

**Las competencias laborales y valores compartidos con enfoques en  
trabajadores de la Facultad de Cultura Física de Guantánamo**  
**Labor competencies and shared values with approaches in workers of the  
Physical Culture Faculty of Guantánamo**

**Yudania Rodríguez-García<sup>1</sup>, Gilberto García-González<sup>2</sup>, Kobel Guerrero-Mugercia<sup>3</sup>**

---

<sup>1</sup>M.Sc. Profesor Asistente. Universidad de Guantánamo. Guantánamo, Cuba.  
[yudaniarg@cug.co.cu](mailto:yudaniarg@cug.co.cu)

<sup>2</sup>M.Sc. Profesor Asistente. Universidad de Guantánamo. Guantánamo, Cuba.  
[ggonzalez@nauta.cu](mailto:ggonzalez@nauta.cu)

<sup>3</sup>Lic. Profesor Instructor. Universidad de Guantánamo. Guantánamo, Cuba. [kobelg@cug.co.cu](mailto:kobelg@cug.co.cu)

*Fecha de recepción: 15 de octubre de 2018*

*Fecha de aceptación: 16 de noviembre de 2018*

---

## **RESUMEN**

En la investigación se vinculan los valores compartidos y las competencias laborales con incidencia para todos los docentes y directivos. Tiene como objetivo posibilitar capacidades y habilidades en el ámbito de la gestión de valores y competencias a directivos y otras entidades, a los gestores de recursos humanos en particular, a consultores, investigadores y formadores, para su introducción eficaz y eficiente en la práctica de las organizaciones educativas para el logro de la competitividad. Para la realización de este trabajo se aplicaron métodos teóricos tales como análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico y el dialéctico. Del nivel empírico se utilizaron la observación, la entrevista y la encuesta.

**Palabras claves:** Valores compartidos; Competencia laboral; Organización; Gestores de recursos humanos

## **ABSTRACT**

In the research, shared values and labor competences are linked with incidence for all teachers and managers. Its objective is to enable skills and abilities in the field of securities and competency management for managers and other entities, human resource managers in particular, consultants, researchers and trainers, for their

effective and efficient introduction in the practice of educational organizations for the achievement of competitiveness. For the realization of this work, theoretical methods such as analysis-synthesis, induction-deduction, historical-logical and the dialectic were applied. From the empirical level, observation, interview and survey were used.

**Key words:** Shared values; Labor competence; Organization; Human resources managers

## **INTRODUCCION**

La Dirección por Valores (DpV) introduce la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria. Es una forma de dirección y liderazgo estratégico, porque no se limita a factores formales previstos, sino a impulsar a las personas hacia aquello que corresponde hacer en un determinado momento, independientemente de lo que digan los manuales de funciones o los planes ya diseñados (Alcalá, M. 2002).

Según este mismo autor, la Dirección por Valores en cualquier organización incorpora, como elemento fundamental, a la misión, la visión y la imagen a modo de valores estratégicos básicos, para la identificación de los objetivos de la entidad. Está directamente orientada a rediseñar culturas, y facilitar la conducción de los cambios estratégicos de la organización, para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones internas.

La orientación al cliente, la autonomía y sentido de los esfuerzos profesionales, el cambio de cultura institucional, la incursión de principios éticos y sociológicos deben ser los nuevos puntos de referencia. Ello significa, que de algún modo los valores ya existentes a escala personal adquieran una nueva y enriquecedora dimensión cuando son aplicados a las actividades laborales. Simboliza entonces, que habrá que dismantelar algunos valores, para poder incorporar nuevos valores, según las competencias laborales, plantea el Colectivo de Autores (2002). El liderazgo que se ejerza en cualquier organización educativa, debe ser basado en los valores integrados a las competencias laborales, a las grandes potencialidades humanas y de desarrollo económico social de la organización, del territorio o del país. El directivo en las nuevas condiciones, debe ser un facilitador

de los procesos y de los colaboradores, dedicado a la transformación de las personas y al cambio de conducta, para que alcancen un equilibrio entre el alto rendimiento y la alta satisfacción orientado al cliente, prestándole un servicio de alta calidad a este último (Shein, E. 1988).

