



**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Departamento de Turismo**

**Licenciatura en Turismo**

**Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo**

**Título: “Procedimiento para la determinación de competencias laborales del  
puesto de dependiente gastronómico”**

**Autora: Merinly Lázara Pedroso Menéndez**

**Tutoras: DrC. Bisleivys Jiménez Valero**

**MSc. Estrella Felipa Acosta Corzo**

**Matanzas, 2020**

## **DECLARACIÓN DE AUTORIDAD**

Yo, Merinly Lázara Pedroso Menéndez, declaro ser la autora legítima del presente Trabajo de Diploma titulado: “Procedimiento para la determinación de competencias laborales del puesto de dependiente gastronómico”, el cual se entrega en formato digital al Departamento de Turismo, de la Universidad de Matanzas, y posteriormente al Departamento de Recursos Humanos de la entidad objeto de estudio, en calidad de lo cual autorizo a dichas entidades a hacer uso del mismo con la finalidad que estimen necesaria y conveniente.

---

Merinly Lázara Pedroso Menéndez

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Calificación

Dado en Matanzas, el día-----del mes de-----del año 2020

***Pensamiento***



***“Dediquémonos, con modestia y sin fanfarria, cada cual en el puesto que le corresponde, al cumplimiento diario y estricto del deber...”***

***Pienso que esta es la clave para vencer”***

## **DEDICATORIA**

A mi madre:

Por ser el motor impulsor de mi vida y por dedicarme todo el tiempo del mundo para hacer realidad mis sueños y cumplir las metas propuestas. Por darme todo lo que tengo, enseñarme todo lo que sé, convertirme en la persona que soy, por su apoyo, su confianza y su amor. A ella le debo mi vida, y dedico todos mis éxitos.

A mi novio:

Por ayudarme a sonreír, por confiar siempre en mí y mis éxitos, apoyándome cada momento en el logro de futuros proyectos, y ser todo lo especial que una persona puede ser. Para ellos todo mi amor y agradecimiento.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi madre y familia; por su entrega total a mi formación personal, por su dedicación, por ser mi guía y ejemplo.

A mi novio; por su entrega incondicional, su apoyo y comprensión, por esa voluntad que me infunde para lograr lo imposible, por su amor e infinita paciencia. Por ser ante todo mi AMIGO.

A mis amigos; por darme la seguridad de poder contar siempre con su apoyo.

En especial a mi tutora; por su paciencia, profesionalidad y entrega en su trabajo.

A mi cotutora; por su apoyo desinteresado, por tener siempre un momento disponible para ayudar.

A los jefes del Departamento de RRHH y a todo el colectivo de trabajo del Hotel Iberostar Laguna Azul; por su colaboración y apoyo al dar los primeros pasos de esta investigación.

A todos los profesores que de una forma u otra contribuyen a mi formación profesional.

A nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz y a la Revolución Cubana por haberme dado la oportunidad de cumplir mi gran sueño en la vida.

A todos los que de una manera u otra contribuyen a los resultados obtenidos hasta hoy.

**MUCHAS GRACIAS**

## Índice

|  |    |
|--|----|
| Introducción.....  | 1  |
| Capítulo I: Marco Teórico Referencial sobre las competencias laborales en la hotelería .....                               | 6  |
| 1.1 Surgimiento y desarrollo de la gestión por competencias .....  | 7  |
| 1.1.1 Gestión por Competencia y su valor en instalaciones turísticas.....  | 10 |
| 1.1.2 Enfoques y premisas básicas de Gestión por Competencias .....  | 16 |
| 1.2 El modelo cubano de Gestión Integrada al Capital Humano.....   | 20 |
| 1.3 Perfiles o profesiogramas de competencias laborales.....   | 21 |
| 1.4 Elementos de una Matriz de competencia laboral .....   | 26 |
| 1.5 Importancia de las competencias laborales en la hotelería .....  | 28 |
| Capítulo II: Procedimiento metodológico para la determinación y gestión de las competencias laborales en la hotelería..... | 32 |
| 2.1 Análisis de los antecedentes metodológicos al procedimiento de investigación.....                                      | 32 |
| 2.1.1 Procedimiento metodológico propuesto de la investigación y fundamentación de sus fases, etapas y pasos.....          | 33 |
| 2.2 Fase 1: Diagnóstico inicial del sistema organizacional .....   | 35 |
| 2.2.1 Fase 2: Análisis de la estrategia organizacional .....   | 39 |
| 2.2.2 Fase 3: Determinación de las competencias laborales del puesto de dependiente gastronómico .....                     | 48 |
| 2.2.3 Fase 4: Redacción del profesiograma de competencia laboral del puesto de trabajo seleccionado .....                  | 53 |
| 2.2.4 Fase 5: Validación y control del profesiograma de competencia laboral .....  | 56 |
| Conclusiones generales .....   | 59 |
| Recomendaciones .....  | 60 |
| Bibliografía.....  | 61 |
| Anexos .....   | 66 |

## **Resumen**

La creciente globalización permite que las empresas adopten importantes cambios, donde se despliegan estrategias de acción para conseguir metas propuestas. El mundo es más competitivo, por eso las empresas turísticas necesitan incorporar acciones que les posibiliten ser líderes en el mismo y a sus trabajadores, obtener conocimientos, habilidades, conductas para alcanzar un desempeño laboral superior, ser competentes en sus ocupaciones, según los intereses de la organización y los clientes. La presente investigación se pretendía realizar en el Hotel Laguna Azul de Varadero, y persigue como objetivo proponer un procedimiento para determinar las competencias laborales en el puesto de dependiente gastronómico en la entidad. Constituye una herramienta novedosa para la misma, pues permite determinar dicho objetivo e integrar al calificador del cargo, lo cual es básico para elevar la productividad, eficacia y eficiencia de la organización, se apoya en el modelo cubano del Sistema de Gestión Integrada al Capital Humano (SGICH). Para el cumplimiento de los objetivos propuestos; en el capítulo dos se utilizan técnicas que permiten la recopilación y análisis de información; como son: revisión de documentos, entrevistas a trabajadores del hotel, trabajo grupal del método Delphi por rondas, y paquetes estadísticos. Se estructura en dos capítulos, que exponen los preceptos teóricos y el procedimiento investigativo compuesto por cinco fases, etapas y pasos para determinar el objetivo fundamental de la investigación. Una vez desarrollado el presente trabajo, quedan creadas las bases para obtener el propósito fundamental, confeccionar el profesiograma de competencias en la entidad y permitir a la organización superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.

**Palabras Claves:** Recursos Humanos; Competencias laborales en la hotelería; Profesiograma de competencias; Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH).

## **Abstract**

The growing globalization allows that the companies adopt important changes, where they spread action strategies to get goals proposals. The world is more competitive, for that reason the tourist companies need to incorporate actions that facilitate them to be leaders in the same one and to their workers, to obtain knowledge, abilities, behaviors to reach an acting labor super, to be competent in their occupations, according to the interests of the organization and the clients. The present investigation sought to be carried out in the Hotel Blue Lagoon, and it pursues as objective to propose a procedure to determine the labor competitions in gastronomic clerk's position in the entity. It constitutes a novel tool for the same one, because it allows to determine this objective and to integrate the qualifier of the position that which is basic to elevate the productivity, effectiveness and efficiency of the organization, leans on in the Cuban pattern from the System of Integrated Administration to the Human Capital (SGICH). For the execution of the proposed objectives; in the chapter two are used technical that allow the summary and analysis of information; as they are: revision of documents, interviews to workers of the hotel, work group of the Delphi method for beats, and statistical packages. It is structured in two chapters that expose the theoretical precepts and the investigative procedure composed by five phases, stages and steps to determine the fundamental objective of the investigation. Once developed the present work, the bases are created to obtain the fundamental purpose, to make the profile of competitions in the entity and to allow to the organization to overcome the weaknesses to take advantage of the opportunities.

**Key words:** Human resources; Labor competitions; Profile of competitions in the hotelier; System of Integrated Administration of the Human Capital (SGICH).

## Résumé

La globalisation croissante permet que les compagnies adoptent des changements importants où ils ont étendu des stratégies de l'action pour obtenir des propositions des buts. Le monde est plus compétitif, pour cette raison les compagnies touristes ont besoin d'incorporer des actions qui les facilitent pour être des chefs dans le même et à leurs ouvriers, obtenir la connaissance, capacités, comportements arriver à une main-d'œuvre provisoire supérieur, être compétent dans leurs occupations, d'après les intérêts de l'organisation et les clients. La présente enquête a cherché pour être porté dehors dans l'Hôtel Lagune Bleue, et il poursuit comme objectif pour proposer déterminer les compétitions de la main-d'œuvre dans la place d'employé gastronomique dans l'entité à une procédure. Il constitue un nouvel outil pour le même, parce qu'il autorise déterminer cet objectif et intégrer la modification de la place qui est de base pour élever la productivité, efficacité et efficacité de l'organisation, s'appuie sur dans le modèle cubain du Système d'Administration Intégrée au Capital Humain (SGICH). Pour l'exécution des objectifs proposés; dans le chapitre deux est utilisé technique cela autorisez le résumé et analyse de renseignements; comme ils sont: révision de documents, entrevues à ouvriers de l'hôtel, groupe du travail de la méthode Delphi pour les battements, et paquets statistiques. Il est structuré dans deux chapitres qui exposent les préceptes théoriques et la procédure investigatrice composée par cinq phases, étapes et pas pour déterminer l'objectif fondamental de l'enquête. Une fois développé le présent travail, les bases sont créées obtenir le but fondamental, faire le profil de compétitions dans l'entité et autoriser à l'organisation à vaincre le débiliteés pour profiter des occasions.

**Les mots de la clef:** Les ressources humaines; Les compétitions de la main-d'œuvre; Profil des compétitions en hôtelier. Système de gestion du capital humain (Intégrante SGICH).

## Introducción

Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo, unido al desarrollo de las ciencias y las tecnologías, impactan con fuerza en la esfera laboral y provocan cambios en los enfoques teóricos y métodos, por lo que surgen nuevos conceptos que dan respuesta a estas situaciones; así, el término Gestión por Competencias (GC) invade el campo de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en las organizaciones, las que están abocadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas, por lo que se requiere de trabajadores con conocimientos, habilidades, valores y destrezas de forma tal que les permitan mantenerse en el mercado. Por ello, hoy necesitan desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar en su interior, innovar de forma continua, entender la realidad, enfrentar el futuro y enfocarse en elementos tecnológicos, informativos y en una gestión acertada de las personas que en ellas participan.

En la actualidad, se le confiere gran importancia al estudio de la gestión por competencias dentro del sistema empresarial, pues es un proceso que en su esencia pretende conseguir el mejor alineamiento entre el comportamiento del hombre y las metas de estas organizaciones, de ahí que contar con un personal capacitado, motivado y leal resulta un factor de éxito en su gestión.

Cuando el sector turístico tiene un elevado protagonismo en el desarrollo económico y social del país, los sistemas gerenciales deben orientarse hacia los enfoques de dirección más modernos. Esta transformación, tanto de concepción como de métodos que deben utilizarse, esencialmente en lo vinculado a la Evaluación del Desempeño (ED), debe permitir detectar las reservas de mejora y trazar acciones que respondan a las exigencias estratégicas de las organizaciones y su entorno. (Leyva del Toro, 2016).

El turismo en Cuba incide de forma notable en los cambios tecnológicos, económicos, culturales y sociales, lo que constituye en las últimas décadas, una importante alternativa de desarrollo (Alphonse Browne, 2014).

Hoy se considera el sector más dinámico de la economía cubana (Orellana Alvarado, 2016). No se trata solamente de una actividad que proporciona divisas y empleos, sino que desde los noventa es el único sector de la economía cubana que reúne las cuatro condiciones simultáneas que lo califican como sector líder, la existencia de una demanda potencial suficientemente aprovechada, la escala relativamente grande de la actividad, la existencia de vínculos intersectoriales que permiten la difusión del crecimiento del sector al resto de la economía y una tasa de crecimiento mayor que la tasa promedio general de la economía nacional. (Medinilla Sarduy y López Martín, 2015)

En nuestro país las competencias laborales son tratadas según el Modelo Cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humanos (Morales Cartaya, 2006), el cual contiene como subsistemas: la selección e integración, la organización del trabajo, la seguridad y salud, la estimulación moral y material, la comunicación institucional, la capacitación y desarrollo, el autocontrol y la evaluación del desempeño. Este último constituye uno de los procesos más importantes en el desarrollo de las organizaciones, en tanto, representa una técnica de dirección imprescindible en la toma de decisiones y se erige como una de las actividades clave dentro de la GCH. Es un subsistema de gran importancia, al ser uno de los principales mecanismos de control de los resultados y puede desarrollarse en los diferentes niveles de la entidad: organización, procesos e individuos.(Pérez Campedsuñer, et al., 2015).

En los Lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba (PCC) del 2016, se enfatizó en la necesidad del fortalecimiento de las empresas estatales. En Cuba, mediante el Decreto Ley 252/07 y el Decreto 281/07 actualizado; se manifiesta dicha política. Se presentan algunas insuficiencias en su implantación, ya que los modificativos de estas legislaciones (Decreto Ley 320/14 y Decreto 323/14) establecieron que las organizaciones que tenían implantado este sistema debían implementar antes de los dos años de su promulgación, el sistema de gestión de capital humano. Lo cual reclama el obligatorio cumplimiento para todo el sistema empresarial del turismo en Cuba.

**Situación problemática** que justificó el inicio y desarrollo de la presente investigación:

- No existe una adecuación e integración de los calificadores de cargo con las exigencias que deben poseer las competencias de trabajadores y directivos del turismo.
- No se trabaja de forma sistémica, con las habilidades, conocimientos, actitudes y características individuales de la personalidad que garantizan un desempeño competente en los empleados.
- Existen incongruencias en el contexto histórico – social –organizacional, que no tributan al desarrollo competente de los hombres que se demanda en el mercado de trabajo.
- La estrategia de desarrollo turístico existente del MINTUR, no contribuye a la implementación del sistema de Gestión por Competencias; (GPC) y que se alcancen los niveles de eficiencia y eficacia que demanda la sociedad cubana, en correspondencia con calidad, mercado y costo.
- Se demanda impulsar el desarrollo individual y colectivo de los trabajadores del sector, para garantizar un SGICH como eje central de una “organización que aprende”, y seleccionar, planificar, capacitar, evaluar y controlar su desarrollo, a través de la gestión y participación del propio personal.
- Carencia de la existencia de un diseño de puesto de trabajo y calificador de cargo, como documento legal, que no define en muchos casos, cuáles son las competencias del puesto.

Se deriva:

- Objeto de estudio teórico: Procedimiento para determinar competencias laborales en la hotelería.
- Objeto de estudio práctico: Competencias laborales del puesto de dependiente gastronómico en el Hotel Iberostar Laguna Azul Varadero.

La autora se apoya en el **problema científico de investigación**:

- ¿Cómo determinar las competencias laborales del puesto de dependiente gastronómico en la hotelería?

Del cual se infieren las siguientes **interrogantes científicas**:

- ¿Cuáles son las bases teóricas para determinar las competencias laborales en la entidad hotelera?
- ¿Qué procedimiento utilizar para identificar las competencias laborales del puesto de dependiente gastronómico en una instalación hotelera?

En el desarrollo de la tesis se adopta como **objetivo general**:

- Proponer un procedimiento para la determinación de competencias laborales del puesto de dependiente gastronómico en hotelería.

Se desprenden los siguientes **objetivos específicos**:

- ✓ Conformar el marco teórico conceptual vinculado con las competencias laborales en la hotelería.
- ✓ Determinar un procedimiento que garantice la representación del profesiograma de las competencias del puesto seleccionado.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados y responder las preguntas científicas se hace necesario la utilización de diferentes métodos, procedimientos y técnicas, dentro de los que se pueden nombrar los siguientes:

Métodos teóricos

- Análisis-síntesis: para el análisis y síntesis de la información necesaria a partir de la revisión bibliográfica y de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados
- Histórico-lógico: en el análisis de la evolución y de las etapas por las cuales transitaron los estudios de la evaluación del desempeño individual basado en las competencias

- Inductivo-deductivo: para diagnosticar el proceso de evaluación del desempeño individual en el área objeto de estudio, y la conformación y aplicación del procedimiento
- Sistémico estructural: en el desarrollo del análisis teórico y práctico del subsistema evaluación del desempeño

#### Métodos empíricos

Observación directa, consulta y análisis de documentos, entrevistas para la recopilación y obtención de información y estadísticos (para el análisis de redes y procesamiento de los datos). Además se propone la aplicación de herramientas necesarias como: Delphi por rondas, Método de Expertos, Tormenta de Ideas o Brainstorming, Matriz DAFO, Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa – Efecto, Método Kendall, Software SPSS, Software UCINET, Software VISIO.

