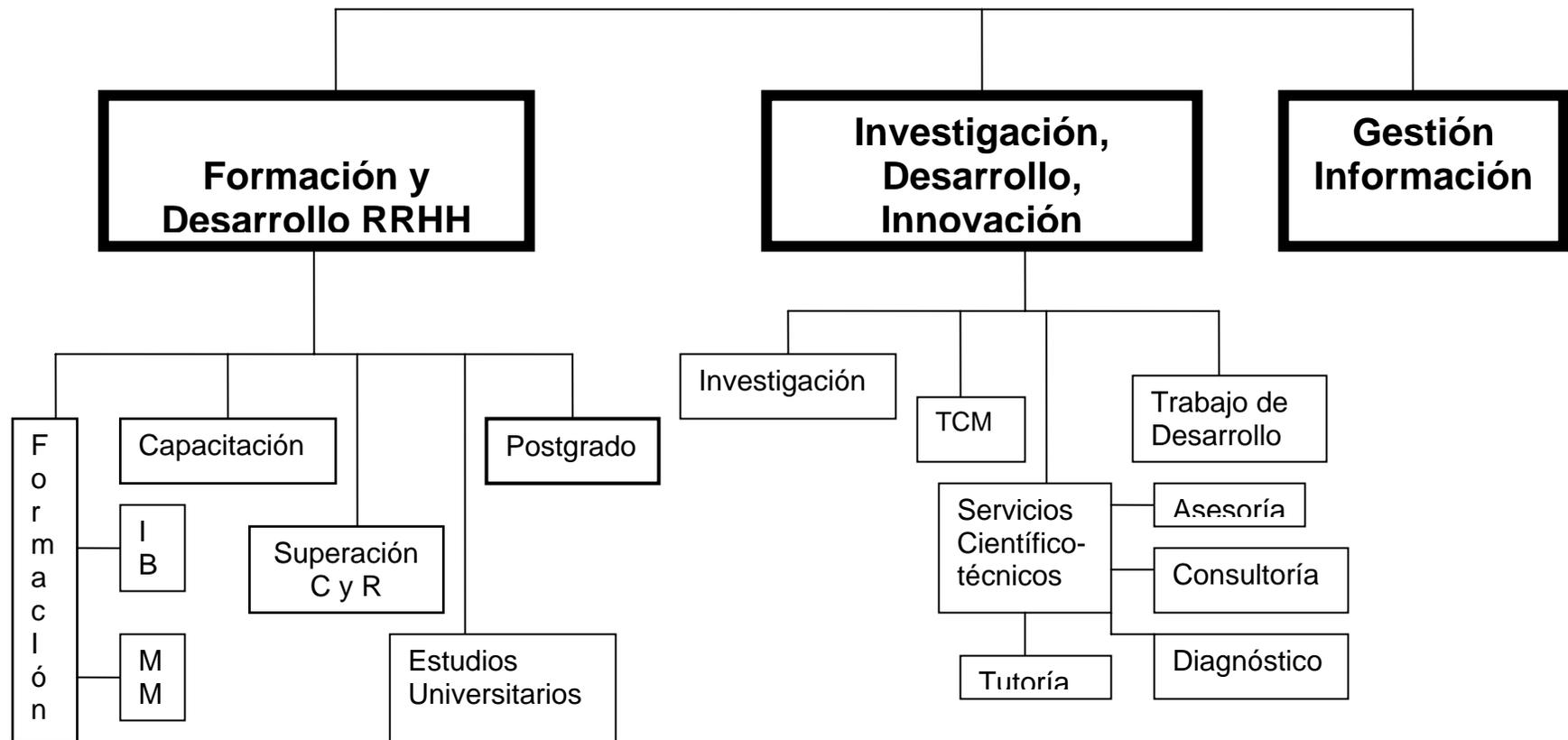
Anexos

Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano NC 3000:2007.



