

“Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Sucursal Palmares Matanzas.”



Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniera Industrial

Título:

“Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Sucursal Palmares Matanzas.”

Autor(a):

Claudia Otero Maceira

Tutor(a):

MSc. Karel Martín Suárez

Matanzas 2019



Pensamiento:

“Ama lo que haces. Se bueno en ello. La competencia es un bien escaso en los últimos tiempos. Y deja que las fichas caigan donde sean.”

Jon Stewart

Declaración de Autoridad

Yo, Claudia Otero Maceira, me declaro como única autora de este Trabajo de Diploma, como parte de la culminación de mis estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial; en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

Claudia Otero Maceira

Nota de Aceptación

Presidente Tribunal.

Miembro del Tribunal.

Miembro del Tribunal.

Miembro del Tribunal.

Calificación.

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los ____ días del mes de _____ de 2019.

Dedicatoria

- ✚ A mis queridos padres por darme todo su amor, comprensión, confianza, por guiarme y apoyarme incondicionalmente en toda mi carrera.
- ✚ A toda mi familia, a mi hermana, a mi esposo, que me han apoyado siempre.
- ✚ A mis abuelos del alma que siempre me apoyaron y que se que donde quiera que estén se sentirán orgullosos de mi.
- ✚ A mi tutor que con mucho cariño y dedicación jugó un papel muy importante para que esto fuera posible.

Agradecimientos

- ✚ A mis queridos padres por darme todo su amor, comprensión, confianza, por guiarme y apoyarme incondicionalmente en toda mi carrera
- ✚ A toda mi familia, a mi hermana, a mi esposo, que me han apoyado siempre.
- ✚ A mis amigos Adrian y Rey por darme su apoyo incondicional en todo momento.
- ✚ A Juan Carlos, colaborador y amigo, quien fue de gran ayuda en la realización de este estudio.
- ✚ Al excelente claustro de profesores de la Universidad de Matanzas, que han jugado un papel fundamental a todo lo largo de mi carrera.
- ✚ A mi tutor que con mucho cariño y dedicación me dio todo su apoyo para que esto fuera posible.

Resumen

La Gestión de los Recursos Humanos ha sido objeto de sustanciales cambios que la convierte en el principal sustento de las organizaciones en el día de hoy, en el cual el capital humano constituye la arteria fundamental de las empresas, requiriendo su proyección estratégica los enfoques sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo y de procesos con énfasis en la determinación de las competencias laborales de los puestos de trabajo de una organización, el trabajo titulado: Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Sucursal Palmares Matanzas, tiene como objetivo elaborar los perfiles de cargo por competencia en los puestos de trabajo de Especialista A en comercialización del producto turístico, Especialista en Alimentos y Bebidas y Especialista B en Gestión de la Calidad. En la investigación caracteriza el proceso de: "Producción y Ventas", se realizó una caracterización de la entidad y de los puestos objeto de estudio, se utilizó el procedimiento de Pérez, García y González (2013), en el cual se parte de la elaboración de las competencias de la organización. Se empleó un grupo de métodos y técnicas que permitieron la recopilación, procesamiento y análisis de la información como: trabajo grupal, tormenta de ideas, revisión y análisis de documentos, encuestas, entrevistas, el método Delphi con el coeficiente Kendall, el método de selección de expertos y cuestionarios. Como resultado se elaboran los perfiles de cargo por competencia y se señalan las competencias para cada puesto, identificando al: Control, Orientación a resultados, Orientación al cliente y Orientación al servicio como las competencias más significativas del proceso estudiado, lo que permitirá contribuir a un mejor desempeño laboral de los trabajadores de la Sucursal.

Abstract.

Human Resources Management has been the subject of substantial changes that makes it the main support of organizations today, in which human capital is the fundamental artery of companies, requiring strategic projection systems approaches, interdisciplinary, participatory, proactive and process with emphasis on the determination of job skills of the jobs of an organization, the work entitled: Development of profiles of charge by competencies in the Branch Palmares Matanzas, aims to develop profiles of charge for competence in the positions of Specialist A in marketing of the tourist product, Specialist in Food and Beverages and Specialist B in Quality Management. In the research, the Production and Sales process is characterized, a characterization of the entity and of the positions under study was carried out, using the procedure of Pérez, García and González (2013), in which the preparation of the competencies of the organization. We used a group of methods and techniques that allowed the collection, processing and analysis of information such as: group work, brainstorming, review and analysis of documents, surveys, interviews, the Delphi method with the Kendall coefficient, the selection method of experts and questionnaires. As a result, competence profiling profiles are elaborated and the competences for each position are identified, identifying: Control, Orientation to results, Customer orientation and Service orientation as the most significant competences of the process studied, which will allow contributing to a better work performance of the workers of the Branch.

Índice

Introducción:	1
Capítulo I: Marco Teórico referencial	7
1.1 Gestión del Capital Humano	8
1.1.1 Surgimiento de la Gestión del Capital Humano	9
1.1.2 Capital Humano.	10
1.1.3 Rasgos y tendencias de la actual Gestión del Capital Humano.....	12
1.1.4 Modelos y Sistemas de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH).....	13
1.1.5 Desafíos competitivos de la Gestión del Capital Humano	15
1.2 Perfil profesional y profesiograma.	18
1.3 Primacías de la gestión por competencias.	20
1.3.1 Gestión por competencias.....	20
1.3.2 Definición de Competencia Laboral.....	23
1.3.3 Tipos de competencias laborales	25
1.3.4 Modelos de gestión por competencia	26
1.3.5 Ventajas de las competencias laborales	27
1.3.6 Matriz de la competencia laboral.....	27
1.4 Perfiles de Cargo por Competencias. Conceptualización.	29
Conclusiones parciales.	32
Capítulo II: Caracterización de la unidad objeto de estudio y selección de un procedimiento para la creación de los perfiles de cargos por competencias.	34
2.1 Caracterización de la Sucursal Palmares Matanzas.	34
2.1.1 Procesos que se desarrollan en la empresa como sistema para satisfacer las exigencias de los clientes.	41
2.2 Antecedentes que justifican la investigación	42
2.3 Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia de los puestos de trabajo	43

Conclusiones Parciales:	50
Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales.	52
3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales de los puestos de trabajo seleccionados en la en la dirección de la Sucursal Palmares Matanza	52
Conclusiones Parciales	75
Conclusiones	77
Recomendaciones	78
Bibliografía	79
ANEXOS	85

Introducción

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan. Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga el personal que participa en la organización. Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias, y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en las personas que en ella participa. (Disponible en www.monografias.com El capital humano y la gestión por competencias)

Uno de los sistemas que mayor evolución ha presentado en las últimas décadas, lo constituye la Gestión del Capital Humano (GCH), transitando desde sus inicios por la clásica administración del personal hasta un modelo de gestión integrada con enfoque estratégico y por procesos, que promueve la competencia, el desarrollo y la motivación laboral del recurso más valioso de una organización el “hombre”. (Disponible en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2010/rpvz.htm>)

En las entidades existe una tendencia cada vez más fuerte hacia la GRH, potenciando las características del personal, en función de los puestos y funciones que deberán desempeñar, es decir humanizando esta gestión. Además tiene como tarea lograr la

administración del "Capital Humano", el cual actualmente es una expresión muy utilizada a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante que el conocimiento y el talento humano juega en la nueva economía.

La gestión de recursos humanos ha abandonado el enfoque de tipo micro analítico centrado en los costos, evolucionando hacia una dirección estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos de la organización mediante el desarrollo de competencias laborales y el compromiso organizacional como componentes claves en el proceso de creación de valor.

Este nuevo reto de poseer un capital humano competente, eficiente, con sentido de pertenencia, provoca la necesidad de identificar las competencias que debe tener un trabajador para desempeñarse con eficiencia en su puesto laboral. La competencia laboral por tanto, es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los individuos y de la organización, que es sin dudas la finalidad de la gestión por competencias. La Gestión por Competencia es una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento del capital humano. (Alonso C, 2008)

La instalación de un modelo de Gestión por Competencias, supone entre otras cosas, 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 organización. (Ruiz W 2017).

A la hora de elaborar una lista de competencias, la empresa debe tener en cuenta que su definición sea precisa y concreta y que sean útiles para describir las exigencias de un puesto de trabajo (Santandreu C 2011). Por lo tanto, aunque se pueda establecer un listado de competencias genéricas comúnmente aceptadas, cada vez es más importante elaborar listas individuales que se correspondan con las actividades, las estrategias, la estructura y la cultura de la empresa, puesto que éstas contribuyen mejor a la creación de valor en la misma.

Actualmente las empresas reflejan la enorme necesidad de aplicar Sistemas de Gestión por Competencias como una herramienta precisa para profundizar en el desarrollo e involucramiento de sus recursos humanos. La gestión por competencias es hoy una

concepción relevante a comprender dentro de la Gestión de Recursos Humanos, implicando mayor integración entre estrategias, sistemas de trabajos y logísticos y cultura organizacional (Cuesta A 2010).

Dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el alineamiento estratégico entre desempeños y metas, se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio. (Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>)

Inicia con la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Esto permite propiciar la selección de las personas que reúnan las aptitudes mínimas para desempeñar satisfactoriamente el trabajo; evaluar adecuadamente el desempeño de cada trabajador, diseñar los programas de formación y desarrollo, estructurar los planes de capacitación y realizar una correcta promoción. En la elaboración de los perfiles de cargo por competencias, las mismas competencias pueden estar presentes en muchísimos cargos de naturaleza diferente, pero con niveles requeridos distintos. Esto facilita poder comparar el perfil de cargo por competencias, observado en una persona con el perfil de competencias requerido en un cargo distinto al suyo, logrando encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar. (Delgado D J, 2001)

En el mundo, se producen cambios en diversas esferas de la vida y Cuba no está ajena a ellos por lo que se trabaja en la introducción de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, a partir de la implementación del grupo de las Normas Cubanas 3000, 3001, 3002 del 2007, donde se han instrumentado las regulaciones y requisitos a cumplir por las organizaciones para la ejecución de dicho sistema, el cual tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad y en las relaciones laborales satisfactorias.

Las empresas cubanas de hoy en día carecen de un enfoque moderno de la Gestión del Capital Humanos por Competencias y la Sucursal Palmares Matanzas, ubicada en Km 31 Carretera Vía Blanca, Varadero, Cárdenas, Matanzas, no está exenta de lo antes planteado. Por ello, en virtud de contribuir con lo antes expuesto y en correspondencia

con la solicitud de la propia dirección de la empresa es posible afirmar que la gestión del capital humano por competencias laborales en esta empresa, se hace inmediata, de ahí que se define como **problema científico** de la investigación:

En la Sucursal Palmares Matanzas, no están elaborados los perfiles de cargo por competencias, lo cual dificulta la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano mediante las NC 3001/07.