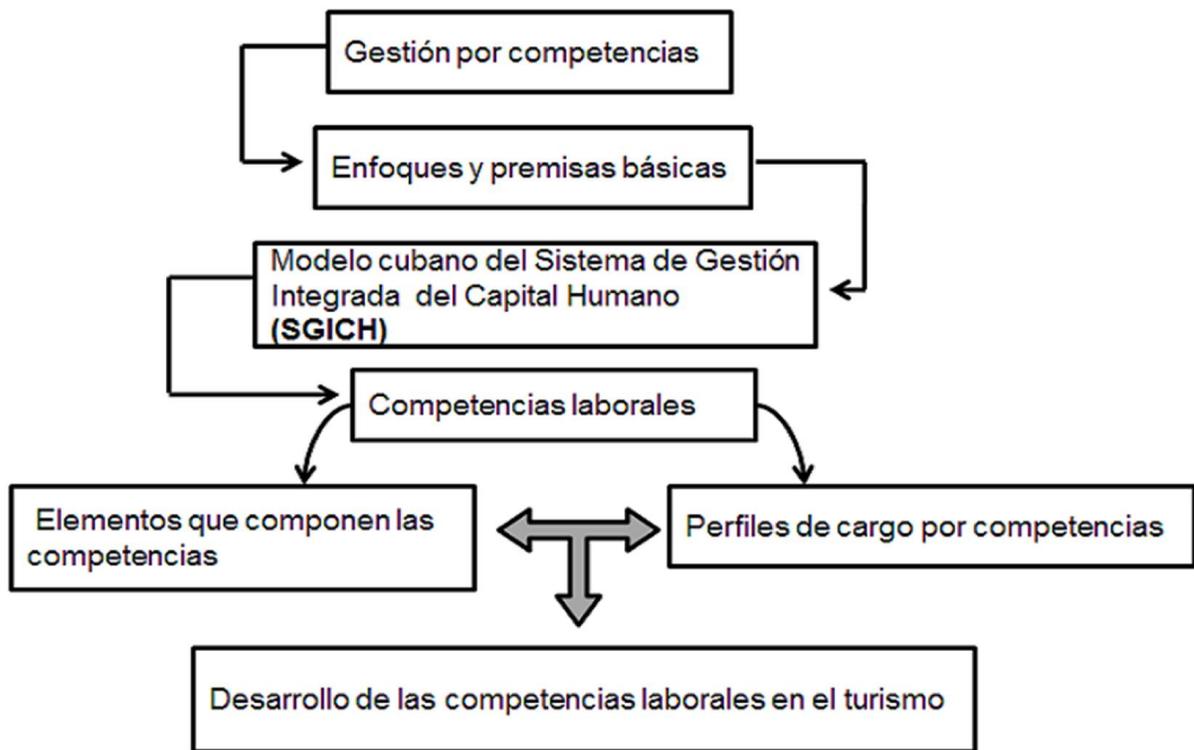
El trabajo está estructurado por: introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y siete anexos.

- Capítulo I: Marco Teórico Referencial sobre las competencias laborales en la hotelería; se abordan los principales fundamentos teóricos para determinar las competencias laborales en la hotelería.
- Capítulo II: Se plantea el procedimiento metodológico para la determinación del objetivo fundamental de la investigación, en el cual se precisa las diferentes fases, etapas y pasos que se siguen en el estudio.
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Referencias bibliográficas

## Capítulo I: Marco Teórico Referencial sobre las competencias laborales en la hotelería

En el presente capítulo se aborda un conjunto de fundamentos teóricos. Para ello se realiza un estudio histórico lógico del tema objeto de investigación. Parte de las concepciones generales del mismo, hasta llegar a las particularidades en las empresas prestadoras de servicios turísticos. Comienza por el surgimiento de la gestión por competencias y todas sus aristas, a partir de una amplia búsqueda bibliográfica, el modelo cubano del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano; sus definiciones, criterios de varios autores, cambios y particularidades, elementos importantes de los perfiles de cargo por competencias e importancia, como elemento indispensable de las competencias laborales, pues constituye el tema y objetivo principal de la investigación, como se muestra en el hilo conductor que sirve de guía.

Figura No 1: Hilo conductor del Capítulo I



Fuente: elaboración propia

## **1.1 Surgimiento y desarrollo de la gestión por competencias**

La GPC tuvo su surgimiento a principios de la década de 1970, su principal exponente fue David C. McClelland. En una de las investigaciones primigenias sobre el tema, realizada por este autor junto a Richard E. Boyatzis en la compañía estadounidense de telecomunicaciones American Telephone and Telegraph (AT&T) vio la luz una de las definiciones más utilizadas para conceptualizar las competencias, la cual fue definida como: “Unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (1982; citado por Cuesta, 2000).

Surge también con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, toma auge en la práctica empresarial y de éxito a partir de la década de 1990 (Levy-Leboye, 1997).

La gestión de competencias nace en el campo de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales donde busca explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la (GRH). Estudios que se desarrollaron sobre el desempeño laboral de graduados universitarios en el ámbito de la gestión, relacionaron sus coeficientes de inteligencia (CI) con el desempeño laboral exitoso (Goleman, 1997). Se suponía que con altos CI alcanzados durante la actividad universitaria, debían correlacionarse después altos estándares de desempeño. Pero no ocurrió así. La gestión de competencias que a inicios de la década de 1970 acuñara McClelland, (1973), y a finales de la década de 1990 Goleman (insiste con su libro Inteligencia emocional 1997) la enfatizara más, contribuye a su reemergencia, es de importancia trascendente. La respuesta a la pregunta que es universal en cualquier proceso de selección de personal: ¿Qué formación debe poseer la persona adecuada para desempeñar con éxito este puesto?, encontrará buen nivel de aceptación mediante el enfoque holístico y el carácter ad hoc de “traje a la medida” que exigirá la gestión de competencias.

La gestión por competencias es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de

excelencia en las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o "podrían hacer". Al referirse a este; (Cuesta, 2002); plantea: "La gestión del desempeño por competencia se enfocar esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer".

Es crítico identificar, desarrollar y evaluar el conocimiento, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo requerido para la participación activa y eficaz de las personas con las competencias necesarias (Cano Calderón y González Gutiérrez, 2017).

La Norma Internacional ISO 10018: 2016 Gestión de la Calidad - Directrices para la participación activa y la competencia de las personas, proporciona directrices para los factores humanos que influyen en la participación activa y la competencia de las personas, y crea valor que ayuda a lograr los objetivos de la organización.

La ISO 10018 se enfoca en cuatro ámbitos fundamentales: los ocho principios de la gestión de la calidad; los factores humanos que pueden afectar a la calidad; la adquisición de la competencia y la participación del personal; y la orientación específica contra las cláusulas de ISO 9000.

ISO 10018 proporcionará una breve descripción de cómo los factores humanos que afectan la calidad se pueden utilizar eficazmente dentro de un sistema de gestión. Los factores humanos se analizan en el documento en tres grupos: Liderazgo, participación del personal y la competencia.

Factores de la competencia según refiere ISO 10018: 2016:

- Reclutamiento - el proceso para atraer a la gente a la organización.
- Educación y aprendizaje- procesos para desarrollar conocimientos y habilidades.
- Toma de conciencia - cómo hacer al personal consciente de todos los aspectos claves de los procesos que ellos están trabajando.

□Creatividad e innovación- en estas épocas de cambio la capacidad de aplicar soluciones creativas a los desafíos y de innovar rápidamente, se convierten en competencias esenciales.

□La competencia misma - la suma de todas las partes arriba señaladas.

Según la ISO 9001: 2015 la organización para la definición de competencia debe:

-Determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad; asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas; cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas; conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.

Plantea entonces la ISO 9000: 2015; con respecto al tema de las competencias; que un SGC es efectivo cuando todos los empleados entienden y aplican las habilidades, formación, educación y experiencia necesarias para desempeñar sus roles y responsabilidades. Es responsabilidad de la alta dirección proporcionar las oportunidades a las personas para desarrollar estas competencias necesarias (Vizcaíno Jaramillo, 2014).

Para los efectos de este proyecto la definición de Competencia Laboral, basada en la Gestión por Competencia, adecuada es: Conjunto de aptitudes y actitudes del individuo para el desempeño de determinadas funciones productivas o de servicios, acorde a los requerimientos cualitativos y las exigencias de una institución dada, en los que juega un papel primordial la adquisición de conocimientos, experiencias que tienen una demostración en la práctica del saber hacer. La gestión de competencias, asociada a la formación y en especial a la selección de personal, emergió en el paradigma positivista y en la psicología conductista experimental, donde el “hecho” o el “dato sensorial”, eran constatación de ciencia, junto al método “aséptico”, “ahistórico” y “objetivo”.

El “subjetivismo” de difícil aprehensión para ese método tradicional del positivismo, devino factor relegado. La perspectiva es concebir la gestión por competencia a partir de la relación coherente entre el sistema de capacidades de competencia individuales y la estrategia de la organización (Hammel y Prahalad, 1994; Cuesta Santos, 2000). Lo que significa compromiso recíproco.

En la modalidad formadora de equipos, hace el coaching o entrenamiento y dirección tipo equipos deportivos (Cubeiro, et al., 1998). Reconoce que es una prioridad muy importante para la práctica efectiva de la gestión de competencias. En contraposición teórica la concepción psicológica histórica cultural, permite comprender la estructura organizacional en un contexto de desarrollo cultural concreto, sus valores materiales y espirituales, tradiciones y condiciones objetivas de desarrollo (Cuesta Santos 2000,2005).

### **1.1.1 Gestión por Competencia y su valor en instalaciones turísticas**

La instalación que emplea un modelo de GPC supone, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa (Delgado Martínez, 2001).

Esta es una herramienta de gran importancia, debido a que permite:

- Impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico, ya que los trabajadores conocerán su propio perfil o profesiograma de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identifican y actúan sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador impacta desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo -direccionado.
- Es una de las herramientas principales en el desarrollo del CH. La GPC hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de

definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

□ Ayuda a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto valor agregado neto a través de la utilización de los mejores recursos humanos (RR.HH) de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada emprendimiento y permiten de esta forma la aplicación de experiencias y conocimientos existentes.

□ Permite profundizar la alianza estratégica-empresa-trabajadores al generar mejores (RR.HH) con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

La GPC es, en definitiva, una herramienta indispensable para la gestión de los activos intangibles que generan valor a través sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en la organización y en sus recursos humanos, con una gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas.

Según (Cabezas, 2006), la GPC aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permite intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- Aumenta la competitividad de los trabajadores.
- Aumenta la capacidad de respuesta de organización hacia el entorno.
- La gestión por competencia ayuda a gestionar el desempeño de forma más eficaz.
- Logro de los objetivos empresariales a mediano y largo plazo.
- La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos cuantificables y con posibilidad de observación directa.

- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la co-responsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la gestión de los recursos humanos.
- La evaluación del desempeño.
- La compensación justa con base en el aporte al valor agregado y la erradicación de la vieja.
- La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.
- Cuando se sitúa la GPC, se evita que los directivos y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades de los puestos de trabajo.

El desempeño de una organización, es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la GPC.

Conceptos claves vinculados a la gestión por competencias

Competencias:(Levy Leboyer): "Comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación."

Gestión: Efectuar acciones para el logro de objetivos.

Gestión por competencias:(NC 3000:2007): 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.

Competencias laborales:(NC 3000:2007): 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: (NC 3000:2007): 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.

Profesiograma de Competencias: (NC: 3000:2007): Documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, solo se centra en aquellos elementos fundamentales.

Referente al origen y principales características del término en cuestión, se impone precisar qué son las competencias.

Cuadro1.1: Criterios sobre el término “competencia” según varios autores

| Año  | Autor                  | Conceptualización  |
|------|------------------------|--|
| 1982 | Boyatzis               | Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.  |
| 1993 | Lyle y Signe M Spencer | Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder. Rasgos del carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones. Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y auto-imagen. Conocimientos. Habilidades, capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales. |
| 1996 | Ansorena Cao           | Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.  |
| 1997 | Levy Leboyer           | Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.   |
| 1998 | Le Boterf              | Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.   |
| 1999 | Cardona y Chinchilla   | Las competencias son comportamientos habituales, es el resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades personales.  |
| 2000 | OIT                    | Se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.  |
| 2001 | Brum y Samarcos        | Operaciones mentales, cognitivas, socios afectivos y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional.  |
| 2002 | SENA, Colombia         | La define como el conjunto de capacidades socio afectivas y habilidades cognoscitivas, sicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee.  |
| 2005 | Artidiello y Conrado   | Expresión del comportamiento humano, cualidad inherente al hombre, en ocasiones encontramos bajo el nombre de competencias y tratadas indistintamente como tales habilidades, capacidades, actitudes y otras formas de actuación humana.   |
| 2006 | Cuesta Santos          | Características o dimensiones subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo anexo a una cultura organizacional.  |
| 2007 | NC 3000                | Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios.   |
| 2008 | A. Morales, NC: 3000   | Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.   |

|            |                                    |   |
|------------|------------------------------------|---|
| 2014; 2015 | Vizcaíno Jaramillo, ISO 9000       | Un SGC es efectivo cuando todos los empleados entienden y aplican las habilidades, formación, educación y experiencia necesarias para desempeñar sus roles y responsabilidades. Es responsabilidad de la alta dirección proporcionar las oportunidades a las personas para desarrollar estas competencias necesarias. |
| 2016       | Norma Internacional ISO 10018      | Gestión de la Calidad - Directrices para la participación activa y la competencia de las personas, proporciona directrices para los factores humanos que influyen en la participación activa y la competencia de las personas, y crea valor que ayuda a lograr los objetivos de la organización.                      |
| 2017       | Cano Calderón y González Gutiérrez | Es crítico identificar, desarrollar y evaluar el conocimiento, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo requerido para la participación activa y eficaz de las personas con las competencias necesarias  |

*Fuente: elaboración propia*

La autora coincide con los criterios y definiciones que refrendan los autores Cano Calderón y González Gutiérrez (2017), donde concluye que es crítico identificar, desarrollar y evaluar el conocimiento, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo requerido para la participación activa y eficaz de las personas con las competencias necesarias. Para que un Sistema de Gestión de Competencias sea efectivo, los empleados deben aplicar su formación, y experiencia necesarias para desempeñar roles y responsabilidades. Considera aceptada la definición que se ofrece, pues demuestra la importancia de la gestión de competencias laborales; así como la necesidad del cumplimiento de las funciones y objetivos de los trabajadores en una entidad, y además; fortalece los propósitos e idoneidad del desarrollo de la presente investigación. Una vez, permite visualizar que las competencias laborales reflejan la práctica eficaz de las personas en el trabajo que desempeñan y en la empresa, sobre la base del desarrollo e integración de los componentes de autorregulación ejecutora e inductora de su personalidad, en unidad bio- psico- social. De aquí, la autora concluye; que competencias posibilitan especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial, estas poseen diferentes enfoques y premisas básicas.

### **1.1.2 Enfoques y premisas básicas de Gestión por Competencias**

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia y entre los principales enfoques de Gestión por Competencia se tienen: Enfoque Anglosajón:

Este enfoque centra su atención en el éxito del trabajador en el puesto de trabajo, en relación con la estrategia global de la organización. Para ello asumen los criterios teóricos de McClellan, a partir de los estudios realizados sobre los resultados académicos de los estudiantes egresados y el éxito en el desempeño profesional. No describe las competencias que posee una persona, sino que establece relaciones causales, ofrece cierto fundamento teórico metodológico coherente con la realidad. Considera que los resultados académicos y los test no pueden predecir exitosamente el buen desempeño profesional, además no describir las competencias que posee una persona. Establecer relaciones causa-efecto; para el logro de estas relaciones, (que, de hecho, constituyen su principal fortaleza metodológica, debido a que este enfoque le otorga mucha importancia a la validez de criterio que es un indicador para establecer relaciones causales), se hace necesario el establecimiento de una serie de variables predictoras-observables, o agentes causales, que actúen como los agentes que causan estos rendimientos superiores. Este paradigma evoluciona desde los años 80 hasta nuestros tiempos.

En la actualidad, las competencias constituyen el punto de conexión entre los comportamientos individuales y la estrategia de la organización. La estrategia debe estar acompañada de una cultura adecuada y es aquí donde las competencias se hacen presentes, a través de la implantación de la Gestión de (RR.HH) en la institución, donde las competencias reflejan una serie de valores que aglutinan la misión y el plan estratégico de dicha organización. Este enfoque es útil para cambiar conductas ligadas a los valores del plan estratégico y aceptar tanto competencias genéricas como específicas (no aplicables a toda situación).

Se puede calificar como más centrado en los contenidos de los puestos de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización (Herranz y De la Vega, 1999).