La actividad de los directivos requiere de altos valores morales, profunda sensibilidad y un claro sentido del deber, que condicionen su comportamiento permanentemente. Es una obligación de los directivos de nuestra sociedad cumplir con los preceptos que aparecen en el Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano.

Los valores como categoría, son estudiados por la Axiología, que constituye la teoría filosófica que conceptualiza las nociones de lo valioso, en el campo de lo que es bello, estético y verdadero, como esencias y cualidades contenidas en las creaciones humanas.

García, S. & Dolan, S. (2003), señalan que *“...por valor, generalmente se entiende, la capacidad que poseen determinados objetos y fenómenos de la realidad objetiva de satisfacer alguna necesidad humana, es decir, la determinación social de estos objetos y fenómenos, consistente en su función de servir a la actividad práctica del hombre.”*

Consideramos oportuno y esclarecedor plantear que, desde el punto de vista filosófico, se entienden los valores como una compleja formación de la personalidad, contenida no sólo en la estructura cognitiva, sino fundamentalmente en los profundos procesos de la vida social, cultural y en la concepción del mundo del hombre, que existen en la realidad, como parte de la conciencia social y en estrecha correspondencia y dependencia del tipo de sociedad en el que niños, adolescentes y jóvenes se forman.

Desde el punto de vista psicológico, los valores son un reflejo y expresión de relaciones verdaderas y reales, que constituyen reguladores importantes en la vida de los hombres.

En lo pedagógico, esta formación debe lograrse como parte de la educación general, científica que reciben los adolescentes y jóvenes, como conocimiento, como producto del reconocimiento de su significación que se transforma en sentido personal y se manifiesta como conducta (Colectivo de Autores, 1998).

Los fenómenos de la conciencia social, las ideas, constituyen valores. Con ellas el hombre expresa sus intereses en forma ideológica. Existen valores materiales, económicos y estéticos. Además de estos existen valores morales, jurídicos, políticos, culturales e históricos.

## **DESARROLLO**

Los valores y las competencias deben estar estrechamente vinculados. No se debe aceptar que una persona competente carezca de valores éticos, políticos, económicos, estéticos morales, jurídicos, políticos, culturales o históricos (Alcalá, M. 2002).

El tema de los valores ha sido una vieja preocupación del ser humano. ¿Qué aceptar como bueno, justo, bello o útil? y ¿qué calificar como malo, injusto, feo o perjudicial? Estas han sido interrogantes a las que el hombre ha tenido constantemente que buscar respuestas para orientarse en la vida, para encontrar las fuerzas motivacionales que guíen su actividad y conducta. Estas interrogantes no han tenido una respuesta única dentro de la filosofía.

Diversos sistemas han ofrecido distintas interpretaciones de los valores. Podrían clasificarse en cuatro grandes grupos las principales posiciones que, a lo largo de la historia del pensamiento filosófico, han intentado explicar la naturaleza de los valores humanos. Estas posiciones son: la naturalista, la objetivista, la subjetivista, y la sociologista (Yarce, J. 2001).

Los valores constituyen uno de los niveles de la cultura, por ello, el análisis y conceptualización de los valores en las organizaciones es correcto realizarlo en su nexos con la cultura organizacional. Este enfoque es clave para una adecuada operacionalización de los valores, que es necesaria para una gestión práctica apoyada en los mismos.

Muchos académicos, autores y organizaciones se pronuncian sobre el concepto de cultura organizacional. Existen múltiples definiciones al respecto pero nos

parece más adecuada la presentada por Shein, E. (1988), cuando expresa *“...llamaré cultura a un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, (las dos funciones de la cultura que permiten comprender su esencia como fenómeno social), que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”*.

Todas las definiciones de cultura tienen en general varios elementos comunes, tales como creencias, valores, normas, presunciones, que son compartidas por un grupo y que condicionan su comportamiento y conducta.

Las presunciones básicas son definidas por Shein, E. (1988), como la cultura profunda, los paradigmas culturales de premisas que son verdades, que no “necesitan” ser explicadas porque son asumidas como la verdad para el grupo. Por ello, las presunciones básicas en las que está basada la cultura, tienen que ver con la visión que el grupo tiene del entorno, y con el papel que le corresponde desempeñar dentro de él. Las conductas son los modos de conducirse un ser humano. Son manifestaciones de los valores que portan las personas.