Para dar un orden lógico a la investigación se elaboraron las **preguntas científicas** siguientes:

1. ¿Cuáles son los preceptos teóricos - metodológicos sobre los perfiles de cargo por competencia?
2. ¿Qué procedimiento es factible utilizar para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la Sucursal Palmares Matanzas?
3. ¿Es posible la determinación de los perfiles de cargo por competencia para los puestos: Especialista A en Comercialización del Producto Turístico, Especialista en Alimentos y Bebidas y Especialista B en Gestión de la Calidad, a partir de la aplicación del procedimiento seleccionado en la Sucursal Palmares Matanzas.

Para dar solución a este problema se plantea como **objetivo general**:

Establecer los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo de la Sucursal Palmares Matanzas, con vista a contribuir a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

Tareas de la investigación:

1. Desarrollo de los fundamentos teóricos–metodológicos que sustentan la Gestión por Competencias.
2. Selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Sucursal Palmares Matanzas.
3. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo del proceso clave.

Etapas de la investigación

- Revisión y análisis de bibliografías, documentos, leyes, normas, resoluciones, etc. (septiembre de 2018 – febrero de 2019).
- Identificación de la situación problemática, la fundamentación del problema científico a solucionar, los objetivos y el diseño general de la investigación (febrero de 2019).
- Elaboración del marco teórico-referencial de la Investigación (febrero de 2019).
- Caracterización del objeto de estudio (marzo de 2019).
- Aplicación de técnicas y herramientas, aplicación del procedimiento seleccionado (abril de 2019).
- Análisis de los resultados de la investigación, elaboración y entrega del informe final (mayo de 2019).
- Defensa del informe entregado (junio de 2019).

Principales métodos, técnicas y herramientas utilizadas

Para el cumplimiento del objetivo general y las tareas de la investigación se utilizan diferentes técnicas, métodos y herramientas, tales como: Método Delphi, Kendall, Método de selección de los expertos, cuestionarios para la selección de las competencias de cada puesto, revisión de documentos, trabajo en grupo, entrevistas, entre otras.

La presente investigación está estructurada metodológicamente en tres capítulos:

Capítulo I. Marco teórico referencial: en el mismo se exponen los fundamentos teóricos más actualizados sobre la gestión del capital humano, la gestión por competencias, los perfiles de cargo por competencias y otros criterios, emitidos por diferentes autores que se especializan en el tema.

Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio: Se realiza la caracterización de la Sucursal Palmares Matanzas y se selecciona un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo con sus etapas, fases, pasos y sub-pasos.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento seleccionado para la actualización de los perfiles de cargo por competencias en la Sucursal Palmares Matanzas: Se aplica el procedimiento seleccionado y se analizan los principales resultados de la investigación, exponiéndose los perfiles de cargo por competencias determinados para cada puesto de trabajo del proceso de **Producción y Ventas**.



Conclusiones y Recomendaciones

Referencias bibliográficas y Anexos

Capítulo I: Marco Teórico referencial

En el presente capítulo se expone la fundamentación teórica relativa a la Gestión de los Recursos Humanos por Competencias a través de una extensa búsqueda bibliográfica necesaria para la elaboración y aplicación del estudio con el fin de reflejar conceptos, definir los términos y técnicas que se consideraron en esta investigación. Para ello se representa mediante el esquema de la figura 1.1

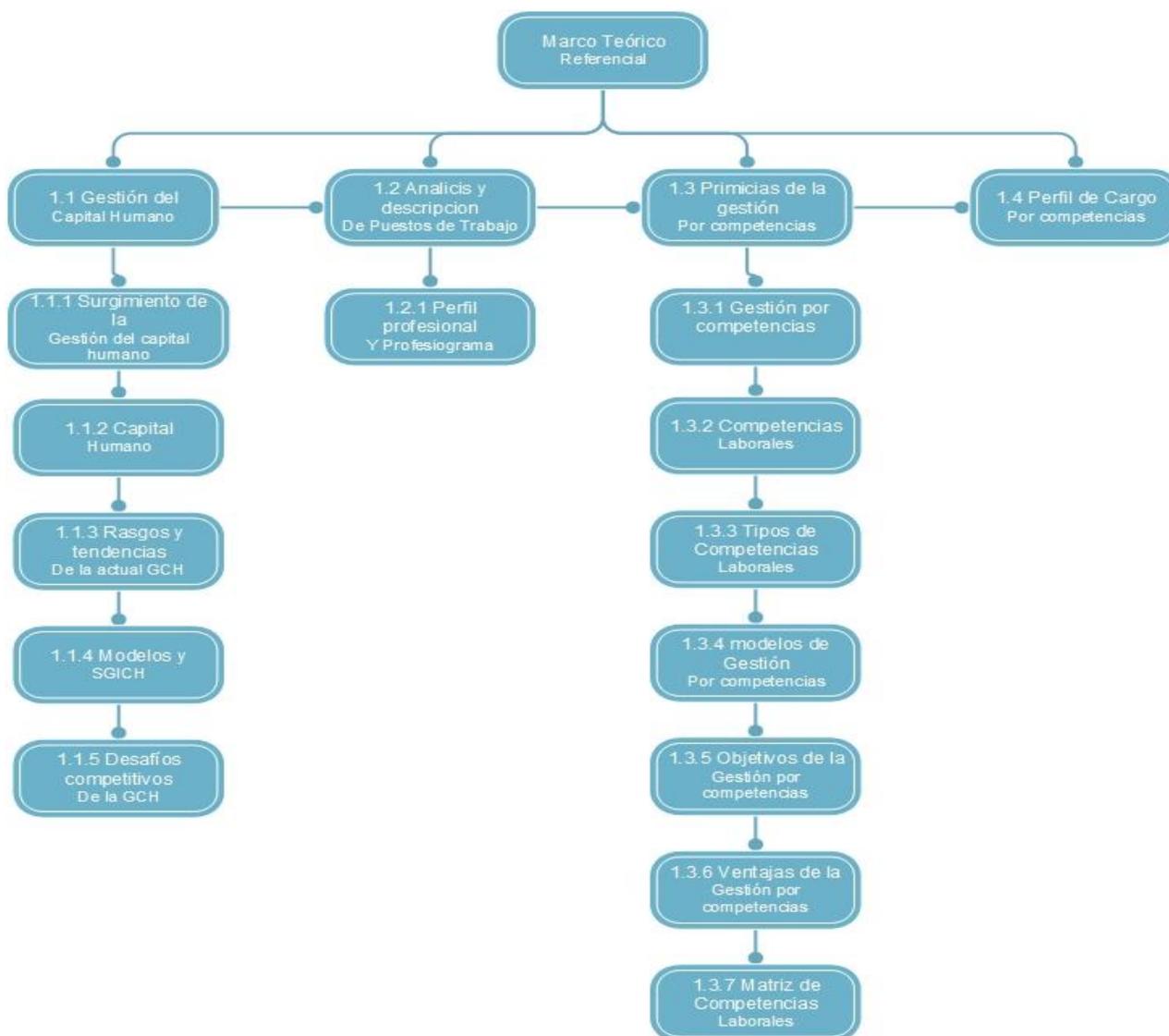


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico referencial. **Fuente:** Elaboración propia.

1.1 Gestión del Capital Humano

El capital humano es un concepto que remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia de trabajo. El mismo busca dar cuenta de distintas ventajas en términos de generación de valor considerando al aporte humano que se realiza en un mercado determinado. Por extensión, muchas veces se utiliza el término “capital humano” para dar cuenta de los recursos humanos que tiene una empresa, de sus competencias conjugadas que derivan en una mejora general en la producción. De alguna manera puede decirse que el concepto de capital humano remite al viejo concepto del trabajo como factor productivo, poniendo esta vez el énfasis en la formación de ese factor productivo. (Disponible en <https://definicion.mx/capital-humano/>)

La gestión de los recursos humanos es la función dentro de una organización que se concentra en la contratación, dirección y de suministrar la dirección para las personas que trabajan en la organización. Es la función organizativa que trata sobre los asuntos relacionados con las personas como la compensación, la contratación, la dirección de rendimiento, el desarrollo de la organización, la inocuidad, la salud, los beneficios, la empleado motivación, la comunicación, la administración, y el entrenamiento. (Heathfield S M, 2014)

La teoría del capital humano distingue dos formas posibles de formación: La formación general, adquirida en el sistema educativo, formativo. Su transferibilidad y su compra al trabajador explica el que esté financiada por este último, ya que puede hacerla valer sobre el conjunto del mercado de trabajo. La formación específica adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la empresa, pero nada, o bien poco, fuera de ésta. En este caso, la financiación se asegura al mismo tiempo por la firma y por el trabajador. (BECKER S 1964)

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas. (Caballano J 2010)

La administración del capital humano constituye en el mundo actual la principal herramienta competitiva de las empresas. Se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. (González F 2013)

La GCH como estrategia empresarial trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado a la producción, al trabajo en equipo, a la solución de problemas y en la relación con los clientes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se podría pensar en la GCH como una ventaja competitiva, en virtud de contar con trabajadores altamente motivados y dispuestos a mejorar los servicios o productos que ofrece la empresa, en aras de afrontar los cambios que día a día se presentan como limitaciones a las organizaciones. (Magallanes V 2010)

Para poder comprender mejor el concepto de gestión estratégica de los recursos humanos, es fundamental entender primero el concepto de estrategia. Y en particular, conocer el concepto de estrategia organizacional o empresarial, que habrá de regir a todas las estrategias funcionales donde, por supuesto, se incluye el área de la GRH. Y a la vez, comprender los procesos fundamentales de la dirección estratégica: planeación, implantación y control, como el ciclo para gestionar integralmente el proceso de cambio organizacional o de mejoramiento continuo. (Cuesta A 2010)

1.1.1 Surgimiento de la Gestión del Capital Humano

Su aparición se vincula con la segunda revolución industrial, a inicios del siglo XX, donde se incorporan todos los conocimientos de la ciencia y la tecnología a la administración, iniciándose así el movimiento de la Administración Científica o Taylorismo, donde se mejora la eficiencia, lo que favorece la especialización, se hace necesaria la creación de departamentos especializados de gestión de personal. (Martínez A 2012)

En el período que se extiende entre la década de los sesenta y de los ochenta, se inicia un proceso de revisión del currículo de las escuelas de negocios. Uno de los aspectos de esta revisión y cambio, fue aumentar el énfasis de la contribución teórica relacionada con la práctica gerencial, particularmente con la teoría del comportamiento y que ahora calificamos de ciencias organizativas. A esta segunda etapa se le denominó “centrada en la gestión”. La escuela de las relaciones humanas, surge de esta manera, como un enfoque teórico importante que influencia el progreso actual de la gestión de recursos humanos en la organización. (Disponible en <http://www.slideshare.net/ccollarte/evolucion-de-la-gestin-de-los-recursos-humanos>)

Los años ochenta fueron singularmente importantes en el desarrollo de la función del personal. Es en esta década cuando la literatura empieza a reconocer que las personas y

la forma en que se las dirige influyen en los resultados de la empresa. Esto lleva a sustituir en la literatura americana de la época, la denominación tradicional de administración de personal por la de gestión de recursos humanos. Este cambio ha supuesto modificaciones importantes en el contenido y posicionamiento de la función, que implican un cambio en la concepción de los recursos humanos, que pasan de ser considerados como un gasto, a entenderse como un recurso estratégico que puede ser un factor clave y determinante para el desarrollo y éxito de la empresa. (Disponible en <http://www.slideshare.net/ccollarte/evolucin-de-la-gestin-de-los-recursos-humanos>)

La cuarta y última etapa, ha adquirido una importancia significativa en las dos últimas décadas. En forma paralela al desarrollo del concepto de gestión de recursos humanos, se introduce el concepto de gestión estratégica de recursos humanos como una nueva fase de su evolución. La gestión estratégica y la gestión de recursos humanos han seguido caminos diferentes hasta la década de los ochenta, década a partir de la cual, el componente social, ha ido cobrando progresivamente mayor importancia dentro del análisis estratégico de las organizaciones. (Disponible en <http://www.slideshare.net/ccollarte/evolucin-de-la-gestin-de-los-recursos-humanos>).