### Enfoque Francés

Este enfoque, defiende lo individual, centra su atención en la persona, hace un seguimiento a las capacidades individuales del sujeto para desempeñarse en la organización y en la empresa por mantener el desempeño óptimo de su fuerza de trabajo. Desde esta perspectiva se consideran a las competencias como una mezcla indisociable de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica, que capacitan al individuo para tener un desempeño adecuado en su puesto de trabajo. Así, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias no reconocidas por los estudios reglados. Lo anterior condiciona que las competencias responden a la concreción de cada organización, es posible identificar competencias genéricas (Herranzetal, 1999). Este énfasis queda reflejado en el uso de mega competencias como pueden ser la capacidad de aprender y las diferentes estrategias para el aprendizaje que utilizan las personas. Es el enfoque más centrado en los procesos de aprendizaje de las personas. Este enfoque considera que los test de aptitudes, así como los de CI, constituyen un instrumento predictivo muy importante en la gestión de las competencias (Levy-Leboyer, 1997). Según el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER 1999): existen tres modelos fundamentales: funcionalista, conductista y constructivista.

### El modelo conductista

Con antecedentes en el behaviorismo (Martin Herbert, 1983), centra su atención en las aptitudes, en aspectos descriptivos de la personalidad. Su base en la psicología individual se orienta a las cualidades personales del desempeño laboral. En este modelo la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Se utiliza con mayor sistematicidad en los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Otra forma de agrupar las maneras en que es

abordado el problema de la gestión por competencias lo ofrece (Mertens, 1996) al plantear la existencia de tres grandes corrientes en el estudio de las competencias. Aunque plantean autores que este enfoque no tiene que ver con la corriente psicológica que defiende el conductismo, asume tal denominación al enfatizar en el papel de las características del individuo que definen un desempeño superior; esto es, parte del estudio de las personas que desempeñan exitosamente su trabajo, y determinan las características que posibilitan un desempeño sobresaliente. Estas ideas están relacionadas con las presunciones de McClelland según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras, utilizan diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos (McClelland, 1973; Spencer y McClelland, 1984).

#### El modelo funcionalista

La base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas. Se orienta prioritariamente a los resultados. Su rasgo fundamental es la descripción del producto, desplaza a un segundo plano los procesos. En este modelo el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. Todo está reducido a resultados concretos y predefinidos, la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo.

A este modelo se le reconoce su carácter evidentemente pragmático y conductista desde el punto de vista psicológico. En este enfoque, según (Mertens, 1996), el análisis funcional describe el puesto, o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos. Para este enfoque la competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer. En este modelo la competencia se identifica con la capacidad de una persona para realizar una determinada actividad productiva. La forma de evaluar estos resultados es a través de la Norma de Competencia

Laboral. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

### Enfoque Holístico

Como su nombre lo indica, parte de un enfoque integrador que relaciona atributos y tareas, permite que concurren acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Desde esta perspectiva el concepto de competencia comprende un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación. El modelo constructivista es el modelo que comprende en su concepción la formación integral del investigador dentro del proceso. Parte de la premisa de la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. En el modelo las competencias del personal se construyen a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. Incluye la valoración de las relaciones y acciones entre los grupos y su entorno, y entre situaciones de trabajo y de superación. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Las competencias no son estáticas, se completan en la dinámica cotidiana mediante un proceso de reformulación de las exigencias para cada cargo de acuerdo al entorno, por lo que se debe tener en cuenta las premisas siguientes: (NC: 3001: 2007 requisitos vinculados a las competencias laborales.)

Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencia.

Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

- Estar convencidos que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias.

Esto se refleja en el modelo cubano de Gestión Integrada al Capital Humano donde las competencias laborales están estrechamente relacionadas con factores vitales de la GRH.

## **1.2 El modelo cubano de Gestión Integrada al Capital Humano**

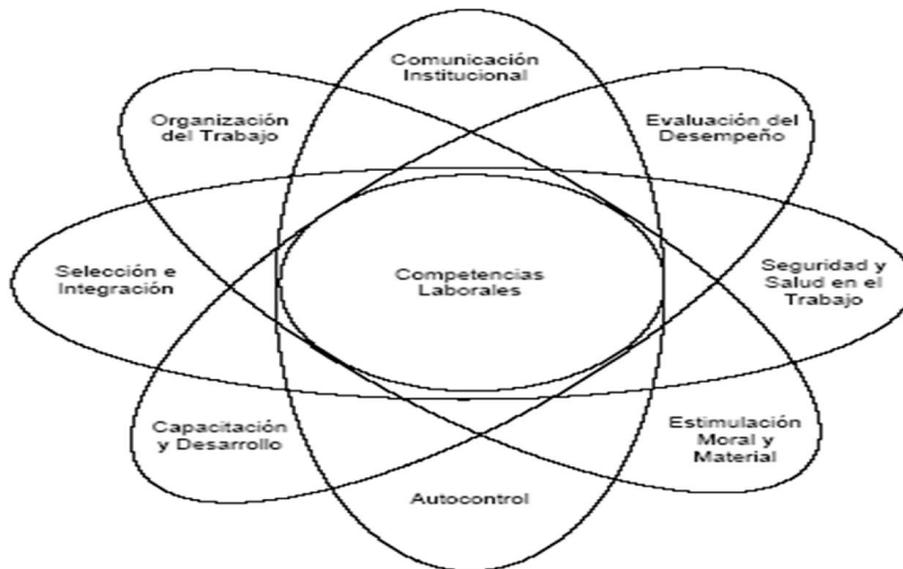
En los últimos años se desarrollan diversos modelos en el ámbito de la GCH, que tienen como fin común lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes. Todos exigen de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los RR.HH, otorgándole el significado, que por su aporte a los resultados de las organizaciones, estas lo requieren. (Leyva Hernández, 2014)

El modelo cubano para el diseño e implementación de un sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos, según la norma cubana 3001:2007, toma como referencia las organizaciones que deben establecer y mantener un (SGICH), el cual integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano, y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, las cuales logran un desempeño laboral superior donde reflejan la cultura, los valores de la organización y el incremento de la productividad del trabajo. “El diseño e implementación del SGICH va a incidir en todas las áreas y actividades que integran la organización”.

En los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño, va a servir de guía para la selección de los nuevos trabajadores que se incorporen a los cargos de los procesos de las actividades principales, y para la capacitación de los trabajadores con un desempeño laboral adecuado en el alcance de un desempeño laboral superior, lo que posibilitará el cumplimiento de los objetivos estratégicos para lograr eficiencia en la entidad, las competencias

laborales constituyen la piedra angular de todo el sistema”.(Cita de la tesis de Rabain Durant, 2011)

Figura No.2: Modelo Cubano para el diseño e implementación para la Gestión Integrada del Capital Humano



Fuente: (Sabatela, 2018)

Cada organización pública debe definir, desde sus objetivos, cuáles son o debieran ser sus competencias laborales, aquello que mejor hace para el cliente y que por supuesto, deben saber hacer quienes trabajan en ella.

### 1.3 Perfiles o profesiogramas de competencias laborales

Existe concordancia entre diferentes autores al definir el perfil de competencias como el conjunto de competencias requeridas para el desempeño de un puesto, así como por determinadas actividades y comportamientos que hacen que aquellas personas que las posean obtengan un desempeño superior en su puesto de trabajo. Un perfil de competencias es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior (Arráiz, 2000). Los perfiles

de competencias comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias” (Cuesta Santos, 2005).

El conjunto de acciones y decisiones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscan el mejoramiento continuo durante la planeación, implementación y control de las estrategias organizacionales; constituye el perfil o profesiograma de competencias laborales. Cuesta Santos (2010)

Cada empresa adecuará los profesiogramas de competencia según los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos asequibles, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo; para su desarrollo deben existir técnicas especializadas con alto grado de confiabilidad tales como:

➡ **Cuestionarios de Competencias:** A través de los cuales se recoge información sobre los comportamientos de las personas, basados generalmente en frecuencias. Puede ser cumplimentado por la propia persona analizada y aquellos que trabajan con él. A esto se le denomina usualmente feedback 360 grado y tiene como objetivo la uniformidad de criterios en la observación de comportamientos, no la evaluación en sí.

➡ **Entrevista focalizada:** Esta técnica sigue la metodología de la entrevista de incidentes críticos. Permite detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Las mismas deben llevarse a cabo por técnicos de recursos humanos entrenados en la metodología o por consultores externos.

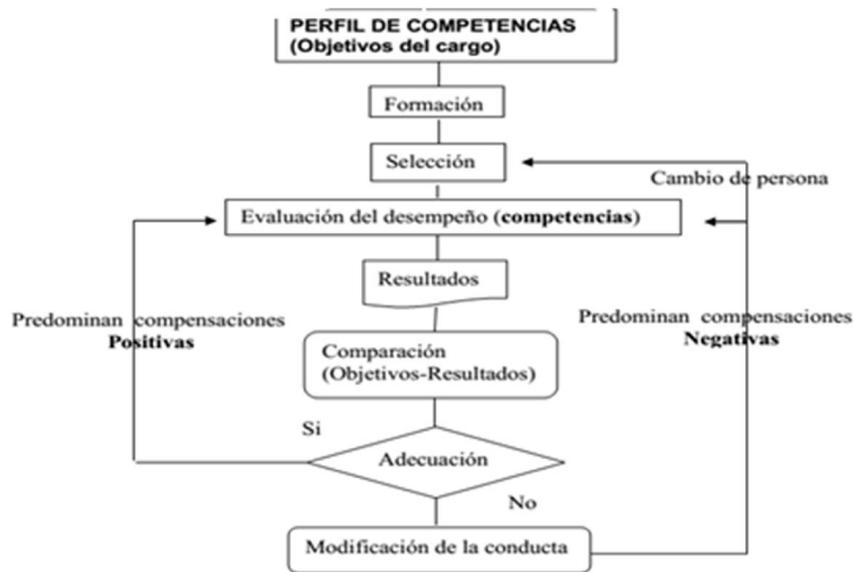
➡ **Assesment Center:** Consiste en crear situaciones que simulen la realidad laboral en que se desenvuelve la persona. Por tanto, las pruebas deben ser específicas para el puesto y adaptadas a la cultura de la empresa. La Assesment también incluye una entrevista focalizada que permitirá aportar una valiosa información sobre las competencias que son observadas en los participantes.

➡ Las entrevistas de incidentes críticos también pueden ser utilizadas en la búsqueda del perfil de competencia de la persona. De todas las técnicas mencionadas para llevar a cabo dicho proceso los estudiosos consideran la Assessment Center la de mayor valor predictivo por estar basada en el resultado de diferentes pruebas y en la observación de consultores externos e internos de la empresa entrenados en la técnica; pues la hace costosa de manera considerable.

Un elemento importante a tener en cuenta por las organizaciones es la evaluación sistemática y redefinición de perfiles, para ello en la colaboración con el departamento de RR.HH, donde los responsables evaluarán las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Aunque las relaciones de las actividades claves de la GRH no se manifiestan lineales (Cuesta, 1999), sin dudas el profesiograma de competencias tiene una conexión técnico organizativa básica, en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral como refleja la figura No. 2.1.

Figura No. 2.1: Profesiograma de competencias en su relación con actividades claves de GRH



*Fuente: (Cuesta, 2000)*

Definición de Antiperfil: se evidencia cuando se define el perfil, parte de la descripción de una persona y no de un puesto de trabajo. Cuando se realiza la recolección de información para definir el perfil de la persona que se debe seleccionar, deberá preguntarse al cliente interno cuál es su mínimo aceptable en materia de requerimientos–conocimientos, experiencia y competencia- en relación con los eventuales postulantes. El responsable de selección deberá desempeñar varios roles simultáneos para realizar bien su tarea: ser un asesor del cliente interno, conocer el negocio y las tareas de las otras áreas. Deberá sobre todo, generar confianza.

Las competencias en los descriptivos de puestos se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, como su apertura en grados, se encuentran en el documento denominado diccionario o catálogo de competencias, confeccionado a la medida de cada organización. En función del diccionario de competencias se definen ejemplos de comportamientos que se registran en un denominado diccionario de comportamientos, y se prepara a la medida de cada organización. En el momento de recolectar información sobre el perfil del puesto, si la empresa implementa un esquema de GPC, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otra información estarán consignadas las diferentes

competencias requeridas y los niveles o grados indicados para cada una de ellas. Un aspecto muy importante que se recomienda dejar para el final es, idealmente, definir o esbozar el plan de carrera del candidato que seleccionar. Un completo asesoramiento al cliente interno, finaliza con el análisis de posibilidades de encontrar lo requerido. Actualmente las organizaciones tienden a determinar, según su entorno y estrategia empresarial, las competencias que realmente producen un rendimiento superior, empleando para esto unas u otras técnicas.

A partir de algunas consideraciones fundamentales realizadas al respecto, se cita que la gestión de competencias es asumida para hacerla funcional u operativa a través de presupuestos teóricos- metodológicos que, a su vez, posibilitan la inserción de esa gestión en la GRH. (Cuesta, 2000)

Especificidades sobre los perfiles o profesiogramas de competencias:

Los profesiogramas de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia. Los profesiogramas de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias.

Elementos que se utilizan para elaborar el perfil del profesional idóneo, que debe emplearse para encontrar al aspirante perfecto y para facilitar las tareas de reciclaje laboral; la aplicación de mejorar el rendimiento de los agregados culturales de las embajadas americanas, tuvo resultados sin precedentes, que le permitieron exponer dos terminaciones esenciales:

1-La correlación positiva entre el desempeño en el puesto y tres características intrínsecas a la persona: empatía transcultural, expectativas positivas a pesar de la provocación y rapidez de comprensión de las redes de influencia.

2-Una correlación negativa del mismo desempeño respecto a la puntuación del test de acceso, o sea, la obtenida en las baterías de pruebas teórico – prácticas.

#### **1.4 Elementos de una Matriz de competencia laboral**

Una Matriz de competencia laboral no es más que un documento que contiene la descripción de las competencias laborales inherentes a una ocupación o cargo, las cuales, están subdivididas en unidades de competencia laboral, presentadas de manera jerárquica y lógica.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

**Saber:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter:

-Técnico (orientados a la realización de tareas).

-Social (orientados a las relaciones interpersonales).

La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas". Entre otras disciplinas psicológicas, la Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; bajo las denominaciones "aprender a aprender" o "aprender a pensar", se proporcionan recursos cuya aplicación facilita la adquisición de nuevos conocimientos, su integración en los que ya poseemos, su utilización orientada a la práctica y la posibilidad de que nos convirtamos en gestores de nuestro propio aprendizaje.

**Saber Hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades:

-Técnicas, para realizar tareas diversas (hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable).

-Sociales, para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas (trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público).

-Cognitivas, para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar (para analizar situaciones, tomar decisiones).

Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí; por ejemplo, dar una charla en público puede implicar no sólo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas).

**Saber Estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado. Las actitudes son un tema clásico en la Psicología Social que cuenta con un amplio desarrollo y aplicación, tanto en un nivel más macro (por ejemplo, en medios de comunicación), como en un nivel micro (por ejemplo, en las múltiples relaciones interpersonales), y en el que asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son principal foco de interés.

**Querer Hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter:

-Interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea)

-Externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales), que determinan que la persona se esfuerce o no por mostrar una competencia.

**Poder Hacer:** Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de favorabilidad del medio. Esto orientado desde el punto de vista individual, la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, dos temas de gran tradición en Psicología, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.

A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples" o el enfoque interactivo de la personalidad) aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos, y los sitúan en consonancia con su papel de meros componentes de las competencias.

### **1.5 Importancia de las competencias laborales en la hotelería**

El Turismo es una industria en continua evolución e innovación; precisamente en los hoteles la mejora de la oferta y la adaptación a las necesidades de los públicos es un pilar de carga de su progreso; para ello se ponen en marcha equipos multidisciplinares que se especializan de directivos que se deben gestionar con criterio de competencias. El liderazgo es la cualidad fundamental para dirigir una plantilla, actualmente, saber reconocer el talento, gestionarlo adecuadamente es la mejor virtud para un directivo. La complejidad del entorno actual en todo el sector empresarial y de forma más dinámica en el sector turístico obliga a que todos los actores del sistema busquen fórmulas que les permitan desarrollar una competitividad sostenida.

La gestión de RR.HH constituye el factor humano, el elemento vital en post de la gestión de competencias, llegar a definir cuáles son las competencias que debe poseer el trabajador en el puesto, unido a que la organización puede desarrollar nuevas herramientas de gestión vinculadas al resto de los subsistemas de Gestión del Talento Humano y se pueden proponer comportamientos acordes con las demandas de la instalación y las exigencias del entorno. Si se tiene en cuenta que para el sector turístico los recursos humanos deben tener un valor estratégico para la empresa, sería lógico que la gestión de los mismos fuese un elemento

diferenciador que contribuyese a mejorar su posición competitiva. Dicho valor estratégico, es más relevante para las actividades de alojamiento y restauración, en las que la calidad del servicio depende en gran medida del buen hacer de los profesionales que prestan su servicio cada día a los clientes. Actualmente la misma constituye un arma valiosa y clave para que las empresas hoteleras puedan optimizar sus recursos humanos con el objetivo de incrementar la calidad de los servicios ofertados y a su vez optimizar su economía.