Fuente; Norma cubana 300/2007 Sistema de gestión integrada de capital humano

Procesos claves EHTC

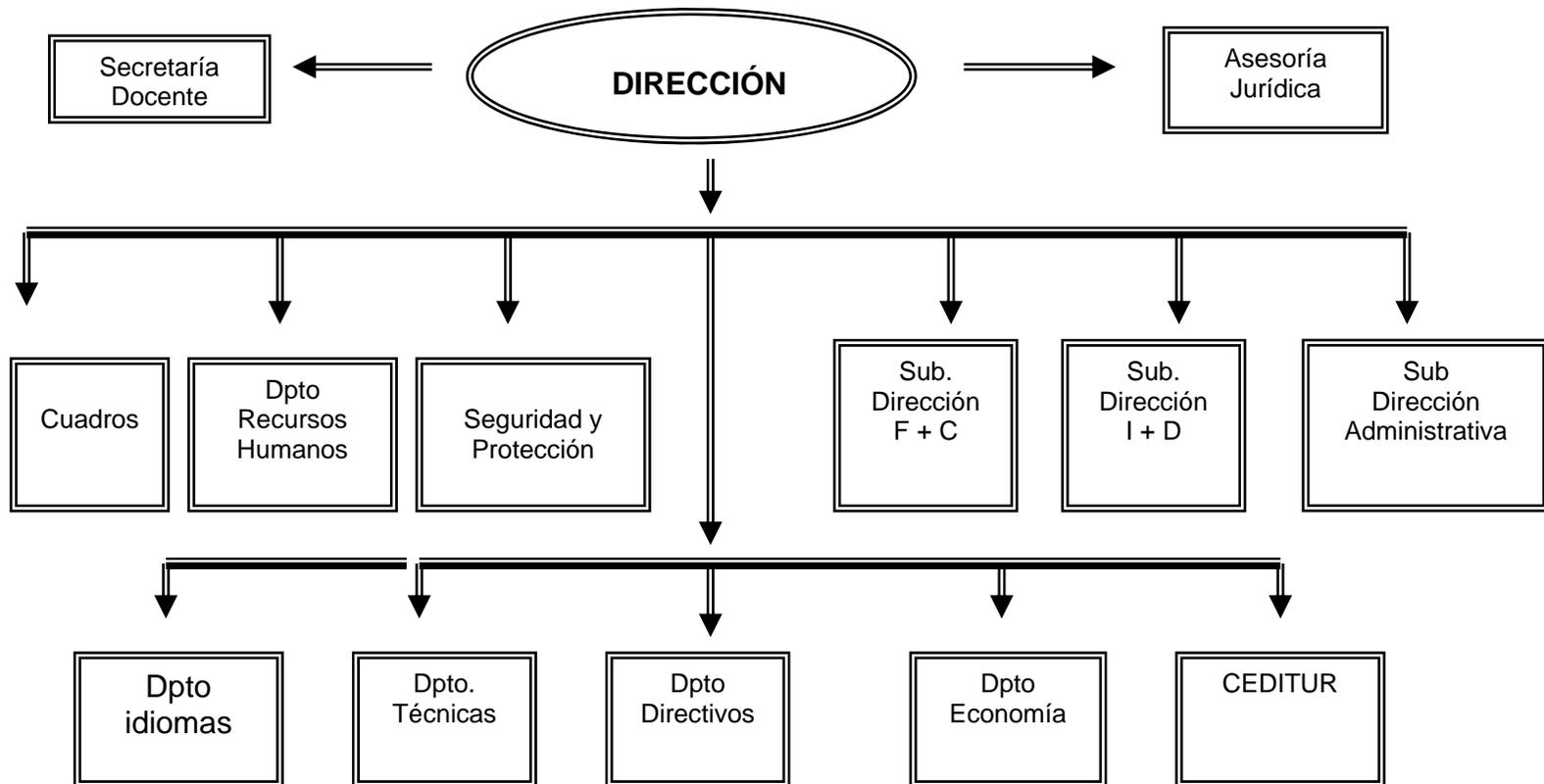


IB: Inicial Básica MM: Mandos Medios TCM: Trabajo Científico Metodológico

ORGANIGRAMA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO HERMANOS GÓMEZ.