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los recursos humanos, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. (Cuesta A 2010)

1.1.2 Capital Humano

El capital humano es uno de los recursos más importantes para el desempeño apropiado de las empresas. El desarrollo de esta no es posible si se trazan metas acorde con los objetivos de cada empresa. En el cuadro siguiente se muestran disímiles conceptos de autores reconocidos en este tema.

Cuadro 1.1 Concepto de capital humano. **Fuente:** Elaboración Propia

Autor	Año	Concepto
Beer, M. et al	1989	Comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización.(Beer M 1989)

Chiavenato	2007	Conjunto de actividades que se realizan para garantizar la selección del empleo de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y mantenerlos en la organización. (Chiavenato I 2007)
NC: 3000	2007	“Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”.(NC 3000: 2007)
Alonso	2008	Es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa lo posee, no lo puede comprar, solo alquilarlo durante un período de tiempo.(Alonso C 2008)
Cuesta	2010	“Comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral” (Cuesta A 2010)
Escobar	2011	Es una actividad que necesita de la participación activa de todos los trabajadores de la empresa, su objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.(Escobar A 2011)
Martínez	2012	“Es la riqueza con que se dispone en una empresa o institución, en relación con la cualificación del personal que allí trabaja. En ese sentido, el capital humano representa el valor que aporta cada colaborador, de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades”. (Martínez A 2012)
Pérez Muiños	2013	La adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias por parte de los trabajadores en aras de lograr un mayor desempeño en sus actividades y la apropiación de estas capacidades para obtener una mayor productividad y eficiencia.

		(Pérez D 2013)
Código del Trabajo	2014	Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. (Código del Trabajo 2014)
Caballero,	2015	Conocimientos, habilidades, actitudes y valores adquiridos por los trabajadores de una organización con el fin de lograr un mejor desenvolvimiento en las tareas a realizar y obtener resultados con la calidad requerida.(Caballero S 2015)
Autora	2019	El capital humano no es más que los conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad de hacer, que poseen los trabajadores de una empresa para el desarrollo de sus actividades con eficiencia.

1.1.3 Rasgos y tendencias de la actual Gestión del Capital Humano

Los rasgos y tendencias esenciales de la actual GRH, según **(Cuesta 2010)** son:

- ✚ Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- ✚ Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias, son requeridos por la actual GRH estratégica.
- ✚ Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica.
- ✚ La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- ✚ Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- ✚ La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades
- ✚ La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.

- ✚ La GRH demanda concebirla con carácter científico- técnico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- ✚ El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial.
- ✚ El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.

La actual GRH ha superado a la tradicional Administración de Personal, reconociendo que el recurso humano es el factor principal en la gestión empresarial, requiriendo su proyección estratégica los enfoques sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo y de procesos. Entre los rasgos y tendencias de la actual GRH los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo son determinantes, sobre todo para las empresas.

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, (NC 3001/07) es la concepción más actual, basada en las competencias laborales y está integrado por diferentes módulos o subsistemas que se complementan y colocan al hombre como centro de la gestión; de este modo, todos los módulos restantes parten de este como un referente obligado. Los restantes modelos son; selección e integración; organización del trabajo; capacitación y desarrollo; seguridad y salud en el trabajo; estimulación moral y material; comunicación institucional; autocontrol y evaluación del desempeño.

1.1.4 Modelos y Sistemas de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH)

En Cuba, la familia de normas 3000 del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), no tienen un carácter jurídico, están dirigidas fundamentalmente a la mejora continua y sirven de guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Los requisitos que se establecen en estas normas son genéricos y, por tanto, aplicables a cualquier entidad laboral, independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezcan. El SGICH es 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 empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral

superior y el incremento de la productividad del trabajo. El SGICH constituye la integración estructurada de un conjunto de partes interrelacionadas entre sí con el objetivo fundamental de que cada integrante de la organización sea un trabajador capacitado, desarrollado, estimulado, motivado, realizado, escuchado, con sentido de pertenencia y que luche por alcanzar colectivamente lo trazado. Tomando como referencia este modelo las organizaciones deben establecer y mantener un SGICH y para implementarlo deberán, previamente, garantizar el cumplimiento de las premisas siguientes:

- ✚ Estar formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para ser realidad los objetivos de la organización.
- ✚ La alta dirección deberá liderar la formulación, implantación e integración de los procesos de la Gestión de capital humano (GCH).
- ✚ La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.
- ✚ Deberá existir un clima laboral satisfactorio.

El SGICH es “el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas, y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de Gestión del Capital Humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”. (NC: 3000 2007)

Núñez, 2010 alega que no constituye un sistema para sí, sino un instrumento para lograr en integración con los demás sistemas, la organización y el funcionamiento que permitan a la empresa obtener los resultados previstos. Su diseño es responsabilidad de la entidad y debe hacerse teniendo en cuenta las características tecnológicas y productivas particulares de esta. El sistema le asigna a las competencias laborales el rol decisivo, ya que es el factor por excelencia para lograr la integración interna y externa que plantea el modelo.

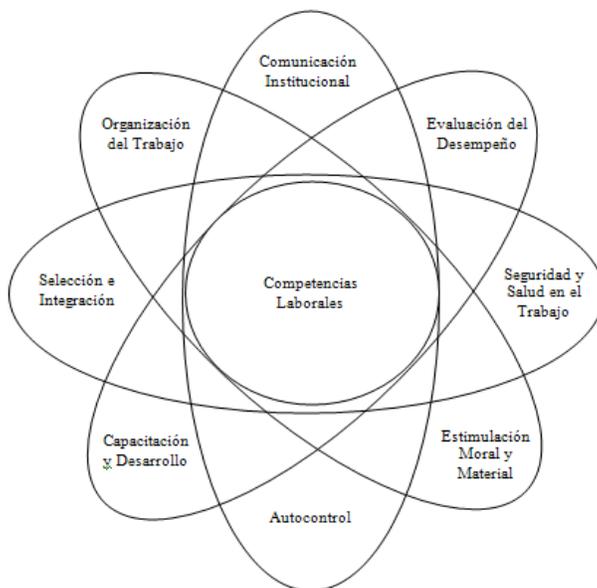


Figura 1.2 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano. **Fuente:** NC: 3001/2007.

1.1.5 Desafíos competitivos de la Gestión del Capital Humano

Con el fin de lograr la competencia en las organizaciones se han desarrollado en los últimos tiempos diversos modelos en el contexto de la gestión de recursos humanos, entre los que se mencionan:

- ✚ Ver y colaboradores (1989)
- ✚ Arpar y Lynch (1992)
- ✚ Chiavenato (1999)
- ✚ Werther y Davis (2001)
- ✚ Cuesta (2010)
- ✚ NC 3001 y 3002: 2007.

En Cuba, la familia de normas 3000 del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), no tienen un carácter jurídico, están dirigidas fundamentalmente a la mejora continua y sirven de guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Los requisitos que se establecen en estas normas son genéricos y, por tanto, aplicables a cualquier entidad laboral, independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezcan. El SGICH es 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 empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. El SGICH constituye la integración estructurada de un conjunto de partes interrelacionadas entre sí con el objetivo fundamental de que cada integrante de la organización sea un trabajador capacitado, desarrollado, estimulado, motivado, realizado, escuchado, con sentido de pertenencia y que luche por alcanzar colectivamente lo trazado. Tomando como referencia este modelo las organizaciones deben establecer y mantener un SGICH y para implementarlo deberán, previamente, garantizar el cumplimiento de las premisas siguientes:

- ✚ Estar formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para ser realidad los objetivos de la organización.
- ✚ La alta dirección deberá liderar la formulación, implantación e integración de los procesos de la Gestión de capital humano (GCH).
- ✚ La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.
- ✚ Deberá existir un clima laboral satisfactorio.
- ✚ Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la GCH, deberán tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones. (NC 3001:2007)

1.2 Análisis y descripción de puestos de trabajo

El análisis y descripción de los puestos de trabajos se considera como un método fundamental y básico para cualquier organización. Sin embargo, aún seguimos viendo cómo es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas. El análisis y descripción de los puestos de trabajos lo dejamos de lado y sin embargo olvidamos que este método sienta las bases, y en cierta medida, determina el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización. (Disponible en http://canalasesor.wke.es/ver_detalleArt.asp?idArt=65136)

El puesto de trabajo es actualmente el vínculo que determina la relación entre la empresa y el trabajador, las personas acceden a un trabajo por medio de la ocupación de un puesto, que además supone una categoría profesional y unas condiciones laborales determinadas. La herramienta que permite ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones, es el análisis y descripción de puestos de trabajo. (Carrasco J2009)

El análisis, descripción y diseño de puestos o cargos de trabajo es una actividad clave de la GRH, que tiene su expresión en documentos conocidos como calificadores o descriptores de puestos o cargos de trabajo, o también denominados perfiles de cargo o profesiogramas. (Cuesta A 2010)

El primer proceso que debe encarar una empresa es la descripción de puestos. Es la piedra fundamental ya que a partir de allí es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos. (González A.M 2010)

La descripción de los puestos de trabajo es fundamental en la tarea comercial, ya que no sólo es necesaria para la selección, sino también para valorar al equipo, organizar la distribución de tareas, evaluar los excesos de personal o la necesidad de reducirlo. Para que la información del puesto sea adecuada debe contener: (Carrasco J 2009)

- ✓ Identificación del mismo.
- ✓ Descripción del sistema de trabajo del departamento comercial a nivel general e individual.
- ✓ Funciones principal y secundaria que se van a desarrollar.
- ✓ Obligaciones, autoridad y responsabilidad que van asociadas.
- ✓ Condicionantes (físicos, edad, culturales, etc.).
- ✓ Formación y experiencia necesaria.