Las empresas cuando implementan un esquema de GPC, se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren? ¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible entrenarlos? Muchas de estas preguntas solo pueden responderse si la empresa realiza evaluaciones por competencias. Esto no significa que la empresa cambie sus ejecutivos y otros colaboradores si el resultado no es el esperado; simplemente sabrá qué debe hacer, entrenar, cambiar de puestos o cómo desarrollar en el futuro a su personal (Hernández Díaz, et al., 2004).

La aplicación de competencias laborales en una organización nos proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los cubre cada uno de los ocupantes del puesto. Esto ofrece como ventajas:

- Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la Selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.
- Facilitar la detección de necesidades de capacitación, su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.
- Proporcionar la base para la evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un periodo a otro.
- Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la planeación de carrera.
- La instalación que emplea un modelo de GPC, supone un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona,

organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa (Delgado Martínez, 2001). Esta es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano; tiene gran importancia, debido que permite:

- Impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico, ya que los trabajadores conocerán su propio perfil o profesiograma de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identifican y actúan sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva el clima innovador impacta desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo - direccionado.
- Es ayuda a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto valor agregado neto a través de la utilización de los mejores recursos humanos de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada emprendimiento y permiten de esta forma la aplicación de experiencias y conocimientos existentes.
- Permite profundizar la alianza estratégica-empresa-trabajadores al generar mejores (RR.HH) con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.
- Garantiza mayor atención a los temas relacionados con la calidad.
- La cambiante naturaleza de los trabajos y los lugares en que se desarrollan.
- Permite el análisis de puestos de trabajo supone un punto de partida fundamental en la dirección de RRHH. (Raimundo, 2009)
- Se debe cumplir con los requisitos de la Norma ISO: 9000 (2000) en materia de capacitación y desarrollo del persona, además, identificar aspectos del proceso que pueden ser limitados por una deficiente atención al desarrollo del personal.

## **Conclusiones Parciales del Capítulo I**

El desarrollo del Marco Teórico– Referencial sobre las competencias laborales en la hotelería, mostró la importancia que posee la Gestión por Competencias para las empresas; pues constituyen motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder. Manifiestan habilidad o atributo personal de la conducta del sujeto, puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable. De acuerdo con algunos autores, los recursos humanos son el recurso clave en una organización o el de mayor importancia, y el enfoque estratégico para gestionar a los trabajadores con que se cuenta. Se determinó que la GPC laborales constituye un factor clave en el desarrollo turístico, debido a que tiene un valor estratégico, clave y decisivo como nunca antes, ya que ocupa un lugar relevante en el desarrollo personal y profesional de los individuos, lo que redundará en beneficio de la organización que aprende, así se podrá garantizar el progreso social y económico de la sociedad, mediante el desarrollo humano. La evolución de la fuerza productiva obtiene grados que se aceleran cada vez más, lo que exige a las empresas tanto industriales y de servicios, tomar como necesario la gestión de las competencias laborales donde esto estimula al aumento de la competitividad de los trabajadores. Las competencias laborales acrecientan la capacidad de respuesta de las organizaciones hacia el entorno que le rodea, la concientización de los equipos para que asuman la responsabilidad de su autodesarrollo; se torna un proceso de ganar-ganar. La GPC juega un importante papel en el sector empresarial, ya que eleva a grado de excelencia las competencias de cada individuo envuelto en el quehacer de las organizaciones y orientarse al logro de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

## **Capítulo II: Procedimiento metodológico para la determinación y gestión de las competencias laborales en la hotelería**

Subsiguiente de la fundamentación teórica referente al proceso de gestión por competencias y la necesidad de desarrollarla en la organización, este capítulo tiene como objetivo: plasmar un procedimiento metodológico integrado a las NC: ISO 9000, 9001 y 9004: Cuarta Edición 2015 e ISO 10018:2016, (Cuesta, Santos. 2006), (Vizcaíno, Jaramillo. 2014), ISO 9000 (2015) y (Cano, Calderón y González, Gutiérrez. 2017); que permita determinar las competencias laborales del puesto de dependiente gastronómico para una entidad hotelera.

Para cumplir dicho objetivo, se exponen los antecedentes metodológicos que justifican la investigación, posteriormente se realiza un análisis previo de la situación problemática de la entidad y por último se propone la metodología de investigación para determinar las competencias laborales del puesto de dependiente gastronómico en empresas de servicios turísticos.

### **2.1 Análisis de los antecedentes metodológicos al procedimiento de investigación**

El procedimiento se sustenta para su implantación en el cumplimiento de principios que contemplan la esencia de los basamentos de las NC: ISO 9000, 9001 y 9004: Cuarta Edición 2015 e ISO 10018:2016, ISO 9000 (2015), y los criterios definidos por (Vizcaíno, Jaramillo. 2015) que expresa: un Sistema de Gestión de Competencias; es efectivo cuando todos los empleados entienden y aplican las habilidades, formación, educación y experiencia necesarias para desempeñar sus roles y responsabilidades. Es responsabilidad de la alta dirección proporcionar oportunidades a las personas para desarrollar estas competencias necesaria y también, alcanzar la evaluación y desarrollo del Proceso de A+B en combinación con el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Para respaldar el procedimiento metodológico se tomó como referencia las principales aportaciones de expertos, entre los que se distinguen (Mertens, Leonard. 2000), el análisis funcional del grupo CONOCER, aplicado en Cuba por (Pérez, de la O.2001), las reflexiones metodológicas de (Cuesta, Santos. 2003), los lineamientos en torno a las NC: ISO 9000, 9001 y 9004: Cuarta Edición 2015 e ISO 10018:2016, en relación con el lineamiento 257 del VI Congreso PCC que expresa la necesidad de incrementar la competitividad de Cuba en los mercados a partir de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio.

La autora se basa en el diseño metodológico de (Acosta, Corzo.2008). “Propuesta metodológica integradora para el estudio y desarrollo de competencias laborales en el sector del turismo”, debido a que se ajusta a las características, idoneidad y objetivos propuestos de la presente investigación, además; posibilita el estudio lógico de la misión y las funciones del puesto, su integración a la estrategia organizacional y el examen crítico de las situaciones que impiden o permiten su realización en las condiciones histórico- sociales; para con ello determinar qué tipo de competencias se demandan para alcanzar las metas de la organización.

### **2.1.1 Procedimiento metodológico propuesto de la investigación y fundamentación de sus fases, etapas y pasos**

A partir de lo expuesto anterior, la autora propone el procedimiento metodológico de investigación para la determinación y seguimiento de las competencias laborales del puesto de dependiente gastronómico en una entidad hotelera (Ver Fig. 2.2)

Figura 2.2: Esquema del Procedimiento metodológico propuesto. Fases, etapas y pasos esenciales

# Retroalimentación y desempeño superior

**Fase 1:** Diagnóstico Inicial del Sistema Organizacional

**Etapa 1:** Selección y entrenamiento del grupo de colaboradores

**Paso 1:** Análisis individual de los miembros del comité de competencias

-Método Delphi- Método de Expertos-  
Revisión de documentos- Observación directa

**Fase 2:** Análisis de la estrategia organizacional

**Etapa 2:** Implementación del SGICH

**Paso 2:** Alineación con el Sistema de Gestión Integral del Capital Humano

**Paso 3:** Identificación de premisas para la implementación del SGICH

**Paso 4:** Determinación de las competencias organizacionales

- Matriz DAFO -Gráfico de Pareto -Diagrama Causa- Efecto -Método Delphi -Técnica 635

**Fase 3:** Determinación de las competencias laborales del puesto de dependiente gastronómico

**Etapa 3:** Estudio del puesto seleccionado

**Paso 5:** Precisión de la misión de la entidad y el propósito clave de la función productiva o de servicios bajo análisis

-Mapa funcional del puesto -Método de incidentes críticos -Método Delphi

Entorno  
organizacional  
y social.

**Fase 4:** Redacción del profesiograma de competencia laboral del puesto de trabajo seleccionado

**Etapa 4:** Documentación para la identificación de las competencias del cargo

**Paso 6:** Integración del profesiograma de competencia laboral

- Análisis y revisión de documentos -Método Delphi -Método Kendall - Método 635

**Fase 5:** Validación y control del profesiograma de competencia laboral

**Etapa 5:** Evaluación de los estándares o dimensiones de las competencias laborales para la elevación de productividad organizacional y social

**Paso 7:** Actualización de la estrategia organizacional

-Análisis y revisión de documentos

*Fuente: elaboración propia a partir de (Acosta. E. 2008)*

## **2.2 Fase 1: Diagnóstico inicial del sistema organizacional**

**Etapa 1:** Selección y entrenamiento del grupo de colaboradores (Comité de Expertos)

**Finalidad:** Socializar la información sobre el tema y lograr la participación de los factores y trabajadores de óptimo desempeño, en la ejecución de cada fase del proyecto en la organización.

Las principales herramientas que se utilizan en esta etapa son el Método Delphi para la selección del Comité de Competencias y se definen como tal a través del Método de Expertos. También la revisión y análisis de documentos, entrevistas y la observación directa.

El conocido método Delphi (Goicoechea, Hansen e Duckstein, 1982, Molina, 1987) se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información en ocasiones dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso.

La técnica Delphi por rondas, aplicada por especialistas cubanos, rediseñadas por (Cuestas, Santos. 2005), es una técnica que incluye las siguientes acciones:

- 1- Creación del comité de competencias, con su aprobación se efectúa un proceso de entrenamiento (20 horas) en gestión de competencias, unido a la explicación de cómo proceder en este método de expertos, con entrenamiento participativo.
- 2- Desarrollo de la primera ronda, donde a cada colaborador (C) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual debía responder sin comentarios en el grupo. Pregunta: ¿Cuáles son las competencias que debe conformar el contenido del puesto X?

□ Los especialistas que aplican el método relacionan todas las competencias, y reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes. (Ver anexo No.1)

El método de Expertos se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. (Ver anexo No.3).

En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final. Se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Existencia de un facilitador, cuya función es similar al método Brainstorming.
- Se establece un diálogo anónimo entre los expertos individualmente, mediante cuestionarios o encuestas.
- La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.
- Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permite al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros expertos.
- El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evolución de las curvas de respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, y eliminar los valores más dispersos.

El método, aunque posee una probada efectividad es, sin embargo complejo y embarazoso. Requiere de tiempo y paciencia, así como el consenso de los expertos para participar en la investigación. Puede ser costoso en tiempo y dinero y los que lo emplean deben tener conocimiento de las herramientas estadísticas matemáticas que acompañan al mismo en el procesamiento de los datos. (Frías Jiménez, Roberto A. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. 2007)

Proceso de selección de los expertos: es una de las etapas más importantes de la aplicación del método. Al experto, altamente calificado le deben ser inherentes las siguientes cualidades:

- a) Ética profesional
- b) Maestría
- c) Imparcialidad
- d) Intuición
- e) Amplitud de enfoques
- f) Independencia de Juicios

Para su selección se suelen utilizar los siguientes criterios:

- a) Competencia
- b) Creatividad
- c) Disposición a participar en la encuesta
- e) Conformidad
- f) Capacidad de análisis
- g) Espíritu colectivista y autocrítico
- h) Efectividad de su actividad profesional

La selección y conformación del comité de competencias, grupo que se encarga de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de las mismas, se realiza a partir de los siguientes presupuestos:

- Para estudiar lo que demanda un puesto y definir una función, se debe describir en forma que detalle las tareas que lo componen. Lo cual precisa de la necesaria participación de aquellos que poseen un desempeño que se destaca y dominio de las acciones y operaciones de cada tarea en el puesto.

□ Los trabajadores de óptimo desempeño describen su trabajo mejor que cualquier otra persona. Se debe identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior en comparación con otros trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.

□ Para lograr la planeación, implementación y control de las competencias, se debe asegurar la participación de la alta dirección, (al menos un miembro se designa oficialmente), así como de los trabajadores y su organización sindical, para la búsqueda de soluciones a los problemas y en la toma de decisiones.

□ La alta dirección debe designar y constituir el comité de competencias de la organización. Para atender todo el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias de los diferentes niveles, designa a uno de sus miembros para presidir el comité de competencias de la organización. La alta dirección debe identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior para comparar con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es correcto pero no es superior.

□ El Comité de Competencias, será el grupo que se encargue de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades. La elección de los trabajadores sobresalientes, se ejecutará como punto de partida las prácticas y el empleo de los métodos y procedimientos de avanzada, que se emplean por aquellos que en la realización del proceso de servicio se destacan por lograr mejores indicadores en volumen y calidad. Por lo cual lo integra compañeros que posean condiciones tales como:

a) Que tengan experiencia práctica y conozcan las actividades que se realizan en el área.

b) Que poseen desempeño exitoso en el puesto o cargo. Avalado por sus superiores, colegas y evaluaciones del desempeño.

c) Que demuestren interés y capacidad para la colaboración.

### **Paso 1:** Análisis individual de los miembros del comité de competencias

En el presente paso se analizan los expedientes laborales de los miembros seleccionados, constata las responsabilidades que desempeñan, los cursos de superación que poseen y los años de experiencia en la profesión.

#### Entrenamiento del Comité de expertos por Competencias

Con su aprobación se efectúa un proceso de entrenamiento interactivo de (24 horas) en gestión de competencias (Ver anexo No. 2), que unido a la explicación de cómo proceder en cada etapa del proceso, permitirá el trabajo específico investigación - aprendizaje.

En resumen el Comité de Competencias se integrara por:

#### Miembros de la alta dirección (Dirección).

#### Directivos de la organización (Área A y B).

Trabajadores de gran prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro, que laboran en los procesos de las actividades principales y en los cargos donde se van a identificar, validar y certificar las competencias. Una vez que se tenga conformado el comité de competencias y se realice el programa de entrenamiento se iniciará la segunda fase.

### **2.2.1 Fase 2: Análisis de la estrategia organizacional**

**Etapas 2:** Implementación del Sistema de Gestión Integrada al Capital Humano (SGICH).

#### **Paso 2:** Alineación con el Sistema de Gestión Integrada al Capital Humano

**Finalidad:** Alinear la estrategia organizacional, con las competencias que tributan a su desarrollo e identificar lagunas que se encuentran.

Se parte del criterio: el éxito de la estrategia organizacional dependerá en gran medida, de la contribución a la creación de valor de cada miembro de la

organización. Para que esta mantenga su característica de sostenibilidad, se cumplen tres condiciones:

- La determinación de lo que la organización necesita en materia de gestión integrada del Capital Humano, para lograr su estrategia.
- Una válida y fiable evaluación de la amplitud y profundidad de que cada miembro de la organización posee las competencias que garanticen el éxito de la estrategia.
- Una inversión en tiempo y esfuerzos por parte de directivos y mandos en el perfeccionamiento de los procesos claves y de sus colaboradores, para la selección, evaluación y el desarrollo continuo de estas competencias, como forma esencial de inversión.

### **Paso 3:** Identificación de premisas para la implementación del SGICH

La organización para lograr implementar un SGICH que descubra y desarrolle las competencias organizacionales, de los procesos claves y de las personas, deberá previamente, garantizar el cumplimiento de las premisas siguientes:

- Formular la estrategia organizacional, alineada a la GPC, consensuar con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos de la organización.
- La alta dirección debe liderar la formulación, implantación e integración de los procesos claves y de la gestión del capital humano.
- La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones, para el logro de la estrategia organizacional.
- Debe existir armonía laboral, que favorezca el desempeño competente.
- Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la gestión del capital humano, deben tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

Estas premisas responden a las exigencias de la entidad, en relación con las competencias laborales, las cuales son aplicables a los términos y definiciones

aprobadas; correspondiéndose con la NC: ISO 9000:2005; NC: 18000:2005 vinculadas con el Sistema de Gestión de Capital Humano.

A continuación, se fundamentan cada una de las acciones y técnicas o instrumentos que se van emplear para su realización:

- Revisión y análisis de la estrategia organizacional.

El comité técnico de competencias, trabajará en la revisión y análisis de la estrategia organizacional, para estudiar a profundidad, se orienta esencialmente hacia: La misión y los objetivos estratégicos de la organización y del área donde se desarrolle el estudio y su alineación con los niveles de productividad del SGICH que se pretende alcanzar.