Otro elemento distintivo de los aportes de Shein, E. (1988), está en la definición de tres niveles de la cultura, los cuales son: presunciones básicas, valores, y producciones y conductas. Debe quedar claro que los valores representan un nivel de la cultura y son causados por las presunciones básicas, y al mismo tiempo, las presunciones básicas pueden ser fruto de valores fuertemente arraigados. A su vez las producciones y conductas, están matizadas por los valores.

Presunciones básicas.

Las presunciones son creencias, elementos que se tienen como verdad, y por tanto “verdades que no necesitan ser demostradas” porque son entendidas como lo cierto, por el grupo humano de que se trate.

Los valores.

Si el concepto de presunciones básicas está claro, veamos que los valores son el núcleo de una cultura, y como la misma está referida al conjunto de presunciones

de un grupo humano, los valores vienen a ser la expresión de dichas presunciones.

Los valores y las competencias deben marchar unidos, para que la organización y las personas dentro y fuera de ella puedan avanzar. No se concibe una persona que posea varias competencias y estas no sean acompañadas por los valores correspondientes

Origen y desarrollo del enfoque de competencia.

Las competencias laborales surgen como una necesidad de mejorar constantemente la calidad y pertinencia de la formación de los recursos humanos, como resultado de la evolución de la tecnología, la producción y, en sentido general, de la sociedad.

La gestión de competencias que fue acuñada McLlelland, D.C. (1965), y Goleman, D. (1996).

La gestión de competencias nace en el campo de la psicología organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso. Actualmente, hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la gestión de los recursos humanos. 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.

Existen muchos conceptos sobre competencias laborales. Uno de los conceptos más importantes es el que impacta en los resultados de la actividad laboral concreta, capacidad que posee el individuo, demostrada porque la aplica en su desempeño.

Según McLlelland, D.C. (1965), la gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la pro actividad le son inmanentes.

La gestión de competencias, es hoy concepción relevante a comprender en la gestión de recursos humanos, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo hoy especial relación con actividades clave de gestión de recursos humanos como selección de personal, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano y formación. Esos procesos claves de la gestión de recursos humanos realizados por competencias, configuran en la actualidad esencialmente la denominada gestión por competencias, o la gestión de recursos humanos con enfoque de competencias.

Hay que percibir a las competencias representando el nexo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización, según Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1994). También hay que percibir las en su conexión con el sistema de trabajo asumido.

Los factores que determinan la competencia laboral se pueden clasificar en dos grandes grupos: los factores intrínsecos, asociados con las aptitudes y conductas de las personas lo que define las competencias personales, y los factores extrínsecos, referidos a los conocimientos, habilidades y valores requeridos en el desempeño laboral, dadas las competencias técnicas que se requieren.

Al hablar de competencias en las organizaciones, hay que precisar las competencias organizacionales y las competencias laborales.

Competencias organizacionales.

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.

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 correspondencia 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.

Las competencias laborales juegan un papel fundamental las en las organizaciones, algunas de ellas pueden ser:

- Saber: (tener los conocimientos necesarios).
- Saber hacer: (tener las habilidades requeridas).
- Saber estar: (tener buenas relaciones interpersonales).
- Querer hacer: (estar motivado hacia el trabajo).
- Poder hacer: (contar con los recursos necesarios).

Estas competencias laborales, deben estar acompañadas de los siguientes valores, si se quiere formar trabajadores de calidad total:

- 1) Bien ser: ser puntual, ser honesto, ser disciplinado, ser estudioso, ser excelente trabajador. Los valores son los elementos más importantes para las personas.
- 2) Bien hacer: hacer bien las cosas desde la primera vez.
- 3) Bien estar: dar lo mejor de sí, a su familia, a sus compañeros, a su empresa, etc.

Cuando se cumplen estas competencias con los valores señalados, entonces tendremos más riqueza para distribuir a la sociedad.