Anexo: No. 3

FORMATUR



Listado inicial de competencias y su definición.

Competencia	Definición
Actitudes	Es la disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a una realidad particular.
Adaptabilidad	Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.
Adhesión normas políticas	Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.
Administración del tiempo	Implica administrar los sucesos, las tareas y actividades, los recursos físicos y tecnológicos, el conocimiento la información con que se cuenta.
Adaptación al cambio	Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.
Agilidad y pertenencia	Es la respuesta rápida y oportuna en la toma de decisiones. Es ser capaz de liderar la toma de decisión autónoma y consciente.
Análisis	Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica.
Análisis de problemas	Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
Análisis numérico	Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.

Asunción de riesgos	Emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
Atención al cliente	Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.
Autoconfianza	Es el convencimiento de ser capaz de cumplir con una tarea y de escoger el enfoque adecuado para superar un problema o la misión encomendada.
Autoconocimiento	Es conocer y ser consciente de las habilidades, las potencialidades y limitaciones propias en todas las esferas de la vida.
Autocontrol	Es mantener la calma ante situaciones difíciles o conflictivas, donde se experimenta una alta carga de estrés y ante las cuales se tiende a responder con agresividad o rechazo.
Auto-motivación	Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.
Autonomía	Es la capacidad para liderar y direccionar un proceso por sí mismo sin la necesidad de influencias de factores externos.
Búsqueda de información	Es la inquietud de saber y aprender constantemente. Implica ir más allá de las preguntas de rutina o de los asuntos requeridos normalmente en el trabajo.
Búsqueda de la excelencia	Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más.
Capacidad crítica	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.

Capacidad de decisión	Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
Capacidad para aprender	Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos, destrezas y utilizarlos en la práctica laboral.
Compromiso	Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la empresa aunque no siempre sea en beneficio propio. Actitud de fidelidad y lealtad hacia la institución y sus fines.
Compromiso con la calidad	Es enmarcar la gestión diaria en un ambiente de exigencia por lograr la calidad, buscando el mejoramiento continuo y la optimización de los procesos de la organización.
Compromiso con la organización	Interés por mejorar la capacidad de respuesta y efectividad de la organización, lo que implica compartir la información, colaborar con las otras áreas e identificar aspectos que pueden mejorarse.
Comunicación	Genera y mantiene un buen impacto personal en los demás. Expresa ideas y opiniones de forma clara y comprensible.
Comunicación asertiva	Expresar pensamientos o ideas de manera comprensible para el interlocutor, escuchar y validar los mensajes, obtener y compartir la información y conocimientos requeridos para coordinar los esfuerzos orientados al logro de los objetivos.
Comunicación escrita	Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.
Comunicación oral persuasiva	Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.
Conciencia organizacional	Comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de la organización. Implica la capacidad para identificar tanto a las personas que toman decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores.

Conciencia social corporativa	Implica el compromiso de las empresas, a través de la aplicación sistemática de recursos, para respetar y promover los derechos de las personas, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del ambiente.
Confiabilidad	Ser integro y ser responsable. Las personas dotadas de esta competencia tiene que procurar que sus acciones sigan criterios éticos, su honradez y sinceridad tiene que proporcionar confianza a los demás, ser capaces de admitir sus propios errores.
Confidencialidad	Es velar por la integridad y disponibilidad de la información. Es asignar especial valor a la privacidad y al discreto uso de la información en el entorno organizacional.
Conocimiento del entorno	Consiste en mostrar interés constante por recolectar y analizar información proveniente de diferentes fuentes con el fin de mantenerse actualizado en los asuntos que puedan tener impacto en los negocios.
Conocimiento y autodesarrollo	Ampliar conocimientos acerca de la propia especialización, ocupación o profesión. Preocupación por conocer las condiciones específicas del entorno de trabajo.
Construcción de relaciones	Consiste en actuar para construir y mantener relaciones cordiales o redes de contacto con aquellas personas que son valiosas para conseguir objetivos relacionados con la labor de Gestión Humana.
Control directivo	Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas internos y/ o externos.
Creatividad	Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.
Creatividad e innovación	Es la habilidad que deben poseer los trabajadores para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretados en acciones. Enfrenta los esquemas y métodos tradicionales, permaneciendo abierto a las nuevas ideas. Los resultados de su gestión satisfacen y superan las expectativas.