- La realización de la matriz DAFO, precisa las fortalezas y debilidades o carencias de la organización, para el desarrollo continuo de los niveles de productividad, que podrían afectar al rendimiento de la empresa, o limitan su compromiso para asumir los desafíos del presente y futuro próximo; lo cual permite diseñar un modelo que integre las necesidades de la entidad, en materia de organización del trabajo, para evitar desarrollar acciones aisladas de las diferentes áreas.

Para la realización de la matriz DAFO, se confrontan los criterios de los expertos, y se someten a una tormenta de ideas cuya resultante es la determinación de las cuatro variables fundamentales para confrontar la matriz DAFO.

### **Factores internos**

**Fortalezas:** Identificación de los puntos fuertes en que la empresa se puede apoyar para contribuir al éxito y cumplimiento de la misión.

**Debilidades:** Identificación de los principales aspectos que constituyen serios problemas para lograr niveles de eficiencia y calidad.

## Factores externos

**Amenazas:** Son aquellos factores que están en el entorno y pueden influenciar desfavorablemente en la organización en caso de que ocurran.

**Oportunidades:** Son aquellos medios o factores que se desarrollan o se pueden manifestar en el entorno en la que se pueden aprovechar en beneficio si se opera de manera eficiente y en muchas ocasiones no dependen de uno.

Para el análisis de la Matriz DAFO no es posible utilizar todos los factores, se escogen solo los de mayor incidencia. Permite interrelacionar los factores internos y externos de la organización. Existen varias técnicas de aplicación para la Matriz DAFO. Una de ellas es la de impactos cruzados (bajo un enfoque: problema estratégico general y solución estratégica general). En el primero: mientras haya amenazas y debilidades, aunque existan fortalezas, no se podrá aprovechar las oportunidades; en el segundo: si se concentra en las oportunidades y afianza las fortalezas, podrá superar las debilidades y enfrentar las amenazas. Una vez cuestionadas todas las combinaciones, se halla el subtotal con la sumatoria de los valores que se encuentran en cada fila y columna. Luego se halla el total sumando los subtotales para conocer la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad que mayor fuerza ejerce sobre la organización.

Las cuestiones que se deben tener en cuenta para la determinación de la estrategia a utilizar son las siguientes:

Estrategia Ofensiva: ¿Si la fortaleza (X) me permite aprovechar trascendentalmente la oportunidad (X)?

Estrategia Defensiva: ¿Si la fortaleza (X) me permite atenuar trascendentalmente la amenaza (X)?

Estrategia Adaptativa: ¿Si la debilidad (X) no me permite aprovechar trascendentalmente la oportunidad (X)?

Estrategia de Supervivencia: ¿Si la debilidad (X) no me permite atenuar trascendentalmente la amenaza (X)?

Las cuatro cuestiones corresponden respectivamente a los cuatro cuadrantes de la matriz, son los dos primeros una relación entre la fortaleza y la oportunidad y después entre ella y la amenaza; y los dos últimos entre la debilidad y la oportunidad y por último entre ella y la amenaza.

□ Se desarrolla una sesión de Brainstorming entre los miembros del Comité de Competencias.

El Brainstorming es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Es un método que se utiliza cuando la fuente de información son las personas y puede aplicarse de manera presencial, semipresencial o no presencial. Es un método de creación de ideas en grupo muy utilizado para identificar problemas, ofrecer soluciones alternativas a problemas o facilitar oportunidades de mejora. Este método lo creó Alex F. Osborne en 1941 cuando, de su búsqueda de ideas creativas, nació un proceso de grupo no estructurado de “lluvia de ideas” a partir del cual surgieron más y mejores ideas que si los sujetos hubieran trabajado por separado. Es una técnica divergente concebida para generar grandes cantidades de ideas a partir de un grupo de individuos. Se demuestra que genera por lo habitual una cantidad de ideas tres veces superior a la que generarían los mismos individuos trabajando por separado. Hay muchos métodos para esta técnica, cada uno con sus fortalezas y debilidades, y giran alrededor de unos principios básicos.

El término Brainstorming (tormenta de ideas) es ahora muy común en la lengua inglesa como término genérico para expresar “el pensamiento creativo”. Este pensamiento surge de manera natural y no requiere planificación alguna. Cuantas más alternativas haya, más posibilidades habrán de dar con la mejor solución. Se puede aplicar en cualquier tipo de empresa y puede servir de ayuda en algunas de las siguientes situaciones:

-Cuando sea necesario definir el proyecto o el problema sobre el que la empresa deba trabajar.

-Cuando la empresa tenga que diagnosticar problemas.

-Cuando sea necesario reconducir un proyecto y presentar las posibles soluciones.

-Cuando la empresa tenga que identificar la resistencia potencial a las soluciones propuestas.

Esta herramienta nos permite: Plantear los problemas existentes, las posibles causas, sus soluciones alternativas.

□ Gráfico de Pareto de las debilidades del SGICH de la organización, se realiza con el propósito de conocer las principales causas que afectan al capital humano, los niveles de productividad y desempeño competente en la organización se pretende saber cuáles son las que específicamente propician la existencia de las debilidades; aplicándose para ello el Diagrama de Pareto, el cual me va a distinguir las debilidades más importantes de las más triviales.

Las técnicas a emplear son las siguientes:

□ Entrevista a los principales directivos de la entidad.

□ Realización de una tormenta de ideas entre los miembros del comité de competencias con el fin de reagrupar las ideas según su valor e importancia.

□ Técnica de tarjado: es una planilla de datos, que permite una recogida ordenada y estructurada del valor de cada dato dentro del conjunto, de manera que se revelen ciertas relaciones de significación de interés para el caso.

□ Matriz de distribución de frecuencias, tiene en cuenta la cantidad de veces que se citan ciertas situaciones como causas de algún tipo de problema.

La entrevista que se realiza a los principales directivos de la entidad consiste en un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto en específico, el especialista recoge la información cara a cara. Puede ser estructurada (guía previa) o no, pero siempre se recomienda revisar al menos una lista de puntos sobre la que se referirá la misma a fin de facilitar la obtención sistemática y organizada de la información.

Objetivo: Consultar a los directivos y jefes de departamentos las consideraciones sobre las principales deficiencias del SGICH de la entidad, con el fin de detectar las principales causas que propician la existencia de debilidades, y el impacto de las mismas en los niveles de productividad y desempeño competente en la organización.( Ver anexo No.4)

Este análisis le permitirá al comité iniciar el proceso de determinación de las competencias organizacionales, con el fin de alinear la estrategia organizacional con la Gestión por Competencias.

□ Diagrama Causa – Efecto: Fue desarrollado en 1943 por el profesor Kauro Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado Diagrama Ishikawa o Diagrama de Espina de pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Se realiza a partir de las debilidades obtenidas del SGICH de la organización. Tiene como objetivo conocer las principales causas que afectan al capital humano, los niveles de productividad y desempeño competente en la organización, se pretende saber cuáles son las que específicamente propician la existencia de las debilidades; aplicándose para ello la técnica del Diagrama Causa- Efecto. ¿Cómo se Utiliza?

1.- Identificar el problema: el problema (el efecto generalmente está en la forma de una característica de calidad) es algo que se quiere mejorar o controlar. El problema deberá ser específico y concreto: Incumplimiento con las citas para instalación, cantidades inexacta en la facturación, errores técnicos en las cuentas de proveedores, errores de proveedores. Esto causará que el número de elementos en el diagrama sea muy alto.

2.- Registrar la frase que resume el problema. Escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del Diagrama hacia la izquierda. Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema (algo que se denomina algunas veces como la cabeza del pescado).

3.- Dibujar y marcar las espinas principales. Las espinas principales representan el input principal/ categorías de recursos o factores causales. No existen reglas

sobre que categorías o causas se deben utilizar, pero las más comunes utilizadas por los equipos son los materiales, métodos, maquinas, persona y/o el medio. Dibujar una caja alrededor de cada título. El título de un grupo para su Diagrama Causa y Efecto puede ser diferente a los títulos tradicionales; esta flexibilidad es apropiada y se invita a considerarla.

4.- Realizar una lluvia de ideas de las acusas del problema. Este es el paso más importante en la construcción de un Diagrama de Causa y Efecto. Las ideas generadas en este paso guiaran la selección de las causas de raíz. Es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar que su equipo está al nivel apropiado de profundidad, se deberá hacer continuamente la pregunta Por Qué para cada una de las causas iniciadas mencionadas.

5.- Identificar los candidatos para la “causa más probable”. Las causas más seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo deberá reducir su análisis a las causas más probables. Encerrar en un círculo la causa(s) más probable seleccionada por el equipo o marcarla con un asterisco.

6.- Cuando las ideas no puedan ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el Diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos. En resumen los pasos a seguir para elaborar un diagrama de causa efecto son los siguientes:

- a) Se acepta un solo enunciado del problema.
- b) Se generan necesidades para construirlo en alguna de las formas siguientes:
  - Mediante una tormenta de ideas estructurada que enfoque las posibles causas cuyos antecedentes no hayan sido estudiados.
  - Mediante hojas de verificación.

c) Para construir el diagrama:

- Se coloca el enunciado del problema a la derecha.
- Sitúe las ideas de la “tormenta” en los grupos correspondientes.

d) Para encontrar las causas más probables y básicas del problema.

- Se buscan causas que aparecen repetidamente.
- Se llega a acuerdos por consenso.
- Para cada causa se pregunta “¿Por qué pasa?” y se colocan las respuestas como ramas o “espinas” de las causas principales. (Ver anexo No. 5).

Este análisis le permite al Comité iniciar el proceso de determinación de las competencias organizacionales.

#### **Paso 4:** Determinación de las competencias organizacionales

Los estudios que se realizaron en anteriores pasos, tributan a la determinación de las competencias organizacionales, precisan el sistema de capacidades y valores corporativos claves, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, garantizan el éxito y las ventajas competitivas organizacionales, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están relacionadas con desempeños exitosos de esa organización y con los desafíos que debe asumir para lograr las metas que se desean, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

Finalmente para obtener un listado previo de las competencias organizacionales se recurre nuevamente a la Técnica Brainstorming.

□ Aplicación del Método Delphi para reducir y ordenar la lista de competencias organizacionales. De las competencias determinadas es necesario decidirse sobre un conjunto comprendido entre 5 y 7 competencias, pues lo aconseja la práctica (A. Cuesta, 2005). La decisión de cuáles serán las competencias claves de la empresa y su orden de importancia. Garantiza identificar el grado de preparación que actualmente tiene la entidad para conseguir los objetivos de la estrategia,

pasa a identificar las carencias que pueden obstaculizar la consecución de los objetivos planificados en cada área y proceso.

□ Aplicación de la Técnica 635 para determinar las descripciones de las competencias obtenidas. Técnica 635 también llamado Q de Rohrbach. (Calves Hernández. Silvio, 2006)

El método 635 como el de valoración de factores, se realiza con una consulta de los participantes. Cuando se trata de una simple encuesta de estado de opinión, es una sola iteración sin intercambio entre los participantes, son métodos más refinados, busca el consenso de los participantes, al igual que otros como: Delphi, la Tormenta de Ideas, y el SDI; se realiza mediante varias iteraciones sin intercambio entre participantes. Estos métodos tienen elementos metodológicos comunes como:

□ Se equipara el nivel de información a los participantes sobre el problema a resolver de modo de limitar a cierto rango la variabilidad en las opiniones.

□ El enfoque iterativo de preguntas a los expertos y la aproximación hacia un resultado común.

□ La circulación de información entre los participantes. En aquellos métodos en que corresponde arribar a consenso sobre una alternativa más conveniente o un criterio más importante o la importancia relativa de algún factor, se utiliza lo que denominamos la función de utilidad.

### **2.2.2 Fase 3: Determinación de las competencias laborales del puesto de dependiente gastronómico**

**Etapas 3:** Estudio del puesto seleccionado

**Finalidad:** Identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva o de servicio, en estrecho vínculo con la misión de la organización y las evidencias de incidentes críticos en el desempeño del puesto de dependiente gastronómico.

La realización del análisis funcional, es una etapa fundamental para el conocimiento y dominio de los procesos que se relacionan con el puesto o cargo y su vínculo con las condiciones que ejercen impacto en su desarrollo.

La ejecución de esta etapa permite un análisis interior de los procedimientos que pueden y deben ejecutarse para el logro de resultados eficaces en el puesto. Logra vincularse con acciones de instrumentación de la resolución 26/06 para la aplicación de la Organización del Trabajo en las entidades laborales.

Su esencia técnica identifica las competencias laborales inherentes a una función productiva o de servicio, a través de un proceso deductivo (análisis de lo general a lo particular), hasta lograr por medio de las derivaciones graduales y sucesivas, la identificación de las unidades de competencias y las evidencias de éstas en el desempeño. Tal función puede relacionarse con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. Demuestra cómo entre el propósito principal o la misión de la empresa y la obtención del satisfactor, bien o servicio, existen varias funciones intermedias que lo hacen posible, de ahí la necesidad de que sean desagregadas (Pérez de la O. Julio, 2001).

La identificación de las competencias laborales inherentes a un puesto o cargo, se logra en tres principios básicos:

- Se aplica de lo general a lo particular, pues se inicia a partir del propósito clave, derivándose de ello las funciones principales y las subordinadas a ellas, hasta obtener los criterios de desempeño.
- Identifica las funciones discretas, se expresan mediante acciones y condiciones que afectan su ejecución y que son transferibles a contextos diferentes.
- Mantiene una estructura semántica: Verbo – Objeto – Condición

La ejecución de la técnica comprende las siguientes acciones y procedimientos en que se trabajará:

-Precisión del propósito clave o fundamental de la organización y del puesto.

En esta etapa es necesario retomar la misión, objetivos estratégicos y las competencias genéricas de la organización como objeto de estudio. Y a partir de ello, ejecutar la acción de la determinación del propósito fundamental del puesto. Estas acciones son importantes en aras de lograr la integración de las exigencias de normas en fase de implementación; para lo cual la organización debe trabajar en la definición de las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y las interrelaciones entre ellas.

El propósito fundamental debe lograr en su contenido:

- Abarcar la totalidad el área para la que Ud. determina las competencias
- Definir el dominio de negocios y porqué es atractivo para los clientes
- Incluir un objetivo para la ventaja competitiva
- Hacer referencia a los valores que refuerzan la estrategia y los objetivos de negocios.
- Proporcionar un punto de referencia para el desarrollo de competencias.
- Ser una declaración activa. Comenzar por un verbo de acción.

La declaración del propósito fundamental debe expresar: ¿Para qué existe?, ¿Qué se aspira alcanzar? Y ¿Cómo lo debe alcanzar? (Pérez de la O Julio. La Habana, 2001). La determinación del propósito clave del puesto, que constituye su razón de ser en la entidad, actividad, área ocupacional o cargo, permite ir precisar las funciones principales o estratégicas que permiten su realización, refleja las relaciones de interdependencias entre ellas para que en dicha estructura se garantice el cumplimiento de la misión y las competencias genéricas de la entidad.

**Paso 5:** Precisión de la misión de la entidad y el propósito clave de la función productiva o de servicios bajo análisis.

En ello participan esencialmente el grupo de trabajadores que ejercen como colaboradores, en unidad con expertos y asesores conocedores de la metodología y provistos de otras competencias, las cuales demuestran en la preparación que

antecede y durante la ejecución de la técnica, como parte integrante del Comité de Competencias.

- Determinación y estudio de las funciones estratégicas, generales del puesto.
- Derivación de las funciones básicas. Realización del mapa funcional.
- Descripción de las funciones productivas generales.
- Realización del diagrama detallado del proceso.

El segundo momento del proceso prosigue, con un sistema de acciones interrelacionadas sobre la base de la identificación, que se deriva de las siguientes interrogantes sucesivas:

- ¿Cuáles son las funciones principales que garantizan el cumplimiento de la misión del puesto?
- ¿Qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre?
- ¿A través de cuáles acciones específicas se garantiza el cumplimiento de la función estratégica X?, permite la determinación y estudio del conjunto de las funciones estratégicas que lo integran y a partir de cada una de ella, emprender un proceso gradual y sucesivo de desgloses, hasta llegar a la identificación de las unidades de competencia, o sea, a la expresión más simple o mínima de una función que puede ser desempeñada por un individuo.

Después, continuamos el proceso de análisis o desagregación a partir de cada una de ellas, se identifican funciones básicas, que garantizan el desarrollo de la función estratégica o general. Se sigue la preforma que adopta en las funciones estratégicas, para anotar las restantes funciones que contribuyen al propósito fundamental que se convino.