Para el análisis y descripción de puestos de trabajo se determinan los requisitos, de conocimientos, físicos, de personalidad y de confiabilidad, las condiciones de trabajo y la responsabilidad del mismo, así como las funciones, tareas, actividades y las demandas de los trabajadores para desempeñarlo de manera eficiente. (Parra C 2005)

Las aplicaciones que se pueden derivar del análisis y descripción de puestos de trabajo fundamentalmente para el área de recursos humanos, por citar ejemplo se encuentran: (Carrasco J 2009)

- ✓ Diseño organizacional: la definición de puestos y su diferenciación junto con las agrupaciones pertinentes constituyen el primer nivel de creación y diseño de departamentos, secciones.
- ✓ Manuales de funciones y procedimientos: formaliza las informaciones sobre los puestos y los procedimientos y procesos de los flujos de trabajo.
- ✓ Selección del personal para los puestos que se tengan que cubrir.

- ✓ Ayuda a establecer los criterios de promoción y a clarificar las destrezas y conocimientos que se requieran.
- ✓ Desempeño y evaluación de resultados: establecer los objetivos del puesto y los niveles de eficacia y eficiencia, difícilmente puede hacerse esto si no se conoce las responsabilidades, tareas y objetivos del mismo.
- ✓ Formación y desarrollo: permite una planificación objetiva y detallada de la formación al establecer las aptitudes necesarias para el desempeño del puesto.
- ✓ Seguridad y salud laboral, el análisis y descripción de puestos de trabajo recoge las condiciones ambientales, físicas en las que se desenvuelve la actividad laboral del puesto. Además, detalla las condiciones de fatiga, estrés, posturas forzadas, movimientos indebidos.

1.2 Perfil profesional y profesiograma

El **profesiograma** es una herramienta muy importante a la hora de organizar los recursos humanos de una empresa, ya que ayuda a definir exactamente las características, aptitudes y actitudes que debe tener la persona seleccionada para un puesto de trabajo. El profesiograma suele tener forma de gráfico o tabla, de manera que la información esté bien organizada y sea fácilmente comprensible. Contar con un profesiograma bien definido facilita enormemente los procesos de selección y además redundará en la satisfacción del empleado, ya que se encontrará en un puesto que encaja con sus habilidades y preferencias.

Una de las características más destacadas de esta herramienta es su flexibilidad, ya que prácticamente existen tantos ejemplos de profesiogramas como de empresas que los usan. Sin embargo, todos ellos deben contener al menos esta información. (Disponible en <http://carreraempresa.tumaster.com/que-es-un-profesiograma-ejemplos-y-uso-en-la-empresa/>).

- ✚ Identificación del puesto de trabajo.
- ✚ Objetivo u objetivos que debe cumplir.
- ✚ Responsabilidades del puesto.
- ✚ Relaciones con otros puestos de la empresa.
- ✚ Condiciones físicas que se requieren para desempeñar el trabajo y riesgos asociados al mismo.
- ✚ Requerimientos exigidos para ocupar el puesto.

Un profesiograma puede definirse como un documento que permite establecer y organizar las conexiones técnicas y administrativas entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una empresa, de una manera gráfica. (Disponible en <https://safetya.co/profesiograma-sg-sst/>)

El profesiograma cumple diversas funciones, como son:

- ✚ Selección de personal
- ✚ Planificación de recursos humanos
- ✚ Capacitación y desarrollo del personal
- ✚ Evaluación de desempeño
- ✚ Planificación de promociones y ascensos
- ✚ Valoración de puestos de trabajo y diseño de estímulos
- ✚ Definición de responsabilidades y jerarquías
- ✚ Diseño de rutas y protocolos de comunicación
- ✚ Diseño y rediseño de puestos de trabajo
- ✚ Seguridad y prevención

El profesiograma es el resultado de un análisis, descripción y evaluación de un determinado puesto de trabajo, partiendo de unas hipótesis (la mayor parte teóricas) que responden al “desideratum” del técnico especialista o del mando intermedio que solicita la confección de dicho profesiograma (Disponible en <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/rr-hh/profesiogramas-seleccion-personas-busqueda-talento>)

El profesiograma o perfil de cargo no solo tiene implícito las funciones y tareas que se realizan en cada puesto de trabajo sino que debe mantenerse en consecuencia a la tendencia actual de tener puestos en las organizaciones polivalentes o multicompetencias, a partir de la incorporación de las habilidades, conocimientos, competencias que cada trabajador debe poseer en su puesto de trabajo; de ahí la necesidad de gestionar por competencias el capital humano en la organización, (Cuesta A 2010). En el perfil de cargo se especifican como competencias del puesto los componentes siguientes:

Competencias del puesto:

- ✓ QUÉ HACE él o los ocupantes del mismo: ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la competencia laboral. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de la competencias en términos que abarque tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las funciones y después las competencias.
- ✓ CÓMO LO HACE: Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo. Respecto a “métodos que emplea”, cuando se aplica la Administración por objetivos (APO) no se explicitan: interesan los resultados y no el cómo se obtienen.
- ✓ PARA QUÉ LO HACE: Objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.

1.3 Primacías de la gestión por competencias

La Gestión por Competencias nace de la inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH, y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar. Debido a esto, antes de surgir los cambios las empresas deben planear adecuadamente sus estrategias y alinearlas con los aportes de su capital intelectual, con el fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización. Para lograr que dichos procesos sean más productivos y redunden en el retorno de inversión en capital humano, es necesario una gestión de recursos humanos basado en competencias. (Rodríguez L 2010)

1.3.1 Gestión por competencias

La gestión por competencias nace en el campo de la de la psicología organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GCH, y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los

puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar. (Marín J 2012)

La gestión por competencias se utiliza con el fin de reunir, fomentar y explotar el talento de los trabajadores, mediante el trabajo continuo y equilibrado del Departamento de RRHH, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

El sistema de competencias permite contar con la información necesaria y precisa referente a los trabajadores, indispensable en momentos de cambio. Además, una forma de reducir la resistencia al cambio y que se acepten fácilmente nuevas medidas, es conocer exactamente que competencias requiere cada puesto de trabajo, para que se evalúe individualmente la idoneidad.

Existen diversas definiciones de Gestión por Competencias, ofrecidas por múltiples autores como se muestra en el cuadro 1.2.

Cuadro 1.2 Definiciones de Gestión por Competencias **Fuente:** Elaboración propia

Autor	Año	Concepto
Delgado	2001	La define como “el sistema de normas, procedimientos y acciones que asegura el mejoramiento continuo de los recursos humanos y las organizaciones para el logro de la excelencia y su liderazgo, ser competentes”. (Delgado D J 2001)
Cuesta	2002	“La capacidad de una empresa de atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”. (Cuesta A 2002)
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”. (NC 3000: 2007)

Cuesta	2010	Las 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. (Cuesta A 2010)
Escobar	2011	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 funcional. Por lo que en ella se integra no sólo conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de una actividad laboral o profesional, sino también un conjunto de características relativamente estables de la personalidad (Escobar S.C. and González A 2011)
Baute	2012	Representa la capacidad, habilidades y destrezas que posee cada individuo para la realización de su trabajo, donde debe demostrar su desempeño acorde a sus requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como sus valores compartidos con la organización”. Compartidos con la organización”.(Baute Y 2012)
Velazco	2012	Es un modelo en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo de nuevas experiencias para el crecimiento personal. Se definen características que deben tener para ocupar un puesto determinado, garantiza el desarrollo y administración del potencial de los empleados de lo que saben hacer” o “podrían hacer”.(Velazco Y 2012)
Pérez Muiños	2013	Permite analizar las competencias claves para llevar a cabo la estrategia empresarial, evalúa el potencial de las competencias existentes y enriquece las competencias del personal actual. Además permite detectar las competencias que requiere un puesto de trabajo favorece el desarrollo de competencias laborales, tendientes a mejorar aún más el desempeño superior en el puesto. (Pérez D 2013)

<p>Peña y Becerra</p>	<p>2013</p>	<p>La Gestión por Competencia significa identificar cuáles son los talentos requeridos en los diferentes puestos de la organización, para entonces proceder a orientar las potencialidades humanas que están comprendidas en una institución. Es clasificar de la manera más exacta y justa las manifestaciones verbales, de conducta y desempeño de los empleados, para entonces poder decirle al personal hacia dónde dirigir sus esfuerzos.(Peña I and Becerra A2013)</p>
<p>Martínez Jiménez</p>	<p>2015</p>	<p>Son el resultado de combinar o movilizar recursos internos (no visibles) de la persona, actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones, con recursos externos a su disposición, materiales, información, con el fin de responder de la mejor forma a una demanda proveniente desde el entorno.(Martínez 2015)</p>
<p>Autora</p>	<p>2019</p>	<p>La gestión por competencias es el modelo que establece las competencias, habilidades, capacidades, destreza y conocimientos, así como también características estables de personalidad, requeridas para ocupar un cargo determinado en una entidad y el desarrollo de actividades específicas , garantiza el desarrollo y administración del potencial de los empleados de lo que saben hacer” o “podrían hacer”</p>

1.3.2 Definición de Competencia Laboral

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los 2 anteriores.



Figura 1.3 Competencias profesionales. **Fuente:** Elaboración Propia

Las competencias laborales ciertamente son las capacidades adquiridas y demostradas en un área laboral específica, lo que se traduce como el saber hacer y el saber ser, también deben desarrollarse valores, aptitudes y cualidades para desempeñarse eficazmente en el área laboral. Los trabajadores que cuenten con una acreditación en la que se les reconozca determinadas funciones y tareas inherentes a su ocupación, le permitirán ofertar a mejores oportunidades de empleo y estabilidad en la medida que le sean reconocidas por instituciones establecidas para ello, llevando un beneficio individual, empresarial y al país.

En las empresas actualmente la aplicación de las competencias es una excelente fórmula para lograr el aprovechamiento de las capacidades e incorporarlas, implica velar por la obtención de los resultados que se espera alcanzar.

Según diferentes autores las competencias laborales no son más que:

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber-ser) que incide sobre los resultados de la acción. (Disponible en <http://ww.mineducacion.gov.co>)

En las empresas actualmente la aplicación de las competencias laborales es una excelente fórmula para lograr el aprovechamiento de las capacidades e incorporarlas, implica velar por la obtención de los resultados que se espera alcanzar.

Según diferentes autores las competencias laborales no son más que:

Capacidades complejas que poseen distintos grados de integración y se ponen de manifiesto en una gran variedad de situaciones correspondientes a los diversos ámbitos de la vida humana, profesional y social. (Spencer 1994)

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. (Sánchez A 2007)

Las competencias laborales son las 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”. (Cuesta A 2010)

Representa la capacidad, habilidades y destrezas que posee cada individuo para la realización de su trabajo, donde debe demostrar su desempeño acorde a sus requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como sus valores compartidos con la organización”.(Baute Y 2012)

Según la autora las competencias laborales no son más que las capacidades, habilidades, experiencias y aptitudes que debe poseer una persona para obtener resultados satisfactorios en un puesto de trabajo. Es decir los requisitos que debe cumplir un individuo para ser idóneo en el desarrollo de una actividad determinada.