Haciendo un análisis más profundo de la vinculación de las competencias y los valores en las personas, se exponen algunos ejemplos en la siguiente tabla:

**Tabla N°1. Vínculo entre competencias laborales y valores.**

Competencias genéricas	Valores
<b>Flexibilidad:</b> Habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	<b>Laboriosidad:</b> Dispuesto para el trabajo. Realiza cualquier trabajo con placer.
<b>Integridad:</b> La persona actúa de acuerdo con la autoridad, los estándares, las necesidades y los objetivos de la organización, analiza las relaciones causa-efecto. La verdad es lo primero, se comporta de manera justa y firme, no se desvía de su deber bajo ninguna circunstancia.	<b>Participación:</b> Discute de las distintas situaciones de trabajo, expresa su criterio, identifica los problemas, propone soluciones y alternativas, permite el intercambio de experiencia con todos los miembros del grupo. Ataca a la idea errónea, y no al compañero que la plantea. Escucha atentamente a los demás y valora sus ideas.

<p><b>Sentido de pertenencia:</b> Conocimiento organizativo, es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.).</p>	<p><b>Identidad:</b> Los intereses, objetivos lo siente como suyos.</p>
<p><b>Desarrollo de interrelaciones:</b> Actúa para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.</p>	<p><b>Progreso personal:</b> Crea un entorno en el cual la gente se siente valorada, es llevarse como en familia en el trabajo que sea, es una fiesta de amor, la gente se siente satisfecha y útiles en el trabajo, se divierten unos con otros.</p>
<p><b>Liderazgo:</b> Asume el rol de Líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de Líder. Debe contrastarse con la competencia de "Trabajo en Equipo y Cooperación".</p>	<p><b>Inclusión:</b> Permite que sus colaboradores intervengan para llegar a un acuerdo, las decisiones se toman de común acuerdo, todos colaboran.</p>
<p><b>Trabajo en equipo:</b> Busca el propósito común para concentrar energía, responsabilidad compartida, respuesta rápida, fuerte cohesión, comunicación eficaz, liderazgo compartido. Estimula el trabajo en equipo y el análisis conjunto de los problemas.</p>	<p><b>Colaboración:</b> Comienza a trabajar con su gente una idea desde el principio, considera el trabajo de forma social.</p>
<p><b>Comunicación:</b> Expresa mensajes comprensibles de modo oral y escrito que favorecen la realización del trabajo y potencian las políticas.</p>	<p><b>Respeto:</b> Intercambia de modo respetuoso con sus interlocutores, facilita el diálogo y sabe escuchar. Enfatiza el mensaje de forma comprometida.</p>
<p><b>Orientación al logro:</b> Se esfuerza por alcanzar o superar los objetivos, se preocupa por realizar bien el trabajo, crea sus propios estándares en el trabajo, mejora el rendimiento, realiza análisis coste-beneficio, asume riesgos para mejorar los resultados.</p>	<p><b>Responsabilidad:</b> Conlleva al cumplimiento de todos los deberes, exige la disciplina en la realización de las tareas, es puntual en el horario de trabajo, reuniones, etc., cumple con las necesidades y reclamos de la sociedad, de la comunidad, de las instituciones que nos rodean, es el primero en cumplir y ejecutar todas las prioridades, es respetuoso y practica las relaciones humanas correctas, es útil en todas las manifestaciones.</p>

De acuerdo con estas clasificaciones, se proporciona el criterio de que los valores en las personas tienen su proceso de formación, desarrollo y perfeccionamiento de la personalidad, mediante su orientación sistemática y educación profunda, ya sean valores éticos en lo personal o social, como área de manifestación de estos valores.

En este proceso, es importante comprender con claridad cómo se manifiesta la dialéctica de lo individual y lo social. En un primer plano de análisis es necesario entender el valor como parte constitutiva de la propia realidad social, es el conjunto de valores denominado sistema objetivo de valores, que es cambiante, dependiente de las condiciones históricas concretas y estructuradas jerárquicamente.

Resumen de las encuestas.

Todo proceso de cambio, debe estar precedido de un estudio de la situación actual que se desea cambiar, por lo tanto, fue necesario realizar un diagnóstico para constatar dónde se encuentran las debilidades fundamentales que se debe fortalecer.