- Elaboración del mapa funcional del desempeño y la matriz de competencias

La investigación– acción, identifica el conjunto de funciones estratégicas y básicas que garantizan el propósito fundamental del puesto y de una organización,

entidad, área de actividad y área ocupacional; se pretende lograr la visualización de la desagregación, a través de un mapa funcional del desempeño, que garantice observar, identificar con prontitud las funciones estratégicas– básicas–específicas. Al conjunto de funciones y unidades de competencias identificadas en forma de árbol, se le denomina árbol o mapa funcional. (Fig. 2.3) (Ver anexo No.6)

Puede emplearse la técnica del examen crítico, para analizar y mejorar los procesos, procedimientos y secuencias, combinación y simultaneidad de éstos, ahorrar procedimientos innecesarios.

- Determinación de desempeños críticos
- Análisis de incidentes críticos
- Derivación de contingencias y condiciones que impactan en el desempeño.

Se tiene en cuenta que paralelamente a las funciones que desempeña el sujeto en el puesto, coexisten e interactúan gran variedad de contingencias y condiciones que ejercen impacto en el éxito de su ejecución, es necesario enlazar al análisis funcional al estudio de estas condiciones, a través del análisis de incidentes críticos.

El método de incidentes críticos originalmente propuesto por (Flanagan, 1954) es una técnica de investigación cualitativa, a través de la cual se registran aquellas conductas representativas tanto de un buen como de un mal desempeño, se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas que conducen a resultados positivos (éxitos) o negativos (fracaso). Consiste en entrevistar a los trabajadores a fin de tener una descripción de detalle en las ideas, acciones, interacciones y experiencias que les permiten alcanzar unos resultados concretos en relación con el desempeño que se espera en el puesto de trabajo. La ventaja de esta técnica radica en que proporciona una base lógica para inferir las habilidades, conocimientos, actitudes y características de la personalidad de un puesto a partir de los acontecimientos reales del mismo. Pese a las limitaciones que se atribuyen a esta técnica por las distorsiones que pueden sufrir las anécdotas relatadas, ocurridas en el pasado, se consigue retroalimentar

no solo por las experiencias recordadas por los sujetos en acción, sino en la revisión de documentación y datos estadísticos confiables y en observaciones de hechos actuales reales, como premisa para las entrevistas de determinación de desempeños críticos.

En resumen, el análisis de incidentes críticos en estrecha relación y realización paralela con la realización del diagrama detallado del proceso y el análisis de las funciones que afectan en la actividad laboral, y que se estudian, las acciones anteriores permitirán:

- Registrar pasadas referencias, para perfeccionar los métodos de trabajo en el puesto y los sistemas de relaciones.
- Identificar las condiciones internas a la persona y a la organización o empresa y del entorno, que afectan el desempeño competente. (Esta técnica se emplea en tesis de maestrías, y está en correspondencia con las exigencias de las NC: ISO 9000, 9001 y 9004: Cuarta Edición 2015 e ISO 10018 (2016).
- Encontrar y explicar en los equipos de trabajo y a los factores administrativos y sindicales, los nuevos métodos que pueden implementarse para la mejora del desempeño competente del proceso y del personal. Con este análisis y las anteriores etapas, se cuenta con una base de datos suficientes para la realización de la integración del perfil de competencia del puesto, con la descripción del mismo. Para su realización se propone la siguiente fase.

### **2.2.3 Fase 4: Redacción del profesiograma de competencia laboral del puesto de trabajo seleccionado**

**Etapas 4:** Documentación para la identificación de las competencias del cargo

**Paso 6:** Integración del profesiograma de competencia laboral

**Finalidad:** Documentar y aprobar por la alta dirección y la organización sindical el perfil de competencias del puesto, asegurar en ello la más amplia participación y compromiso de los trabajadores.

Esta etapa es esencial, como parte del desarrollo de la fase de documentación, que conlleva a la recopilación de toda la información y la redacción de un procedimiento documentado, que logre la redacción del proceso de identificación de las competencias del cargo. Lo cual permite la identificación y aprobación por la alta dirección y la organización sindical de dichas competencias; así como asegurar la más amplia participación de los trabajadores en todo el proceso. Para ello se debe trabajar en: Precisión de las competencias laborales del puesto. En este momento, a partir de los criterios que acumulan, los colaboradores del Comité de Competencias, disponen de la información necesaria para realizar el análisis de los resultados permite evaluar de forma cualitativa qué debe poseer el trabajador para lograr el desempeño competente en el puesto de trabajo. Bajo la respuesta a la siguiente pregunta:

Dada las funciones descritas e incidentes que afectan el desarrollo del puesto; ¿cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que garantizan el desempeño exitoso del puesto X, para el logro de la estrategia organizacional?

Para dar cumplimiento a estas acciones se va a emplear la técnica Delphi por rondas que se aplica por especialistas cubanos, rediseñada por A. Cuesta Santos, se logrará resumir por consenso las principales competencias del puesto; que incluye las acciones esenciales, para reflexionar detenidamente y modificar o mantener los criterios vinculados con las habilidades, actitudes y otros términos y sus ponderaciones; así como lograr un adecuado nivel de consenso y arribar a las competencias para ese puesto.

En esta línea del procesamiento estadístico se sugiere recurrir al coeficiente de concordancia Kendall W (Cuesta, 1990, 1991), lo cual supera el Cc por su rigor estadístico matemático. (Ver anexo No.7)

□ Elaboración de las dimensiones de las competencias determinadas

Para llegar al consenso de las dimensiones que mejor reflejan el desempeño competente del trabajador en la organización, se sugiere efectuar una serie de preguntas claves, relacionadas con cada competencia que se analice:

¿Cuáles son los comportamientos, que visiblemente garantizan estos resultados en la organización? ¿Qué criterios de desempeño se puede medir para determinar que se posee dicha competencia?

Para registrar las dimensiones de las competencias determinadas, se empleará el Método 635 explicado anteriormente, el cual posibilita enriquecer y operacionalizar las dimensiones de cada competencia que se identifica.

□ Integración del profesiograma de competencias a la descripción del puesto y al calificador del cargo: se deberá tener en cuenta que para la integración de las competencias identificadas con la descripción del puesto de trabajo, tiene un rol decisivo la obtención de la información acerca del puesto en cuestión, y abarca lo siguiente:

- Datos generales del puesto de trabajo
- Tareas, funciones y actividades que se desarrollan desde el puesto
- La relación de los medios necesarios para realizar el trabajo

Para el logro de esta integración se deberá estudiar y valorar, las consideraciones esenciales y prácticas ejecutadas en relación con el puesto de trabajo en estudio, se toma en cuenta el calificador de cargo del puesto (documento donde se define la denominación del cargo, el contenido de trabajo, los requisitos para ocuparlos y el grupo de escala de complejidad que le corresponde), con el fin de detallar en el mismo las competencias laborales que demanda el puesto para su correcto desempeño, por lo que la integración del perfil de competencias con la descripción del puesto se confeccionará bajo la dirección del Jefe de Recursos Humanos, y con la colaboración del Comité asignado, y se aprobará por el director de la instalación.

A partir de este documento donde se recogen las competencias para el cargo, que aprobó la alta dirección, se puede proceder a la validación de las competencias, lo que significa que las identificadas para el cargo se describen en un procedimiento común, se formalizan o reconocen oficialmente y se convierten en una referencia para el trabajo de la Gestión Integrada del Capital Humano en la organización.

En estos momentos cabe examinarse: ¿cómo lograr constatar que el perfil de competencias que se determinó para el puesto se corresponde con el desempeño exitoso del trabajador? Por ello se impone la siguiente fase.

#### **2.2.4 Fase 5: Validación y control del profesiograma de competencia laboral**

**Etapa 5:** Evaluación de los estándares o dimensiones de las competencias laborales para la elevación de productividad organizacional y social

**Paso 7:** Actualización de la estrategia organizacional

En primer lugar es importante recordar la necesidad de que las competencias que quedan definidas y descritas, o caracterizadas a través de estándares o criterios de desempeño, sean evaluadas y aceptadas en la empresa u organización, lo cual significa la constancia para la certificación de una competencia demostrada para un trabajo determinar a partir de estándares definidos, para garantizar la fiabilidad de calidad de lo que el trabajador es capaz de hacer y de las competencias que posee para ello, o sea de que en verdad el desempeño exitoso es el resultado de las competencias descritas. Una vez que se realice este proceso de identificación de las competencias para los diferentes niveles, se sigue el procedimiento que se establece, se procede al análisis y presentación para aprobación por el consejo de dirección de las competencias identificadas.

De este proceso quedarán validadas y aprobadas por la alta dirección y recogidas en un solo documento:

- Las competencias distintivas o claves de la organización, aplicables a sus trabajadores.
- Las competencias de los procesos de las actividades principales de la organización aplicables a los trabajadores que laboran en estos procesos.

El Comité de Competencias puede lograr con estas descripciones y estándares el documento para la identificación de los trabajadores que tienen un desempeño inadecuado comparado con las competencias identificadas y aprobadas. Identifica trabajadores, cuyo desempeño es adecuado, pero no superior, descubre y precisa las brechas existentes, tanto en lo individual como a nivel de la organización, en

correspondencia con las competencias genéricas que requieren los servicios. Todo ello servirá de guía para la selección de los nuevos trabajadores que se incorporen a los cargos de los procesos de las actividades principales, y para la capacitación y el desarrollo de los trabajadores con un desempeño laboral adecuado en el alcance de un desempeño laboral superior, por lo que se precisan instrumentos fiables para ello.

El procedimiento propuesto, posibilita la práctica de un sistema íntegro y coherente de dirección empresarial orientado al desarrollo de trabajadores como participantes en la gestión de la empresa, la cultura participativa del potencial humano; que permitan mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de competencias laborales; que exijan el análisis y actualización de la estrategia organizacional, que viabilicen la exploración de las condiciones histórico–generales, y emplacen en cada etapa lo que se demanda para alcanzar los elementos claves del SGICH en la organización.

## **Conclusiones parciales del Capítulo II**

Una vez concluido el presente capítulo; se toman en consideración las tendencias e investigaciones internacionales y nacionales, sobre las competencias laborales, para la realización e integración de un modelo que se adapta a nuestra realidad, que facilita la participación de los factores en la implementación del diseño metodológico. El modelo que se explica responde esencialmente a las estrategias actuales de la tendencia constructivista y holística, se caracteriza por su carácter viable y abarcador; lograr involucrar a especialistas regionales, organizaciones interesadas, ejecutivos y trabajadores con desempeño exitoso en el sector del turismo. La consistencia de las técnicas, confirman que las vías a través de las cuales se debe orientar la alineación de la organización con el modelo cubano SGICH, corresponde a una cultura del servicio y a su vez, a elevar los niveles de competencias, para el logro y perfeccionamiento del desempeño superior de los trabajadores. Las competencias a definir sirven de soporte para elevar la productividad, eficacia, eficiencia del capital humano en la entidad y le permite a su vez; enfocarse en superar las debilidades para aprovechar las oportunidades. Aplicar en las empresas las competencias laborales, se convierte en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades; incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar, sino por la forma en que las diferentes funciones en que se trabaja, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

## Conclusiones generales

1. A través de la investigación; se definen conceptos generales sobre el tema y se fundamenta la necesidad de determinar las competencias laborales en el sector turístico, como factor clave.
2. La gestión por competencias constituye un factor determinante para alcanzar los retos y estrategias de las organizaciones. Se considera como principal función en la actividad de las entidades hoteleras, para encontrar brechas hacia la mejora del proceso en la Gestión del Capital Humano.
3. El procedimiento metodológico propuesto, posibilita la práctica de un sistema íntegro y coherente de dirección empresarial orientado a la gestión del desarrollo laboral y de una cultura participativa del potencial humano.
4. Se precisan técnicas y herramientas cualitativas y cuantitativas a utilizar, en función de definir las principales competencias a nivel organizacional y del puesto para su desarrollo y seguimiento.
5. La consistencia de las técnicas, confirman que las vías a través de las cuales se debe orientar la alineación de la organización con el modelo cubano SGICH, corresponde a una cultura de servicio y en elevar niveles de competencias, para el perfeccionamiento del desempeño superior de los trabajadores.
6. Las competencias a definir sirven de soporte para elevar la productividad y eficiencia del capital humano en la entidad, permite a la organización enfocarse en superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.
7. Con la metodología propuesta, se pueden determinar las competencias laborales del puesto de dependiente gastronómico, pues constituyen la base para la confección del profesiograma de competencias en la entidad objeto de estudio.

## Recomendaciones

1. Implementar el procedimiento propuesto para la determinación de las competencias laborales del puesto de trabajo seleccionado en entidades de otras cadenas hoteleras y extrahoteleras.
2. Poner en práctica el procedimiento metodológico de la investigación para la determinación y gestión de competencias laborales a partir del proceso de selección y evaluación del desempeño de los dependientes gastronómicos en instalaciones de la hotelería.
3. Perfeccionar y aplicar el profesiograma de competencias laborales de puestos claves para la mejora de la entidad y la mayor satisfacción de los clientes internos y externos.
4. Socializar los resultados adquiridos a partir de un mayor desarrollo y puesta en práctica de la presente investigación, a través de los Consejos de Dirección de la instalación objeto de estudio, eventos e investigaciones futuras que lo requieran.
5. Divulgar los resultados alcanzados una vez que se aplique el procedimiento expuesto, en entidades del sector extra hotelero, para elevar la eficiencia y eficacia de su capital humano.
6. Potenciar y desarrollar principales aspectos del presente trabajo a través de eventos científicos universitarios, emplearlos como material complementario de asignaturas que lo requieran (específicamente Recursos Humanos), especialidades y diplomados relacionados con el tema abordado.
7. Publicar los resultados; una vez alcanzados del continuo desarrollo de la investigación, en revistas y páginas de la Universidad de Matanzas para el conocimiento y aprendizaje de los lectores sobre la propuesta de aplicación de la metodología desarrollada, como apoyo básico de futuros trabajos y proyectos de gran interés.

## Bibliografía

1. Autores, C. d. (2014). Repositorio de Tesis de Doctorado de Ingeniería
2. Acosta Corzo. E. (2010). Manual de procedimiento para el diseño e implementación de los estudios de competencias en el MINTUR. Varadero 2010. Disponible en la siguiente URL:<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-organizacionaleslaborales-manual-procedimientos.htm>.
3. Acosta Corzo E. (2013). Manual para el desarrollo de competencias laborales.
4. Ansorena, A (1996).15 casos para la selección de personal con éxito. Barcelona: Paidós.
5. Boyatzis, R (1982). The competent manager. New York: Wiley&Sons.
6. Cabezas, E. (2006): "Distintos Sistemas Formativos en la Gestión por competencia laboral". Disponible en: <http://monografía.com/trabajos15/kinesiología-biomecanica/shtml> (consultado 4 de octubre 2009)
7. Cardona, P., Chinchilla, M. (1998): "Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas". Revista Harvard Deusto. No. 89, pág. 10.
8. Cardona, P. y M. Chinchilla, (1999): "Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas". Revista Harvard Deusto. No. 89, pág 10. (visitado en septiembre, 2012) disponible en [www.monigrafías.com](http://www.monigrafías.com).
9. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): Conceptos básicos de competencias laborales [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy) Consultado 26 de enero del 2013.
10. Cinterfor, Colombia. Disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com>. Visitado el 4 de octubre de 2012.
11. Conceptos Básicos de Competencias Laborales. disponible en <http://www.uch.edu.ar> (consultado noviembre 2009)
12. CONOCER. (1998). Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Documento de trabajo para IBERFOP. México. Febrero de 1998.

13. Cubeiro, J.C y Fernández, G (1998): "Competencias 4.0", en revista Capital Humano, No. 1998, pp.48-50. Madrid. Ed. Capital Humano.
14. Cuesta, A. (2000): Gestión por Competencias. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE). P. 8
15. Cuesta, A. (2002): "Libro de Gestión por Competencia" Facultad de Ingeniería Industrial Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba. (ISPJAE) Pág. 4-40.
16. Cuesta, A. (2003): Gestión de competencias. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE): Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana.
17. Cuesta, A. (2005): "Tecnología de la Gestión de los Recursos Humanos." Editorial Academia 2da Edición. La Habana, Cuba. Pág. 1, 9, 29, 31, 34, 40, 41.
18. Cuesta, A. (2006): "Tecnología de la Gestión de los Recursos Humanos." Primera Reimpresión Ampliada, Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba. Pág. 168.
19. Cuétara Sánchez, Leonardo. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. [Portal Web]. Matanzas: 2007
20. Durán, E. (2006): "Elaboración de las Matrices de Competencia Laborales de la Empresa de Cítrico" Héroes de Girón. Matanzas, UMCC. Cuba
21. Frías Jiménez, Roberto A. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. [Portal Web]. Matanzas: 2007
22. Goleman, D. (1997): Inteligencia emocional. La teoría revolucionaria que redefine lo que es ser inteligente. Río de Janeiro.
23. Gordillo, H. (2008): "Evaluación de competencias-laborales", disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/competencias-laborales/competencias-laborales>.
24. J., P. H. R. (2016). La integración de su sistema con enfoque por competencias. La Habana, Cuba: Academia.