1.3.3 Tipos de competencias laborales

Las competencias son características que, dependiendo de ciertas situaciones, pueden hacerse evidentes en el individuo como representación de conocimientos, rasgos de carácter o actitudes. Existen diversas formas de clasificar las competencias según diferentes autores, estas son: (Disponible en <http://www.cinterfor.org.uy>)

- ✚ **Las básicas**, que refiere a aquellas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.

- ✚ **Las genéricas**, aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de

diversas áreas y sub-áreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas), por ejemplo, analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad e higiene en el área de trabajo, planear acciones, entre otras. Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo.

- ✚ **Las específicas**, que se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnicos y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas, por ejemplo, soldar con equipo desoí-acetileno, prepara el molino para laminado en caliente o evaluar el desempeño del candidato. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica.

1.3.4 Modelos de gestión por competencia

Un modelo de gestión por competencia describe las características requeridas en una población específica, dentro del contexto de la organización, los roles de los cargos, las responsabilidades y las relaciones internas y externas. Está dirigido al mejoramiento de los resultados de la Gestión del Capital Humano (GCH) sobre la base de la integración interna de todos los módulos que intervienen en el proceso de la GCH, precisando para ello de la existencia en las organizaciones del enfoque de la Dirección Estratégica y también de la Dirección por Objetivos como sistemas de trabajo. Esto contribuye a que los objetivos, estrategias y planes de acción definidos para la Gestión Integrada del Capital Humano estén en correspondencia con la misión, objetivos, estrategias y acciones generales de la organización, formando parte del proceso de derivación de los mismos a todas las subdivisiones. Tres son los modelos mediante los cuales se construyen las competencias. (Disponible en <http://eumed.net/ce/2015/1/capital-humano.html>)

- 1) **Conductista:** Se originó en los Estados Unidos de Norte América. Este modelo toma como referencia para la construcción de competencias a los trabajadores y gerentes más aptos, incentivando en los demás un desempeño superior.
- 2) **Funcional:** Tiene origen en Inglaterra y toma como punto de partida el análisis funcional. Está basado en normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por las empresas. Sus normas se basan en resultados, en el rendimiento real del

trabajo.

- 3) **Constructivista:** Está basado en competencias desarrolladas mediante procesos de aprendizaje ante diversos problemas. Se originó en Francia. Parte del supuesto de que en la empresa se produce un conjunto de problemas que hay que resolver con la construcción de competencias a partir de resultados de aprendizaje, esto hace que incluya a las personas menos calificadas.

La investigadora considera que los modelos de competencias expuestos anteriormente son aplicables en todo el ámbito empresarial, intervienen en el análisis de los procesos de trabajo, así como en la formación de habilidades gerenciales y el desarrollo de nuevas competencias.

1.3.5 Ventajas de las competencias laborales

- ✚ 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, así como 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.
- ✚ Cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9000 2000 en materia de capacitación y desarrollo del persona, además de identificar aspectos del proceso que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención al desarrollo del personal.

1.3.6 Matriz de la competencia laboral

- ✚ La matriz de competencia es una herramienta que es desarrollada en dos pasos: identificar las capacidades y llenar la matriz. Después de crearla requiere de tiempo para su actualización. (Kate J 2013)
- ✚ 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 a su vez, están subdivididas en unidades de competencias, presentadas de manera jerárquica y lógica. (Disponible en <http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Perfeccionamiento%20Empresarial/Legislaci%C3%B3n/RES-MTSS-21-1999.htm#A>)

✚ La matriz de competencia muestra los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), para ello es necesaria la presencia y conjugación de los siguientes elementos.

Cuadro1.3 Componentes de las competencias. **Fuente:** (Jorge A 2002).

Saber	Conocimientos generales y específicos
Saber-Hacer	Dominio de métodos y medios (experiencias y habilidades).
Querer -Saber-Ser	Actitudes y comportamientos
Saber-Aprender	Capacidad de evolución propia.
Hacer-Saber	Capacidad para formar a otros.

✚ **Saber:** Conocimientos relacionados con comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

✚ **Saber hacer:** Habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas por ejemplo, operar a un paciente o realizar un sistema de base de datos), habilidades sociales (para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas-trabajar en equipo, ejercer liderazgo, hablar en público), habilidades cognitivas (para procesar la información que llega y que se debe utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones). Estas distintas habilidades interactúan 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 ser:** actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional o social (cultura, normas). Se trata de tener en cuenta los 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 amplio (por ejemplo, en medios de

comunicación), como en un nivel pequeño (por ejemplo, en las relaciones interpersonales), y en asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son de gran interés.

- ✚ **Querer Hacer:** aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencias. Factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea) o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- ✚ **Poder Hacer:** conjunto de factores relacionados con el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, 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") aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos. (Bhatawdekar S 2013)
- ✚ La matriz de competencia es una herramienta que es desarrollada en dos pasos: identificar las capacidades y llenar la matriz. Después de crearla requiere de tiempo para su actualización. 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 a su vez, están subdivididas en unidades de competencias, presentadas de manera jerárquica y lógica, que permite mostrar los comportamientos que integran las competencias incluidas en los perfiles de trabajo. (Kate J 2013)

1.4 Perfiles de Cargo por Competencias. Conceptualización

El perfil por competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo.

Cuadro 1.4 Concepto de Perfiles de Cargo por Competencias. **Fuente:** Elaboración Propia.

Autor	Año	Concepto
Cuesta	2010	Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plan o puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias. (Cuesta A 2010)
Pérez	2013	La elaboración de los perfiles de cargo por competencias constituye una herramienta para la selección, evaluación del desempeño profesional del capital humano como competente, buscando los resultados deseados y la determinación de sus necesidades de formación y capacitación. Además posibilita contar con una descripción de las funciones, tareas y responsabilidades del cargo y se centra en las competencias con sus diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que debe tener o desarrollar el trabajador para lograr las metas o los objetivos del cargo vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa, asociados a los resultados que la organización pretende obtener(Pérez D 2013)
Arias	2014	Plantea que el perfil del cargo por competencias es un documento descriptivo del puesto, en el que se especifican las diferentes competencias y los niveles o grados de suficiencia exigidos en cada una de ellas. (Arias G 2014)
NC: 3000	2007	Este documento 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, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales. (NC 3000: 2007)

<p>Autora</p>	<p>2019</p>	<p>El perfil de competencias describe claramente las competencias requeridas para todo puesto de trabajo, es una herramienta para evaluar el desempeño de cada trabajador, es de gran utilidad ya que se centra en las competencias, habilidades y conocimientos que debe tener o desarrollar el trabajador para lograr las metas o los objetivos del cargo vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa.</p>
----------------------	-------------	---

Los perfiles de cargo poseen los siguientes componentes:

1. Competencias del puesto:

- ✚ QUÉ HACE él o los ocupantes del mismo: ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la COMPETENCIA LABORAL. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de la competencias en términos que abarque tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las FUNCIONES y después las COMPETENCIAS.
- ✚ CÓMO LO HACE: Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo. Respecto a “métodos que emplea”, cuando se aplica la Administración por objetivos (APO) no se explicitan: interesan los resultados y no el cómo se obtienen.
- ✚ PARA QUÉ LO HACE: Objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.

2. Requisitos y responsabilidades:

- ✚ Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes).
- ✚ Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).
- ✚ Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

3. Condiciones de trabajo:

- ✚ Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido; así como relaciones interpersonales.
- ✚ Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevaecientes.

1. Actualmente hay muy pocos puestos de trabajo para la demanda existente, por lo que los profesiogramas se hacen necesarios y permiten a las empresas quedarse con aquel candidato más afín a la política de la entidad. Se busca al candidato perfecto aunque, después de reclutarlo, pase por un periodo de formación y desarrollo, que posteriormente será evaluado. Su función es clave en los procesos de selección de las empresas, pues indica qué factores, qué competencias, y en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto. (Sinaí R 2014)

Una vez definido el profesiograma o perfil del puesto y el perfil de cualidades, bastará establecer una comparación entre el perfil del puesto y el perfil de los aspirantes para determinar cuáles responden mejor a las exigencias del puesto de trabajo. Esto simplifica considerablemente el proceso de selección en las entidades.

Conclusiones parciales

Sintetizando los aspectos teóricos abordados en el presente capítulo se arriba a las conclusiones siguientes:

La gestión de los recursos humanos en un sistema que se encarga de la administración del capital del personal, tiene como premisa la contratación, formación y desarrollo de trabajadores idóneos, y garantizar la armonía de los proyectos individuales con los de la empresa.

La gestión por competencias es un modelo integral de gestión de los recursos humanos con un enfocado a mejorar el rendimiento de los individuos y de la organización, y generar valor añadido.

El perfil de cargo por competencias es el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y sus respectivas matrices de competencias, sin comprender necesariamente todas las funciones del cargo, y constituye una herramienta de gran



importancia para la selección y evaluación de personal, que garantice resultados deseados y la determinación de sus necesidades de formación.

Capítulo II: Caracterización de la unidad objeto de estudio y selección de un procedimiento para la creación de los perfiles de cargos por competencias

En el presente capítulo se especifica el procedimiento metodológico a seguir, donde se presenta la caracterización de la Sucursal Palmares Matanzas, y se describe la metodología a aplicar en la investigación para la actualización de los perfiles de cargo por competencias de los puestos claves: “Especialista A en comercialización del producto turístico”, “Especialista en Alimentos y Bebidas”, y “Especialista B en Gestión de la Calidad”; con el objetivo de dar solución al problema científico planteado sobre las bases conceptuales identificadas en el marco teórico referencial. Además se presentan los métodos y herramientas utilizados durante el desarrollo de la investigación.

2.1 Caracterización de la Sucursal Palmares Matanzas

La Sucursal Palmares Matanzas perteneciente al grupo empresarial Palmares SA fue creada desde Resolución 8 de fecha 10/12/04, es una empresa que actúa bajo el principio de autofinanciamiento empresarial, por lo que cubre sus gastos con sus propios ingresos y obtiene un margen de utilidades. Además cuenta con personalidad jurídica propia, emite balances financieros independientes y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma, se encuentra ubicada en Km 31 Carretera Vía Blanca, Varadero, Cárdenas, Matanzas. Conforman la Sucursal Palmares Matanzas cinco divisiones, como son: Recreación y Ocio, Varadero Golf, Hicacos, Latino, Matanzas; y la Oficina Central.

El Objeto Social de la Sucursal Palmares Matanzas consiste en

-  Prestar servicios gastronómicos, de alojamiento y recreación.
-  Operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabarets, salas de fiestas, discotecas, centros de entretenimientos, recreativos y de ocio en el extranjero en cualquier modalidad.
-  Comercializar de forma mayorista productos alimenticios y no alimenticios a las cooperativas no agropecuarias.