Cultura de servicio	Proceso de entrega y sin límites, de una persona o grupo, enfocado en conocer a fondo a sus clientes y a trabajar para satisfacer sus necesidades y expectativas, con la finalidad de que se sienta satisfecho con placer y disfrute.
Conocimiento del entorno	Inquietud de saber y aprender constantemente. Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno del trabajo de la escuela, de la actividad profesional. Profundizar para conseguir información para preservar los valores más genuinos de nuestra identidad, a partir de la gestión del patrimonio.
Delegación	Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
Desarrollo de subordinados	Desarrollo de las habilidades y aptitudes de subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros.
Destreza en el desempeño	Hace referencia a la autoeficacia y al desarrollo de potencialidades personales, sociales y profesionales en el trabajo y en el contexto organizacional.
Desarrollo de personas	Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Permite enseñar a otros, poseen un comportamiento positivo en los demás. Valora las características individuales y el potencial de las personas.
Diligencia	Eficacia y agilidad en su actuación con sentido de coste e iniciativa. Prontitud para actuar.
Dirección de personas	Lograr resultados mediante la motivación, orientación y capitalización de los aportes de los demás.
Empatía	Habilidad y capacidad de saber interpretar los mensajes verbales y no verbales del emisor.

Excelencia profesional	Grado en que un profesional sobresale en el cumplimiento de su actividad. Es el compromiso con las cosas bien hechas y el afán por mejorar cada vez más. Dominio de los conocimientos de su especialidad para su desempeño profesional a través de las habilidades, destrezas, aptitudes y comportamientos.
Energía	Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar duro.
Entusiasmo	Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor particular. Es la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea.
Escucha	Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha "activa".
Espíritu comercial	Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.
Ética	Es la interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y consecuentemente del de los demás mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas.
Flexibilidad	Capacidad para modificar el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta.
Flexibilidad	Cambiar con facilidad la forma de pensar adaptarse rápidamente a las demandas del entorno y efectuar los ajustes o modificaciones a los planes, procesos.
Habilidad de control	Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma de decisiones que aseguren este control.

Impacto e influencia	Deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.
Independencia	Actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.
Iniciativa	Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.
Innovación	Aportar y capitalizar ideas y soluciones imaginativas orientadas al desarrollo y mejoramiento de la organización.
Integridad	Integridad, capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.
Lealtad y sentido pertenencia	Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios.
Liderazgo	Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
Manejo de grupos	Es saber orientar, administrar y direccionar grupos de carácter heterogéneo. implica cualidad como comunicación acertiva, liderazgo de personas, solución de problemas.
Manejo de relaciones públicas	Es saber orientarse en la relación interpersonal con el cliente interno y externo.
Meticulosidad	Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.

Misión de servicio	Es una cualidad enmarcada desde el plano de las motivaciones trascendentes de las personas dentro de la escala de autorrealización.
Negociación	Proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas.
Niveles de trabajo	Establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la empresa. Insatisfecho con el promedio del rendimiento.
Orientación al cliente	Ayudar a servir a los demás con la intención de satisfacer sus necesidades y expectativas de los clientes.
Orientación al logro	Es el deseo de realizar su trabajo de la mejor forma posible o de sobrepasar los estándares de excelencia establecidos.
Orientación al negocio	Involucra, estar alerta y tener un interés por las oportunidades de negocios, procesos y resultados.
Orientación al servicio	Proceso de entrega que incluye conocimientos, actitudes, valores, hábitos y costumbres de una persona o grupo enfocado a conocer a fondo a sus clientes y a trabajar para satisfacer sus necesidades y expectativas con la finalidad de que se sienta satisfecho.
Pensamiento analítico	Es entender una situación desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.
Perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.
Persistencia	Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.
Planeación y seguimiento	Determinar con claridad los objetivos y las acciones, recursos, plazos y apoyo requerido para lograrlos.
Planificación y organización	Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