25. Herranz, A y de la Vega, R. (1999): "Las competencias: pasado y presente", en revista Capital Humano, No 123, Año XII, 1999, pp.58 - 86. Madrid. Ed. Capital Humano.
26. Hosteltour. (6 de Julio de 2018). Hosteltour. Obtenido de España se sitúa en la cuarta posición mundial en turismo de congresos: [https://www.hosteltur.com/107779\\_espana-sesitua-en-la-cuarta-posicion-mundial-en-turismo-de-congresos.html](https://www.hosteltur.com/107779_espana-sesitua-en-la-cuarta-posicion-mundial-en-turismo-de-congresos.html)
27. Leyva del Toro, C. (2016). Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional. Aplicación en organizaciones turísticas de Holguín. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Holguín, Holguín, Cuba.
28. Marrero O. (2009): "Propuesta de un procedimiento para la elaboración de la Evaluación del Desempeño por competencias en el Servicio de Urgencia y Emergencia del Hospital Militar Mario Muñoz Monroy".
29. McClelland, D. y D. Burnham (1976): "Power is the great motivation", Harvard Business School Review.
30. McClelland (1973). "Testing for Competence rather than for Intelligence", in American Psychologist, January 1973, edición digital.
31. Méndez (2006). "Enfoques y Modelos para el desarrollo de competencias", Empresas-Esp.
32. Mesa, I. (2009). Propuesta de Procedimiento para el diagnóstico y proyección del sistema de formación y desarrollo por competencias de los Educadores de la EFI de Matanzas. UMCC. Matanzas s.n., 2009. págs. 20 - 50.
33. Método Delphi por rondas. Tomado de: Dr. A. Cuesta, 2005. Gestión de Competencias. Edición revisada y ampliada. Editorial Academia. La Habana. 2005.
34. MTSS. Norma Cubana 2007. (NC 3000, 3001 y 3002.) Sistema de Gestión Integrada al Capital Humano.

- 35.MTSS.2001. Proyecto de Metodología para la Determinación y Normalización de las Competencias Laborales. Dirección de Fuerza de Trabajo. 2001.
- 36.NC 3000(2007). "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocablo". La Habana, Cuba s.n., 2007 Pág. 6, 7, 9, 15
- 37.NC.3001:(2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. La Habana, Cuba s. n, 2007. Pág. 8
- 38.NC 3002: (2007) "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación". La Habana, Cuba: s. n, 2007. Pág. 6, 24, 10
- 39.NC 9001. Sistema de Gestión de la Calidad. Vocabulario. (2015)
- 40.Núñez, T. M. (2015). Competencias laborales y evaluación del desempeño. GestioPolis
- 41.OIT-(2000).Disponible en:  
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/dialogo/doc/index.htm>. (Consultado en 2009)
- 42.PCC. (2011). Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución VI Congreso PCC.
- 43.Pérez de la O Julio. 2001. Presentación de la Técnica del Análisis Funcional. La Habana, 2001.
- 44.Pérez, O. (2014). Beneficios de una evaluación de desempeño para tu empresa
- 45.Quesada, Martínez Humberto. "Competencias Laborales", (II), "Evolución y Topologías",<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencia2b.htm>, Septiembre 2012
- 46.Robain Durant, Yumileidis 2011. Tesis de diploma, Determinación de las competencias laborales del puesto de "Dependiente Gastronómico" en el Hotel Súper Clubs Breezes Varadero.
- 47.Rodríguez Lara, Adriana (2009). Tesis de diploma, Planeación y seguimiento de competencias laborales que tributen al loro de la estrategia organizacional

48. Spencer, Lyle; McClelland, David. (1984): Competency Assessment Methods: History and State of the Art.
49. UNWTO. (4 de Marzo de 2019). World Tourism Organization. Obtenido de Why Tourism?: <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>
50. UNWTO Tourism Highlights, 2018 edition. Madrid: UNWTO
51. Valle, I (2008): "Sobre competencias laborales", Cuba, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/sobrecomp/sobrecomp.html>, (consultado: marzo 2008).
52. Valle Leon, Isel 2006. Evaluación de competencias técnicas y métodos.
53. VIZCAINO JARAMILLO, G. I. 2014. Propuesta para la elaboración de un plan de capacitación en calidad sobre la base de la norma ISO 9001 en las áreas de comercio exterior y productividad caso: Produbanco. Quito/PUCE/2014.
54. World Tourism Organization (UNWTO). (2018).

## Anexos

### Anexo No.1: Método Delphi

La técnica Delphi por rondas, fue aplicada por especialistas cubanos, rediseñadas por A. Cuestas Santos. Es una técnica que incluye las siguientes acciones:

1- Creación del comité de competencias, con su aprobación se efectúa un proceso de entrenamiento (20 horas) en gestión de competencias, unido a la explicación de cómo proceder en este método de expertos, con entrenamiento participativo.

2- Desarrollo de la primera ronda, donde a cada colaborador (C) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual debía responder sin comentarios en el grupo. Pregunta: ¿Cuáles son las competencias que debe conformar el contenido del puesto X?

Los especialistas que aplican el método relacionan todas las competencias, y después reducen el listado al erradicar repeticiones o similitudes. Y configuran la tabla 1.

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

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

X: C relacionada por el experto

-: C no relacionada por el experto

3- Segunda ronda. Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior. Pregunta:

¿Está de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márkelas con N.

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc = (1 - V_n / V_t) * 100$$

Donde,

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

El procesamiento anterior implica la tabla 2.

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

Empíricamente, si resulta  $Cc \geq 60\%$  se considera aceptable la concordancia. Las C que obtengan valores  $Cc < 60\%$  se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los colaboradores del comité técnico de competencias.

1. Tercera ronda. Pregunta: ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas de acuerdo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

a) Se le orienta a los expertos que el número 1 es la competencia más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta  $n=8$ , en este caso, que será la de menos importancia.

b) Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo con el valor de la sumatoria por filas indicada por  $R_j$ . Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de  $R_j$  media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia; lo cual es consecuente con el presupuesto teórico metodológico relativo.

c) De lo anterior resultan las tablas 3 y 4. En la tabla 3 queda evidenciado como la competencia más importante es la 2, le continúa la 1, y la menos importante es la 7.

Después en la tabla 4, aparece el ordenamiento según la importancia de las competencias (C2, C1, C3,.....C4). Puede también observarse en la tabla 4, que

en cuatro competencias no fue alcanzado  $Cc \geq 60\%$ . Por tanto, hay que acudir a otra ronda.

Tabla 3. Ponderaciones de los expertos.

| Competencia | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | Rj |
|-------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1           | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 24 |
| 2           | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 12 |
| 3           | 3  | 4  | 3  | 4  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 31 |
| 4           | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 6  | 43 |
| 5           | 5  | 6  | 5  | 6  | 5  | 6  | 5  | 5  | 5  | 48 |
| 6           | 6  | 7  | 6  | 7  | 6  | 7  | 6  | 7  | 7  | 59 |
| 7           | 8  | 8  | 7  | 8  | 7  | 8  | 8  | 8  | 8  | 70 |
| 8           | 7  | 1  | 8  | 1  | 8  | 1  | 1  | 8  | 7  | 42 |
|             |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

Tabla 4. Orden de importancia de las competencias

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

Cuarta ronda. A los expertos se les hace llegar las tablas 3 y 4, mostrándoles el ordenamiento alcanzado. Pregunta: ¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido?

Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones. Después se procede a realizar los cálculos de idéntico modo que en la tercera ronda, hasta lograr un adecuado nivel de consenso y arribar a las competencias para ese puesto.

## Anexo No. 2: Programa de entrenamiento al personal seleccionado



### MINISTERIO DE TURISMO

Centro de Capacitación Territorial. Mintur. Matanzas

**TÍTULO DEL ENTRENAMIENTO DE POSTGRADO:** Gestión por Competencias

**CENTRO AUTORIZADO:** Centro de Capacitación Territorial. "José Smith Comas".  
MINTUR. Matanzas.

**DEPARTAMENTO:** Gestión Hotelera y extra hotelera

**PROFESOR:** MSc. Estrella Acosta Corzo

E-mail: *estrella.acosta@ehtv.mintur.tur.cu*

**Título Académico:** Profesor auxiliar

**CATEGORÍA DOCENTE O CIENTÍFICA:** Profesor principal

➡ **CANTIDAD DE CRÉDITOS ACADÉMICOS:** 3 créditos

➡ **MODALIDAD:** Tiempo Completo ( ) Tiempo Parcial (X) A Distancia ( )

### ENTRENAMIENTO DE POSTGRADO EN EL SISTEMA FORMATUR

**Justificación:** El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos (SGICH), tiene en su base la identificación y desarrollo de competencias organizacionales, de proceso y laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan para el logro de este fin.

**Estudiantes:** Pertenecer al MINTUR. Ser graduado universitario. Consejo de dirección de instalaciones turísticas. Cuadros intermedios y reservas que supervisan procesos claves.

Componente Profesional que Satisface: Investigativo – laboral.

Área de entrenamiento: Dirección de procesos claves, estratégicos y de apoyo.

Total de horas:96

Tutor (es) del entrenamiento

-Por la empresa: MSc. Estrella Acosta Corzo

-Por el CCTM: MSc. Milton González Zayas

Dirigido a: Solicitantes

- Fundamentación del entrenamiento
- Lograr con las acciones del entrenamiento, el dominio y perfeccionamiento de competencias relacionadas con la gestión de los procesos claves y el desarrollo de competencias laborales de los directivos y trabajadores, en las organizaciones del MINTUR.
- Desarrollar habilidades académicas e investigativas vinculadas a los diseños e implementación de los subprocesos del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), con bases en las Normas Cubanas.
- Perfil del Egresado: Los egresados del entrenamiento y los cuadros asesorados podrán desarrollar las siguientes actividades:
  - Diagnosticar en las diferentes áreas de servicio procedimientos y mecanismos que tributan o frenan el desarrollo de procesos claves.
  - Establecer programas de intervención para el desarrollo de estos procesos claves, en correspondencia con las exigencias empresariales y organizacionales, para el logro del servicio de excelencia a los clientes.
  - Determinar y evaluar las competencias laborales que se demandan en estos puestos para el logro de la misión y visión organizacional.
  - Detectar necesidades de capacitación (cursos, entrenamientos en el puesto de trabajo y otros) que posea el personal de contacto en materias relacionadas con la gestión por procesos y las competencias para lograr la satisfacción de los clientes.

## ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

Objetivos generales:

- ➡ Dominar un sistema de conocimientos, habilidades y actitudes valiosas que tributen al estudio y desarrollo de las competencias organizacionales, de procesos y laborales, con el fin de lograr su integración al Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) y su contribución a una cultura de trabajo competente en las organizaciones del turismo.
- ➡ Implementar resultados de herramientas científicas, en materia de Gestión por competencias, cultura organizacional y clima laboral.

Objetivos Curriculares

Al concluir el entrenamiento el ejercitado será capaz de:

- Identificar y comunicar las brechas y condiciones que impiden el desarrollo óptimo de los procesos claves seleccionados en la entidad objeto de estudio.
- Diagnosticar en los puestos claves y de dirección, los procedimientos y mecanismos que frenan la satisfacción y las competencias laborales del trabajador.
- Valorar la pertinencia o no de las acciones realizadas en los procesos, para el logro de un servicio de calidad.
- Modelar e identificar las competencias laborales que se demandan en estos puestos para el logro de la satisfacción de las necesidades organizacionales e individuales.
- Evaluar las competencias del servicio que posee el personal de contacto de las áreas seleccionadas, así como las propias para las relaciones con clientes tanto internos como externos (relacionadas con las funciones técnicas y la organización de recursos materiales y financieros de los puestos claves)

## MODELO DE ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

| No.  | Unidades  | Horas teórico<br>Prácticas | Horas<br>prácticas | Total     |
|------|---|----------------------------|--------------------|-----------|
| I-   | La Gestión por Competencias en el contexto organizacional.  | 2 h/c                      | 6                  | 8         |
| II-  | La cultura y el clima organizacional, su vínculo con el comportamiento competente.                                | 4 h/c                      | 12                 | 16        |
| III- | Metodologías para el diseño y estudio de competencias organizacionales, de proceso y laborales.                   | 4 h/c                      | 12                 | 16        |
| IV-  | La aplicación de procedimiento metodológico integrador para la planeación y evaluación de competencias laborales. | 8 h/c                      | 28                 | 36        |
| V-   | Seminario taller integrador.<br>Presentación y debate de Informe Final  | 6 h/c                      | 12                 | 18        |
|      | <b>Totales</b>  | <b>24 h/c</b>              | <b>72</b>          | <b>96</b> |

### PROGRAMA ANALÍTICO

**Unidad I:** La Gestión por Competencias en el contexto organizacional

Objetivo: Constatar en la práctica directiva los principios básicos que sustentan la gestión por competencias en la entidad objeto de estudio.

#### **Conocimientos**

Marco contextual de la Gestión por competencias (GPC).

1.1- Enfoques que se aplican sobre las competencias laborales.

1.2- Clasificaciones básicas sobre competencias laborales e idoneidad real demostrada.

1.3- Aplicación de presupuestos teórico – metodológicos de la GPC y su impacto en la satisfacción del cliente.

#### **Habilidades en desarrollo**

- Revisar y evaluar instrumentos de diagnóstico que tributen a la calidad total.
- Observar el comportamiento en las diferentes áreas de servicio e identificar competencias laborales del personal de contacto que facilitan o afectan la satisfacción del cliente.
- Clasificar los incidentes críticos observados en positivos o negativos para la orientación a directivos y trabajadores.
- Elaborar informe de este tema para fundamentar el programa de intervención en la organización.
- Impartir conferencia integradora sobre el tema Gestión por competencias a los directivos, cuadros y reservas.
- Pro actividad / Liderazgo/ desarrollo de personas/ Gestión estratégica.

**Escenarios:** contexto de entidades del Mintur, locales reservados para práctica.

**Materiales y medios:** Ppt. SGCOMP 1. TICs. Fotocopias de técnicas, Estudios de Casos.

**Unidad II:** La cultura y el clima organizacional, su vínculo con el comportamiento competente en la organización.

Objetivos: Constatar la relación que existe entre las categorías: cultura, clima organizacional y comportamiento competente en el desarrollo de la organización.

-Desarrollar habilidades en el estudio e investigación de los componentes de la personalidad y factores principales que interactúan con la organización, para contribuir al fomento de un desempeño competente, desde un enfoque de sistema.

#### **Conocimientos**

2.1- La cultura y clima organizacional y su interrelación con otros componentes del sistema.

2.2- El estudio de la personalidad y sus componentes básicos. Su contribución y relación con la cultura organizacional.

2.3- El comportamiento competente individual y grupal. Desarrollo de habilidades, actitudes, valores y otras cualidades de la personalidad.

**Habilidades en desarrollo**

- Aplicar y validar los instrumentos y mecanismos para el estudio del clima laboral y su impacto en el comportamiento competente individual y grupal.
- Observar el comportamiento de los trabajadores en los diferentes procesos claves y su interacción con la satisfacción del cliente.
- Elaborar informe de este tema para fundamentar el proceso de intervención en la organización.
- Proactividad / Liderazgo/ desarrollo de personas/ Gestión estratégica.

**Escenarios:** contexto de entidades del Mintur, locales reservados para práctica.

**Materiales y medios:** Ppt. SGCOMP 2, TICs. Fotocopias de técnicas, Estudios de Casos.

**Unidad III:** Metodologías para el diseño y estudio de competencias laborales

Objetivo: Aplicar y valorar algunas de las metodologías esenciales que permiten el estudio y planeación de competencias laborales.

**Conocimientos**

3.1-Método del Assesment Center.

3.2-La técnica Delphi por rondas.

3.3-Las estrategias actuales de la tendencia holística - funcional y constructivista.

**Habilidades en desarrollo**

- Impartir conferencia integradora sobre el tema Metodologías para el diseño y estudio de competencias laborales, a los directivos, cuadros y reservas.
- Aplicar metodologías para el diseño y estudio de competencias organizacionales y laborales y su impacto en el comportamiento competente individual y grupal.
- Validar metodologías para el diseño y estudio de competencias laborales y su impacto en el comportamiento competente individual y grupal.

- Lograr eficacia en el trabajo con el Consejo de dirección sobre el programa de intervención organizacional, en materia de competencias organizacionales, de proceso y laborales.
- Proactividad / Liderazgo/ desarrollo de personas/ Gestión estratégica.