Misión

-  Brindar auténticos y diversos servicios turísticos extra hoteleros; recreativos, gastronómicos, de arte y entretenimiento, con productos exclusivos y marcas de reconocido prestigio, promocionando la historia, la cultura y la naturaleza con calidad, profesionalidad y eficiencia.

Visión

- ✚ Ser un grupo turístico de recreación y ocio que se distingue por su diversidad, novedad y exclusividad, constituyendo una motivación de viaje.
- ✚ La Sucursal Palmares Matanzas, está dirigida a la prestación de servicios gastronómicos, recreativos, naturaleza y ocio, es una organización interesada en la preservación de nuestros valores históricos, culturales, patrimoniales y culinarios, en tanto, constituyen parte indisoluble del acervo cultural del país, así como en el conocimiento local y universal de aquellas raíces y hábitos que en el espacio alimentario y cultural conforman también nuestra identidad.
- ✚ Sus servicios están dirigidos en primera instancia al turismo internacional que visita Cuba y al mercado interno.

Estructura empresarial

La organización estructural para dar respuesta a la misión está constituida por una Dirección General subordinada por áreas de regulación y control, tales son el departamento de economía, el departamento de fuerza de trabajo, área de inversiones, Seguridad y protección, Informática, Asesoría Jurídica, Operaciones, Auditoria, Calidad, Inspecciones, Administración Interna, un puesto de dirección y seis unidades empresariales de base (División Matanzas, Latino, Hicacos, Recreación y Ocio, Varadero Golf y Base de Almacenes).

Organigrama de la Sucursal Palmares Matanzas

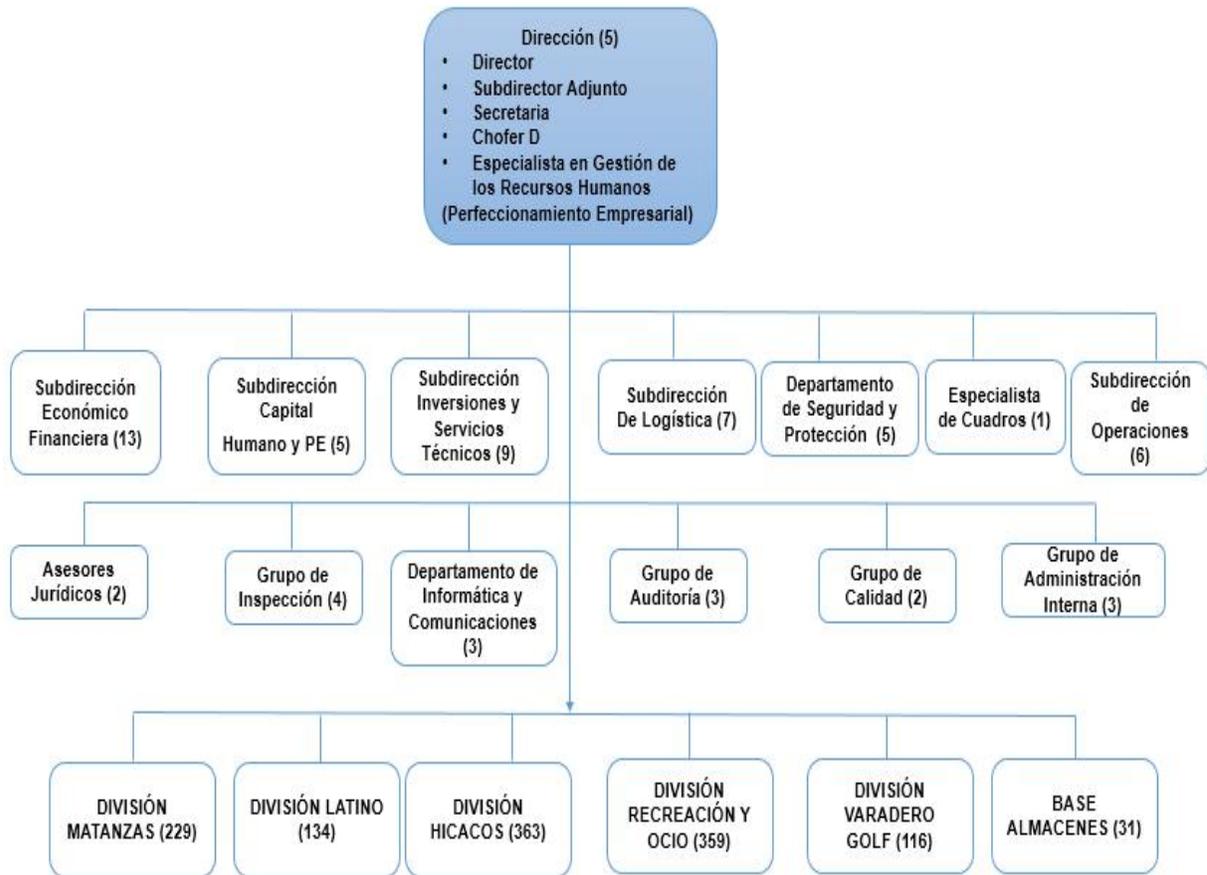


Figura 2.1: Organigrama de la Sucursal Palmares Matanzas. Fuente: Elaboración propia.

El siguiente gráfico de barras representa el estado actual de la plantilla de la Sucursal Palmares Matanzas

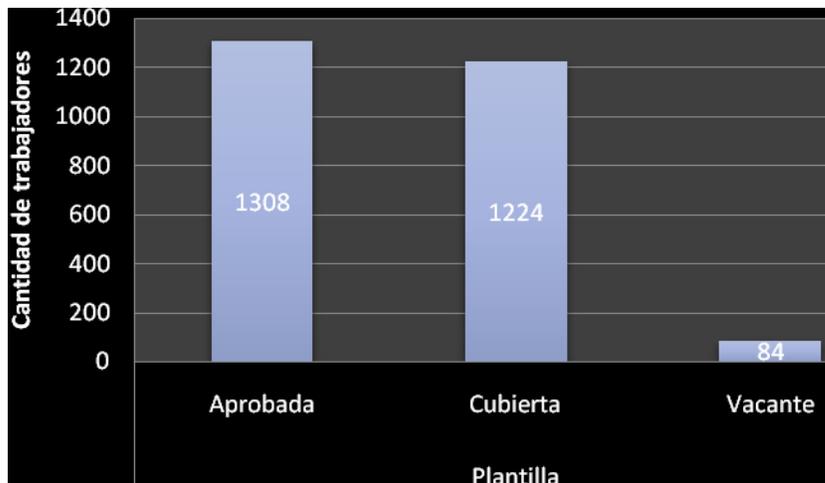


Figura No. 2.2: Estado actual de la plantilla de la Sucursal Palmares Matanzas. **Fuente:** Elaboración propia

El siguiente gráfico representa las cantidades de mujeres y hombres del total de trabajadores físicos que laboran en la Sucursal Palmares Matanzas.

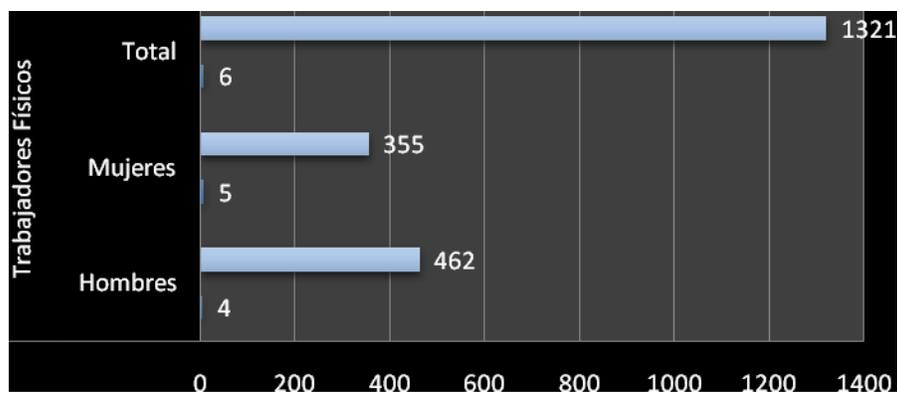


Figura No. 2.3: Cantidades de hombres y mujeres del total de trabajadores físicos de la Sucursal Palmares Matanzas. **Fuente:** Elaboración propia

El siguiente gráfico representa el estado de las relaciones indeterminadas y los contratos determinados en la Sucursal Palmares Matanzas.

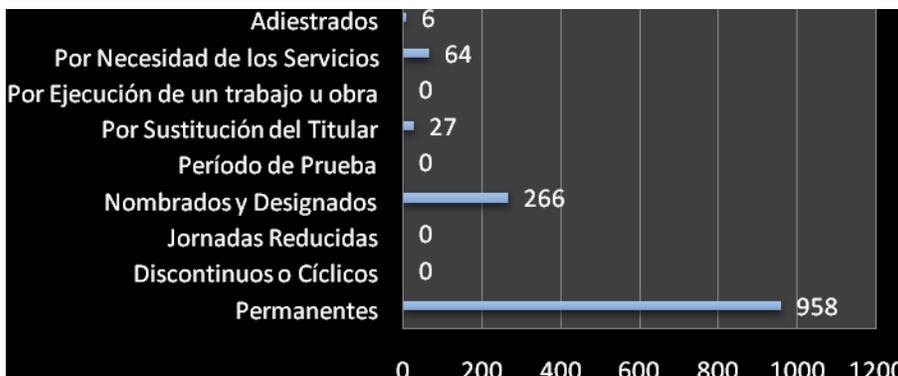


Figura No. 2.4: Estado de las relaciones indeterminadas y los contratos determinados en la Sucursal Palmares Matanzas. **Fuente:** Elaboración propia

El siguiente gráfico representa los porcentajes de trabajadores según grupos de edades.

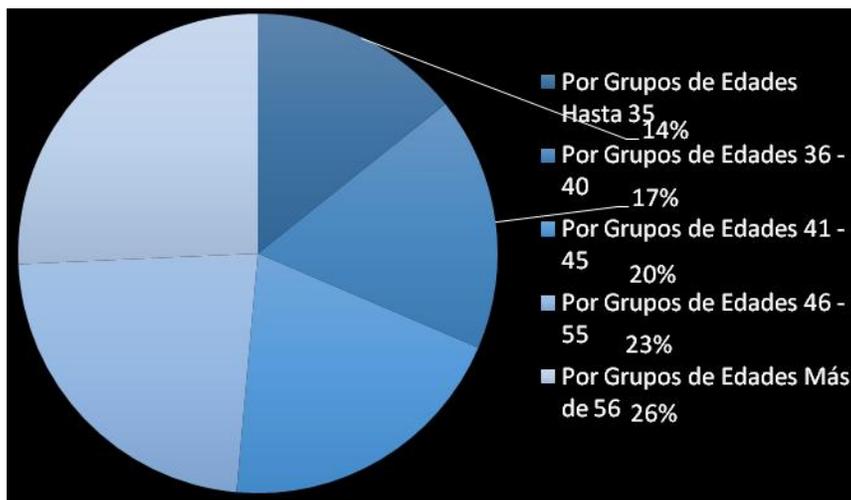


Figura No. 2.5: Porcentaje de trabajadores según grupos de edades de la Sucursal Palmares Matanzas. **Fuente:** Elaboración propia.