Positivismo y optimismo	Es el conjunto de pensamientos que están relacionadas con la confianza en el éxito de un trabajo de una idea o una tarea.
Promoción y desarrollo de personas	Es realizar esfuerzos permanentes para promover el crecimiento y el mejoramiento continuo de las personas.
Relación interpersonal	Escucha activamente y muestra empatía y comprensión. Es sensible y comprende los puntos de vista de los demás.
Resistencia	Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.
Responsabilidad	Principio de la eficiencia organizacional que implica una total internacionalización del cargo, de sus actividades y funciones generando una constante de éxito en el desarrollo y en el cumplimiento de la labor organizacional.
Respuesta positiva al trabajo bajo presión	Es saber administrar el estrés laboral. En este sentido, la persona debe percibir que dispone de los recursos suficientes para afrontar las demandas laborales.
Sensibilidad interpersonal	Conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los otros.
Sensibilidad organizacional	Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
Sociabilidad	Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.
Solución de problemas	Analizar las situaciones y generar alternativas de acción, con el fin de elegir la más adecuada y garantizar su ejecución en forma oportuna.
Tenacidad	Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.

Tolerancia a la frustración	Manejar la frustración es poner la energía para aceptar el evento interno manteniendo una posición valorizante de sí mismo y activa en la relación con las circunstancias del entorno.
Tolerancia al estrés	Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.
Toma de decisiones	La toma de decisiones involucra cuatro procesos o funciones: Plantación, organización, dirección y control.
Trabajo en equipo	Trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, de manera opuesta a hacerlo de forma individual o competitiva.
Visión de futuro	Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecuencias de metas.
Visión estratégica	Entender las tendencias del entorno, visualizar y hacer uso de las oportunidades. Hacer contribuciones a la formulación de estrategias que permiten alcanzar los objetivos de la organización y definir los objetivos de cada área alineados a los objetivos organizacionales.

Fuentes:

1. [Diccionario -Competencias.Pdf] Adobe Acrobat Standard.
2. Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias Nelson Rodríguez Trujillo Ph.D. Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela Psico Consult C.A.
3. Diccionario de Competencias Genéricas. Gestipolis.Com. La Comunidad Latina de Estudiantes de Negocios.
4. Las Competencias Fundamentales y de Éxito para la Unidad. Universidad de Huelva.
5. Diccionario de Competencias Generales. Oficina de Administración Tributaria Camagüey.
6. Anexo 1 Competencias Universales para los Mandos Superiores. (Thornton Y Byham, 1982). Gestión de las Competencias, Claude Levy-Leboyer.
7. Gestión por Competencias. Diccionario de Competencias. http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm
8. Aulaglobal. Desarrollo de Competencias Gerenciales. Eje Transversal de la Estrategia de Elearning de Aulaglobal.

9. Diccionario de Competencia Fpl. Modelo Integrado de Gestión Humana (Competencias Genéricas)
10. Las Competencias y su Desarrollo. Adobe Acrobat Standard.
11. Evaluación de Competencias Organizacionales: Análisis Cualitativo y Cuantitativo de los Directivos de Atención Primaria Martínez, M...Et.Al
Departamento de Psicología Social Universidad Autónoma de Barcelona del Instituto Catalán de la Salud,(Ics)
12. Competencias de la Profesión Bibliotecaria en la Sociedad del Conocimiento. Adobe Acrobat Standard.