Se aplicaron encuestas sobre los valores a 11 directivos de la Facultad de Cultura Física, los cuales poseen un nivel cultural desglosado en 10 con nivel superior y 1 de nivel medio superior. Además, cuentan con una edad promedio de 42 años.

Las preguntas que obtuvieron los por cientos más bajos (por debajo del 70%) fueron la 9 y la 10. La pregunta 9, está encaminada a constatar mediante los subordinados si el jefe inmediato tiene en cuenta las necesidades y motivaciones de los mismos, para el cumplimiento de los objetivos de trabajo. La pregunta 10, está orientada a comprobar si su jefe subordina el interés individual al social o colectivo.

Sobre las competencias, se encuestaron 11 directivos de la Facultad de Cultura Física. La encuesta tiene 25 preguntas, de las cuales 7 estuvieron por debajo del 70%. Estas preguntas fueron la 2, 7, 11, 13, 14, 16 y 19. A continuación se reflejan.

Pregunta N°2. ¿Puede su jefe cambiar el "chip" o dejar una tarea y comenzar otra, en otro equipo cuando las circunstancias así lo requieren?

Pregunta N°7. ¿Consigue su jefe hacer un todo de las distintas partes?

Pregunta N°11. ¿Su jefe se anticipa a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia?

Pregunta N°13. ¿Su jefe es consciente de lo que los demás sienten y piensan aunque no lo digan?

Pregunta N°14. ¿Su jefe es una persona sensible a la realidad de los complotos informales y la estructura formal de la organización?

Pregunta N°16. ¿Su jefe se esfuerza por entablar y mantener relaciones interpersonales?

Pregunta N°19. ¿Su jefe dirige a la gente de forma que trabajen juntos eficientemente?

Con la realización de ambas encuestas, queda demostrado que hay que seguir trabajando con los valores de los directivos, y agregarles en sus planes de desarrollo individual, temáticas de superación relacionadas con los valores compartidos y las competencias profesionales.

El contenido de la formación profesional se refiere a la cultura que debe alcanzar un profesional para ejercer adecuadamente su profesión, y que abarca no sólo los conocimientos científicos y tecnológicos necesarios que respondan a esa rama y objeto del saber y saber hacer específicos, sino a una cultura profesional como resultado de un tipo específico de educación científico-tecnológica.

Esto se entiende como el proceso continuo de adquisición de conocimientos teóricos y prácticos, y de formación de valores en relación con la práctica tecnocientífica, que propicie una actitud crítica de los aspectos contradictorios presentes en las relaciones entre la actividad científico-tecnológica y las otras formas de actividad social.

La cuestión no estriba en la mayor o menor información que un profesional posea, sino en los principios y las concepciones que éste posea para comprender a la sociedad y, en ella, el lugar de su profesión para gestionar adecuadamente la ciencia a la tecnología.

## **CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos, indican que se debe potenciar aún más el trabajo en el desarrollo de este tema. Es muy importante que los directivos y trabajadores de

cualquier organización posean las competencias necesarias según los puestos que ocupan, o vayan a ocupar, para que la organización alcance el desarrollo que se requiere y cumpla con su responsabilidad social.

Queda demostrado en este trabajo que las competencias laborales deben estar vinculadas a los valores, para que existan mayores niveles de eficiencia y eficacia, y con ellas mayores riquezas para distribuir a nuestra sociedad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcalá, M. (2002). *De la dirección por valores-DPV a la dirección por hábitos-DPH*. Madrid: Deloitte & Touche.

Colectivo de Autores (1998). *Dirección por Objetivo y Dirección Estratégica. La Experiencia Cubana. Compendio de Artículos*. La Habana: CCED, MES.

García, S. & Dolan, S. (2003). *La Dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill.

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.

Colectivo de Autores (2002). *Los Valores en la Dirección*. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES.

McLlelland, D.C. (1965). Achievement and entrepreneurchip: a longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, (1), 398-392.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15, 5-16.

Shein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & James. Barcelona: Editores S.A.

Yarce, J. (2001). *Los valores son una ventaja competitiva*. Colombia: Liderazgo.