El siguiente gráfico representa la cantidad de trabajadores de la Sucursal Palmares Matanzas, según su nivel educacional.

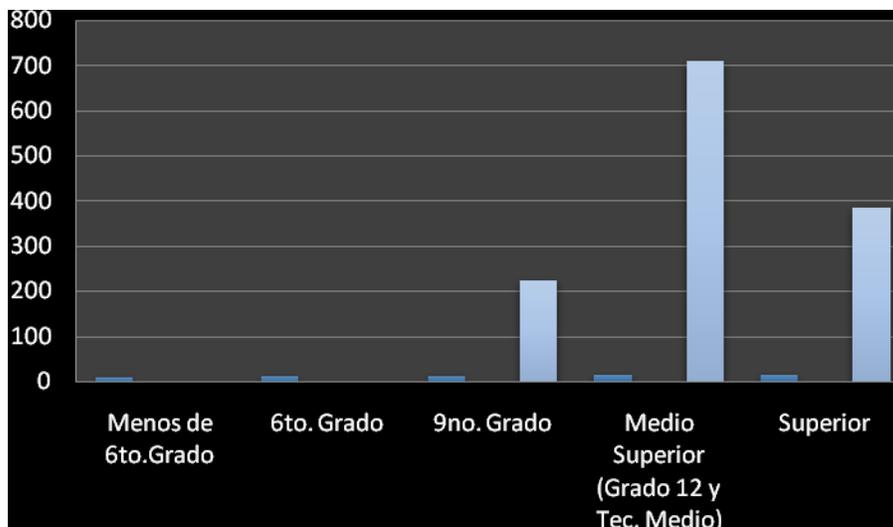


Figura No. 2.6: Cantidad de trabajadores de la Sucursal Palmares Matanzas, según su nivel educacional. **Fuente:** Elaboración propia.

El siguiente gráfico representa la cantidad de trabajadores de la Sucursal Palmares Matanzas según su integración política.

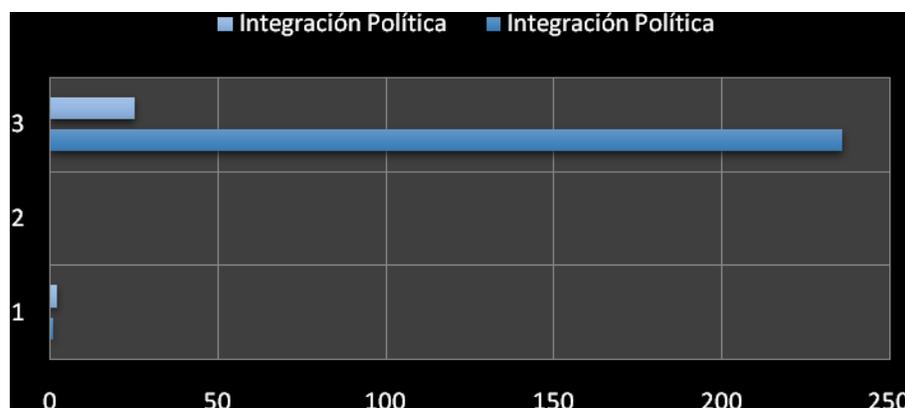


Figura No. 2.7: Cantidad de trabajadores de la Sucursal Palmares Matanzas, según su integración política. **Fuente:** Elaboración propia.

Proyecciones de trabajo de la Sucursal Palmares Matanzas para el año 2019

- Fortalecer el trabajo de la Política de Cuadros, la Reserva, así como la preparación de los Administradores, elementos básicos para el logro de los objetivos.
- Completar la estructura de dirección en la Sucursal y en cada División, a partir de la rectificación formulada por la Sucursal y aprobada por Casa Matriz.

- ✚ Desarrollar la calidad con un enfoque integral y participativo, promoviendo su gestión por cada Subdirección y Área, jerarquizando esta dirección con un carácter constante, cuyo impacto se refleje en:
 - Satisfacción del cliente.
 - Resultados en el proceso de Categorización y evaluación de Unidades.
 - Aspirar y obtener premios de la calidad, según las categorías establecidas.

- ✚ Fortalecer con distinción, en la Operación, la gestión y proyección comercial, de tal forma que logre su materialización desde el ángulo económico en los resultados tangibles en las siguientes actividades:
 - Restauración.

 - Recreación.

 - Centros Nocturnos.

- ✚ Fortalecer el Control Interno, partiendo de la responsabilidad del consejo de dirección, el Equipo de Inspectores y los Administradores, sobre la base de la disciplina y el rigor en el cumplimiento de los procesos, para la prevención, la cultura de control necesaria en cada colectivo y extirpar las malas prácticas que atentan contra el prestigio y la autoridad de la organización.

- ✚ Gestar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, partiendo del cumplimiento del cronograma aprobado, situando esta dirección en el máximo nivel de prioridad.

- ✚ Fortalecer el trabajo de la Sucursal y las Divisiones en cuanto a lograr mayores niveles de ingresos diseñando una estrategia de comercialización dirigida a los centros nocturnos y recreativos, para contribuir al cumplimiento de los Indicadores de Eficiencia Económica, donde se definan las acciones diferenciadas para el ingreso en Moneda nacional.

- ✚ Profundizar en el estudio y reformular soluciones, sobre las Instalaciones que retroceden, tributan pérdidas y/o resultan ineficientes para la Sucursal:
 - Chezz Plaza
 - Pizza Piazza
 - Ocio Club
 - Mesón del Quijote

- ✚ Consolidar un sistema de trabajo que asegure el seguimiento diario a los resultados de cada Unidad, por cada División y la Sucursal, estableciendo las medidas y acciones oportunas al respecto.

- ✚ En la División Varadero Golf, continuar insistiendo en las problemáticas reales que impactan en la Eficiencia Económica y su efecto negativo en los resultados de la Sucursal, a partir de la estructura de Ingresos y gastos, así como la actividad comercial.

- ✚ Continuar potenciando la actividad de mantenimiento, conscientes del deterioro acumulado de las Instalaciones, estableciendo prioridades por divisiones.

Realizar con la creatividad requerida, los procesos de reconvención de productos y mejoras, concibiendo un Plan para el 2019, con actualización permanente.

- ✚ Reforzar el principio de no gastar lo que no se tiene, hacer un uso racional de los recursos y elevar el rigor en la administración de los gastos.
- ✚ Atender a las Inversiones que constituyen continuidad y las propias del año 2019:
 - Fábrica de Cerveza
 - Base de Almacenes
 - La Rada
 - El Marino 2da planta
 - Café Caribe
- ✚ Fortalecer el trabajo sindical y la Emulación en todas las instancias, conscientes que los Recursos Humanos resultan vitales e imprescindibles en la gestión y resultados integrales de la Sucursal.
- ✚ Alcanzar paulatinamente niveles superiores en el Salario Medio por trabajador, lo que presupone no realizar pagos sin respaldo productivo, teniendo como máxima la elevación de los resultados económicos sobre la base de una correcta planificación y la obtención de Eficiencia Económica.

2.1.1 Procesos que se desarrollan en la empresa como sistema para satisfacer las exigencias de los clientes

En la figura 2.8 se muestra el mapa de proceso de la Sucursal Palmares Matanza así como los subprocesos que se desarrollan en los proceso estratégico, proceso clave, proceso de apoyo

MAPA DE PROCESOS

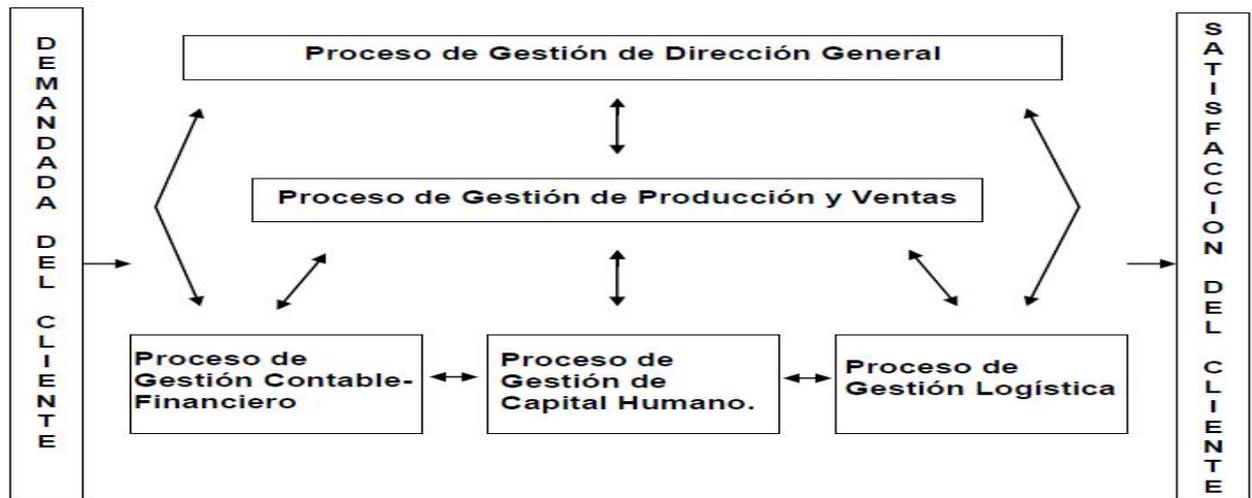


Figura 2.8: Mapa de proceso. Fuente: Sucursal Palmares Matanzas.

2.2 Antecedentes que justifican la investigación

La identificación de las competencias laborales le permite a la dirección de Recursos Humanos y a sus trabajadores, conocer en que aristas se debe superar el personal y de esta forma planificar los programas de capacitación en correspondencia con las necesidades de la organización y del trabajador por lo que es de gran importancia esta investigación. Se requiere establecer los perfiles de cargos por competencias de los trabajadores que se desempeñan directamente en sus áreas de forma tal que pueda medirse el progreso del trabajador y esto tenga una repercusión positiva en la calidad del trabajo que desempeñan.