**Escenarios:** contexto de entidades del Mintur, locales reservados para práctica.

**Materiales y medios:** Ppt. SGCOMP 3, TICs. Fotocopias de técnicas, Estudios de Casos.

**Unidad IV:** La aplicación de procedimiento metodológico integrador para la planeación de competencias laborales

**Objetivos:** Dominar los instrumentos y técnicas científicas, que permiten la planeación de competencias organizacionales, de procesos y laborales, para propiciar su aplicación en la práctica organizacional.

- Aplicar metodologías viables, adaptada a nuestra realidad y práctica organizacional, que posibilite la planeación y seguimiento de las competencias organizacionales, de procesos y laborales para el sector.
- Diseñar el perfil de competencias de los puestos de trabajo en la Organización, integrado a la descripción del puesto y a las exigencias de la norma cubana 10018:2016.
- Rediseñar y aplicar técnicas que posibilite la selección, evaluación y desarrollo de competencias en las organizaciones del sector.

### **Conocimientos**

4.1-EI SGICH y la estrategia organizacional. La Identificación y análisis de procesos claves de la organización. Determinación de las competencias genéricas de la Organización. Detección de fortalezas y debilidades en el SGICH de la Organización.

4.2- La Redacción del perfil de competencia del puesto, su integración con la descripción del puesto y el calificador de cargo.

4.3- La evaluación y desarrollo de las competencias organizacionales, de procesos y laborales en la organización.

### **Habilidades en desarrollo**

- Continuar la aplicación de metodología integradora para el diseño y estudio de competencias organizacionales y laborales y su impacto en el comportamiento competente individual y grupal.
- Validar metodologías para el diseño y estudio de competencias laborales y su impacto en el comportamiento competente individual y grupal.
- Sesiones de trabajo con el Consejo de dirección sobre el programa de intervención organizacional, en materia de competencias organizacionales y laborales.
- Proactividad / Liderazgo/ desarrollo de personas/ Gestión estratégica.

**Escenarios:** contexto de entidades del Mintur, locales reservados para práctica.

**Materiales y medios:** Ppt. SGCOMP 4, TICs. Fotocopias de técnicas, Estudios de Casos.

**INDICACIONES METODOLÓGICAS Y DE ORGANIZACIÓN:** La planeación y realización de las actividades del curso deberán tener como base las tendencias e investigaciones internacionales y nacionales, adaptadas a nuestra realidad, logra involucrar a expertos, ejecutivos y trabajadores con desempeño exitoso en la organización. Tomarán además en consideración, las mejores aportaciones de otros expertos, entre los que sobresalen (Mertens, Leonard. 2000, el Proyecto de Metodología para la Determinación y Normalización de las Competencias Laborales del MTSS 2001 y las consideraciones metodológicas de A. Cuesta 2003) en estrecha relación con los lineamientos en torno a la Norma Cubana 10018:2016.

Las acciones que se ejecuten en las organizaciones del sector, estarán orientadas al logro de la ventaja competitiva básica de la empresa, para lo cual es necesario lograr esencialmente el nivel de formación y gestión de avanzada, que reclama de los trabajadores y directivos el desarrollo de multicompetencias, en consonancia con las características de la situación de cambio que implique los nuevos valores culturales; de lo que se infiere tomar en consideración la

multiplicidad de factores socio psicológicos que afectan a la organización laboral y con ello al desempeño en el trabajo, logra que los implicados en el equipo realicen análisis y actualización de la estrategia empresarial y el estudio de procesos, que de forma analítica y generalizadora, permita no solo percibir las condiciones internas y externas que afectan el desempeño competente en la organización, sino además accionar sobre ello; lo cual requiere de medios de (investigación - aprendizaje) que posibiliten el análisis lógico de la misión y las funciones del puesto, su integración a la estrategia organizacional, y el examen crítico de las situaciones que impiden o permiten su máxima realización en las condiciones histórico - sociales; para con ello determinar qué tipo de competencias laborales y organizacionales se demandan para alcanzar las metas del negocio. El resultado de todas estas acciones teórico - prácticas deberán permitir a la organización:

- ✓ Asegurar que la alta dirección lidere la formulación, implementación e integración de las etapas para el logro de la GPC en la empresa.
- ✓ Lograr la participación de los expertos, trabajadores y su organización sindical en la búsqueda de soluciones a los problemas y en la toma de decisiones.
- ✓ Tener definida y consensuada con los principales actores del proceso, la estrategia para hacer realidad los objetivos a mediano y largo plazo de la empresa.
- ✓ Reconocer, certificar a través de un documento y mediante la evaluación correspondiente, competencias organizacionales, de procesos, y las demostradas por el trabajador para un determinado cargo.

### **Sistema de evaluación**

- Asistencia
- Resultados de las actividades prácticas
- Participación en el Seminario taller integrador
- Ejecución y resultados de Informe Final

### **Bibliografía Básica**

1. Cuesta Santos, A. (2003): Gestión de competencias. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE): Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana.
2. Cuesta, A. (2010): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera Edición. La Habana. Ed. "Félix Varela" y Academia.
3. NC: ISO 10018:2016. Gestión de la Calidad – Directrices para la Participación Activa y la Competencia de las Personas.
4. NC: ISO 9004: 2009. Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización – Enfoque de Gestión de la Calidad (Traducción Certificada, IDT).

### **Bibliografía Complementaria**

- Acosta Corzo. E. y N. Pelegrín. Manual de procedimiento para el diseño e implementación de los estudios de competencias en el MINTUR. Varadero 2010. El documento está instalado en la siguiente URL: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-organizacionales-laborales-manual-procedimientos.htm>
- Decreto Ley No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
- Acosta Corzo. E. "Bases para la planeación y evaluación de las matrices de competencias laborales del profesor principal en la Hotelería y Turismo de Varadero (EHTV)". 2010. El documento está instalado en la siguiente URL: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/planeacion-evaluacion-matrices-competencias-laborales-turismo-varadero-cuba.htm>
- MTSS.2001. Proyecto de Metodología para la Determinación y Normalización de las Competencias Laborales. Dirección de Fuerza de Trabajo. 2001
- MTSS. Decreto-Ley No.252 y su "Reglamento" (Decreto No. 281) relativo la "Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial Cubano.

### Anexo No. 3. Método de Expertos

Para la correcta utilización del Método de Expertos, se debe seleccionar el conjunto de expertos que trabajarán en la investigación para lo cual se seguirá el procedimiento propuesto por (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez; González Arias, et al., 2008)

Después de tener un listado inicial de posibles expertos, se calcula su coeficiente de experticidad (competencia), para verificar su elección o no. Se realiza mediante la autovaloración del propio experto y según (González Arias, 2008) se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$K = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$$

Donde: Kc: es el coeficiente de conocimiento del experto acerca del problema a resolver, representado en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10). Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Sobre esta base, se elabora el cuestionario de competencia al experto. En la primera fase se obtiene la información que permite calcular el coeficiente de conocimientos (Kc); el encuestado vota por aquellas características del conocimiento o información que posee, como se expresa en la tabla 1.

Tabla 1. Datos para calcular el coeficiente de conocimiento

| Relación de características | Prioridad | Votación |
|-----------------------------|-----------|----------|
| Conocimiento                | 0.181     |          |
| Competitividad              | 0.086     |          |
| Disposición                 | 0.054     |          |
| Creatividad                 | 0.100     |          |
| Profesionalidad             | 0.113     |          |
| Capacidad de análisis       | 0.122     |          |
| Experiencia                 | 0.145     |          |
| Intuición                   | 0.054     |          |
| Actualización               | 0.127     |          |
| Colectividad                | 0.018     |          |

Fuente: (González Arias; *et.al.*, 2008)

El valor de  $K_c$  se determina por la expresión:

$$K_c = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{ijk}$$

Donde:  $W_{jk}$ : grado de prioridad de la característica  $k$  para el decidor  $j$ .

$A_{ijk}$ : autoevaluación otorgada por el decidor  $j$  a la característica  $k$  con respecto al problema  $i$ .

En la segunda fase se utilizan los valores que aparecen en la tabla 2 y se determina el valor de  $K_a$ . Al experto se le presenta esta tabla sin cifras.

**Tabla 2. Datos para calcular el coeficiente de argumentación.**

| Fuentes                                    | Grado de influencia de los criterios |       |      |
|--|--------------------------------------|-------|------|
|  | Alto                                 | Medio | Bajo |
| Estudios teóricos realizados               | 0.27                                 | 0.21  | 0.13 |
| Experiencia obtenida                       | 0.24                                 | 0.22  | 0.12 |
| Conocimientos de trabajos en Cuba          | 0.14                                 | 0.10  | 0.06 |
| Conocimientos de trabajos en el extranjero | 0.08                                 | 0.06  | 0.04 |
| Consultas bibliográficas                   | 0.09                                 | 0.07  | 0.05 |
| Cursos de actualización                    | 0.18                                 | 0.14  | 0.10 |

*Fuente: (González Arias, 2008)*

El coeficiente de experticidad debe cumplir con  $0,8 < K < 1$ . El número de expertos responde a la fórmula de Sánchez, con  $a=0.7$ ,  $n=13$ .

Los resultados del grupo de indicadores que se obtienen de la revisión bibliográfica más los que se obtienen de la Tormenta de Ideas con los expertos se presentan en forma de lista.

## **Anexo No.4 Gráfico de Pareto**

Para la realización del gráfico de Pareto, se debe seguir una guía de entrevista semidirigida, y cumplir con lo expuesto anteriormente sobre las características, requisitos y seguimiento que identifica la herramienta para su buena aplicación.

Guía de la entrevista semidirigida

- ¿Qué factores inciden negativamente en el desempeño competente de los trabajadores en la organización?
- ¿Cuáles son las deficiencias que se detectan en las evaluaciones del desempeño de los trabajadores?
- ¿Qué factores inciden negativamente en la estimulación moral y material de los trabajadores?
- ¿Qué consecuencias puede traer a la organización el envejecimiento de la fuerza de trabajo, principalmente en el área de la producción y los servicios?
- ¿Cuáles son los principales factores que afectan la calidad y variedad de los servicios en la organización?
- ¿Cuáles son los principales problemas existentes en la entidad, que de forma general inciden negativamente en el nivel de eficiencia de la misma?
  - Agrupación de las ideas según su valor e importancia
  - Técnica de Tarjado
  - Matriz de distribución de Frecuencia

## **Anexo No. 5 Diagrama Causa- Efecto**

Un diagrama de causa y efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (Efecto). Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos.

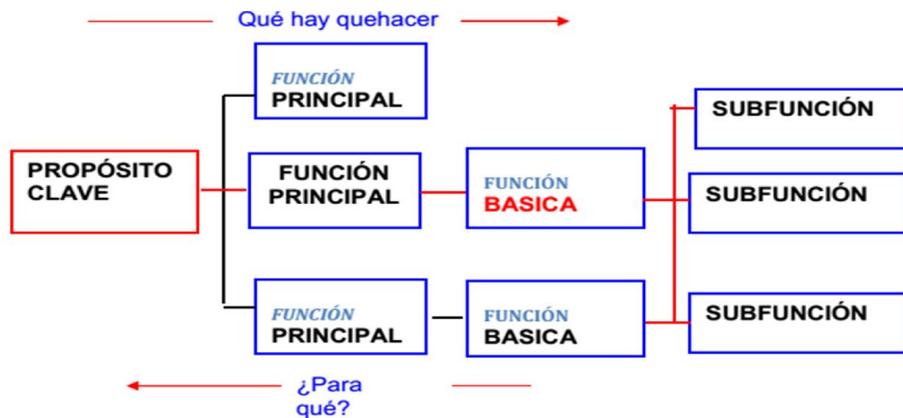
□ Con frecuencia las personas vinculadas de cerca al problema que es objeto de estudio se forman opiniones sobre cuáles son las causas del problema. Estas opiniones pueden estar en conflicto o fallar al expresar la causa principal. El uso de un Diagrama Causa y Efecto hace posible reunir todas las ideas para su estudio desde diferentes puntos de vista. Ejemplo:

- Causas del mal desempeño en el puesto X.
- Problemas con la reservas de cuadros.
- Causas de las Deficiencias en la GRH.

El desarrollo y uso de Diagrama Causa y Efecto son más efectivos después de que el proceso es descrito y el problema esté bien definido. Para ese momento, los miembros del equipo tendrán una idea acertada de que factores se deben incluir en el Diagrama.

Los Diagramas de Causa y Efecto también pueden ser utilizados para otros propósitos diferentes al análisis de la causa principal. El formato de la herramienta se presta para la planeación. Por ejemplo, un grupo podría realizar una lluvia de ideas de las “causas” de un evento exitoso, tal como un seminario, una conferencia o una boda. Como resultado producirían una lista detallada agrupada en una categoría principal de cosas para hacer y para incluir en un evento exitoso.

## Anexo No.6 Esquema general de base, para la realización del mapa funcional



Fuente: Elaboración propia

Terminología utilizada en el análisis funcional

- Propósito clave: Describe la razón de ser de la actividad productiva, la empresa, o sector, según el nivel en que se lleva a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible.
- Función principal: Contiene de manera más precisa y orgánica el procedimiento seguido en el proceso productivo. Permite el ordenamiento de los diversos procedimientos técnicos y organizacionales en una determinada área de competencia laboral.
- Unidad de competencia o función básica: Es la agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo. Es en este nivel mínimo cuando se conocen como elementos de competencia.
- Elemento de competencia o Subfunción: Es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar. Los procedimientos anteriores tributarán a la realización del diagrama en detalle del proceso productivo o de servicio, al precisarse las acciones de cada función estratégica y las condiciones internas y externas esenciales para alcanzar el bien o servicio producido, lo cual se debe verificar físicamente en el proceso.

## **Anexo No. 7: Método Kendall**

Aplicación del Método Kendall: es de gran importancia, pues permite saber si tiene concordancia no casual, de las competencias laborales del puesto de dependiente gastronómico emitidas por los expertos.

**Si  $w \geq 0,5$** - Hay concordancia en el criterio y los expertos.

**Si  $w < 0,5$** - No hay concordancia en el criterio de los expertos.

### **Ecuaciones**

$$\Delta = \sum A_i - T$$

$$T = \sum \sum A_i / k$$

$$w = 12 \sum \Delta^2 / (m^2(k^3 - k))$$

**Términos** **k**- Numero de características

**m**- Numero de expertos

**w**- Coeficiente de concordancia

A través del SPSS se pueden obtener rápidos resultados.

El valor de Kendall's  $W$  es la concordancia.

Si  $W \geq 0,5$ . Hay concordancia entre los criterios de los expertos.

Para determinar si es casual o no la concordancia se utiliza la prueba de hipótesis

Ji-Cuadrado.

Ho: Coincidencia casual (no hay consistencia)

Hi: Coincidencia no casual (si hay consistencia)

Después determino quién es Z, esta puede ser 99% ó 95%

Ecuaciones:

$$\Delta = \sum A_i - T$$

$$T = \sum \sum A_i / k$$

$$w = 12 \sum \Delta^2 / (m^2(k^3 - k))$$

Términos:

k- Numero de características

m- Numero de expertos

w- Coeficiente de concordancia

Anexos # 1 Carta de aceptación de título del trabajo de diploma



Universidad de Matanzas  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Turismo

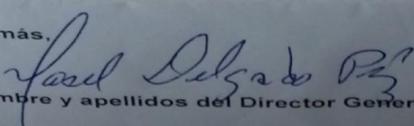
Matanzas, 24 de febrero 2020  
"Año 61 de la Revolución"

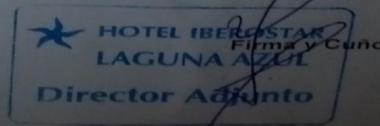
A: Dr. C Bisleivys Jiménez Valero  
Jefa del Departamento Turismo

Por este medio le hacemos conocer que la Entidad Hotel Iberostar  
Laguna Azul  
está en acuerdo que el estudiante Merinly Lázara  
Pedroso Menéndez  
de año académico 5to que culmina sus estudios en la carrera de

Licenciatura en Turismo desarrolle su Tesis de pregrado con el tema  
Determinación de las competencias laborales  
del puesto de dependientes gastronómico  
en el Hotel Laguna Azul.

Sin más,

  
Nombre y apellidos del Director General



 EL CONSEJO EJECUTIVO PROVINCIAL  
DE LA ASOCIACIÓN DE ECONOMISTAS  
Y CONTADORES DE CUBA EN MATANZAS  
otorga



## RECONOCIMIENTO

A: Merinly L. Pedroso Menéndez  
POR PARTICIPAR EN EL  
Taller de la Mujer Economista  
EN SALUDO AL DÍA INTERNACIONAL DE LA MUJER

*Cuando la mujer culta y virtuosa  
unge la obra con la miel de su cariño,  
la obra es invencible.*  
*Uné Martí*

MsC. José Miguel Hernández Barrenechea  
Presidente ANEC Provincial

Matanzas, 5 de marzo de 2020.  
"Año 62 de la Revolución".