2.3 Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia de los puestos de trabajo

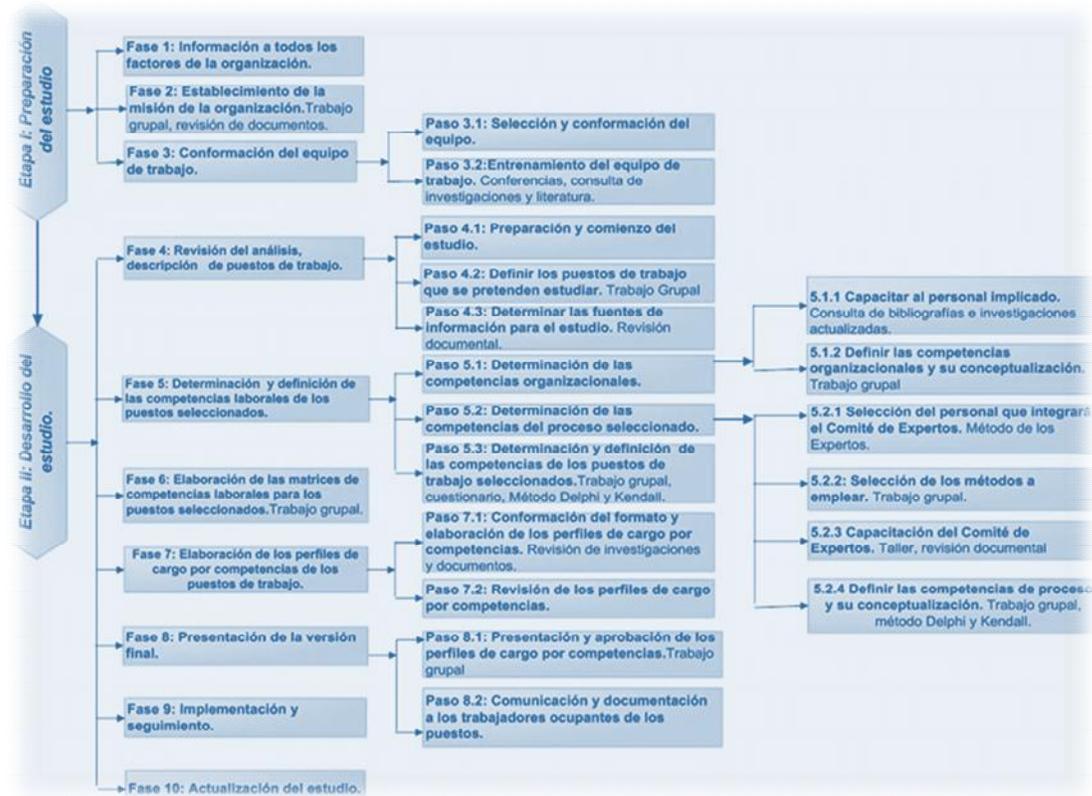


Figura 2.9 Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia de los puestos de trabajo. **Fuente:** Elaboración propia.

En pos de seleccionar el procedimiento que se ajuste mejor a las necesidades de la investigación, se consultaron metodologías de diferentes autores como: Cuesta, Acosta, Grillo, Yan, González y Manrique, González y Cabrera. Se decide presentar el procedimiento de Pérez para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo, debido a que las metodologías consultadas no llegan a conformar los perfiles de cargo por competencias junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que las componen. Para mayor comprensión en la figura 2.9 se muestra dicho procedimiento

Etapa I Preparación del estudio

Fase 1 Información a todos los factores de la organización.

En reunión con todos los factores de la unidad, se expone la importancia que tiene contar con los perfiles de cargo por competencias y la necesidad de comenzar de inmediato el estudio, utilizando el procedimiento como una guía para poder desarrollar el trabajo.

Fase 2 Establecimiento de la misión de la organización y áreas.

Se debe realizar un ejercicio estratégico donde quede definido, entre otros aspectos, la misión de la organización, utilizando las técnicas propuestas para ello, si ya existe la Proyección Estratégica en la unidad, entonces se adoptará de ésta la misión de la organización y de las áreas o grupos de trabajo propuestos para el estudio.

Fase 3 Conformación del equipo de trabajo.

Paso 3.1 Selección y conformación del equipo de trabajo.

El equipo de trabajo se conforma por un grupo de especialistas que reúnen las condiciones siguientes: amplios conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo objeto de análisis, experiencia de trabajo, decisión y voluntad para participar en el estudio, que sea un personal comunicativo, con habilidades para el trabajo en equipo, proclive al cambio y con reconocimiento de calidad en su labor. Debe participar como asesor de este trabajo un especialista de la Dirección de Recursos Humanos de la organización para apoyar la capacitación, además de que mediará como consultor entre la organización y el equipo de trabajo.

Paso 3.2 Entrenamiento del equipo de trabajo.

Se realiza el entrenamiento del equipo a través de cualquiera de las vías siguientes: talleres, discusión grupal, seminarios, conferencias, debates, entre otros; donde se abordan los aspectos fundamentales sobre la GCH, el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la gestión por competencias.

Etapa II Desarrollo del estudio.

Fase 4 Revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Paso 4.1 Preparación y comienzo del estudio.

Se efectúa una reunión inicial con el grupo de trabajo donde se define el cronograma de trabajo y se dejan sentadas las bases para la consecución de los pasos siguientes.

Paso 4.2 Definir los puestos que se pretenden estudiar.

Este se realiza de igual forma en trabajo grupal, al desarrollar este paso se pueden presentar dos situaciones:

La no existencia de un previo estudio de análisis y descripción de los puestos.

Se toma como punto de partida los puestos de trabajo que son vitales para el cumplimiento de la misión de la organización.

La existencia previa de un estudio de puestos.

Según el criterio de la dirección de la organización y la dirección de Recursos Humanos, se deben indicar cuáles de los puestos son sometidos al rediseño, condicionado por una afectación del funcionamiento de los restantes subsistemas de GRH, la necesidad de modificación o enriquecimiento de los puestos, o cualquier otra situación que se presente y que pueda ser solucionada con el rediseño con enfoque de competencia.

Paso 4.3 Determinar las fuentes de información para el estudio.

Se realiza a través de la observación y la revisión documental, constituyen fuentes de información del estudio, toda aquella documentación sobre el análisis y descripción de puestos de trabajo. Las fuentes de información que se consultan son; organigrama, misión, visión, objeto empresarial, objetivos y valores compartidos de la organización, plantilla de trabajadores, calificador de cargos, profesiograma (si existen), manuales de procedimientos, legislación vigente, registros de información y evaluaciones del desempeño.

Fase 5. Determinación y definición de las competencias laborales de cada puesto.

Para desarrollar esta fase es necesario acometer los pasos y sub pasos siguientes:

Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales.

Estas son el conjunto de características de la organización, vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores corporativos y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

A través del trabajo grupal en el Consejo de Dirección ampliado se realizan las actividades siguientes:

5.1.1 Capacitar al personal implicado sobre gestión por competencias.

5.1.2 Definir las competencias organizacionales.

Se analizan las competencias más significativas y se determinan las que más se ajustan a la organización. Luego se conceptualizan aquellas competencias organizacionales que resulten seleccionadas para la unidad.

Paso 5.2 Determinación de las competencias del proceso seleccionado y las áreas.

Son las competencias que corresponden a cada proceso y sus áreas, en este paso se realizan las actividades siguientes:

5.2.1 Selección del personal que integrará el comité de expertos a través del Método de selección de expertos.

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 que dificultan 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. Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. 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. Sus características son la existencia de un facilitador cuya función es similar al método tormenta de ideas, 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, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros expertos.

El proceso de selección de los expertos: para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia (Ramos Oñates[53]), que se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que

se está resolviendo, y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

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

Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Se aplica el cuestionario de encuesta al experto, en esta primera fase se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos o de información que posee el experto en relación con el problema que se quiere resolver. Los ítems que aparecen en la primera columna han sido obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido.

5.2.2 Selección de los métodos a emplear.

Método Delphi: pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro del mismo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos. Este método presenta tres características fundamentales:

Anonimato. Ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo. Esto impide la influencia, el peso de oponerse a la mayoría o la desacreditación por errores.

Iteración y realimentación controlada: Al presentar varias veces el mismo cuestionario los expertos van conociendo otros puntos de vista y pueden modificar su opinión.

Respuesta del grupo en forma estadística. La información no es la opinión de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo obtenido.

El personal elegido debe ser conocedor del tema y presentar una pluralidad en sus planteamientos, lo cual puede evitar la aparición de sesgos en la información.

La esencia del método es hacer varias encuestas sucesivas sin interacción (intercambio de opiniones), donde se recomienda emplear de 7 a 9 expertos. Funciona del siguiente modo:

1. El grupo de análisis (quienes están aplicando el método) lanza la pregunta a los expertos, recibe las respuestas y selecciona las más comunes.
2. Se envía las características más comunes a los expertos, sin ordenar y se les pide el voto (Positivo vale 1, negativo vale 0).

Se calcula el coeficiente $C = 1 - V_n/V_t$

Dónde:

V_n: Votación negativa. **V_t:** Votación total.

Nota: Si no hay concordancia el error es del grupo de análisis. Marrero [54]

Método Kendall: consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos. El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W). A continuación se muestran los pasos a seguir para la realización del método.

1. Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.
2. Sumatoria de todos los valores por fila. $\Sigma A_i = \Sigma E_n$
3. Cálculo del coeficiente (T). $T = \Sigma \Sigma A_i / K$
4. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).
5. Cálculo de Δ , se hace por fila y uno por uno. $\Delta = \Sigma A_i - T$
6. Cálculo de Δ^2 , se halla la sumatoria al final de la columna.

7. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W).

$$W = \frac{12\Sigma\Delta^2}{m^2(k^3 - k)} \geq 0,5$$

Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido.

K: Número de características.

m: Número de expertos.

Si $W < 0.5$ se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$.

5.2.3 Capacitación del comité de expertos.

Se imparten talleres y conferencias y se procede a la revisión de la documentación existente: documentos del sistema de gestión integrado tales como manuales, procedimientos técnicos, procedimientos de trabajo seguro, fichas de procesos.

5.2.4 Definir las competencias de proceso y su conceptualización.

Con un trabajo grupal se analizan las competencias que más se ajustan a los procesos debiendo estar alineadas con las de la organización, se definen y conceptualizan las mismas.

Paso 5.3 Determinación y definición de las competencias laborales de los puestos de trabajo seleccionados.

Se realizan consultas a los titulares del puesto, al grupo de expertos, responsables del grupo de trabajo y todo el personal implicado, se definen y conceptualizan.

Fase 6 Elaboración de las matrices de competencias laborales para los puestos seleccionados.

Se elaboran las matrices de competencias a partir de la información que brinda el análisis y descripción de los puestos de trabajo, mostrándose los diferentes niveles de comportamiento, habilidades y conocimientos que las componen. Además se establecen los diferentes niveles para las competencias que van desde el saber, saber-hacer, querer-saber- ser, saber- aprender y hacer-saber.

Fase 7 Elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo.

Paso 7.1 Conformación del formato y elaboración de los perfiles de cargo por competencias.

Paso 7.2 Revisión de los perfiles de cargo por competencias.

Fase 8 Presentación de la versión final.

Paso 8.1 Presentación y aprobación de los perfiles de cargo por competencias.

Presentación de los perfiles de cargo por competencias en reunión del Consejo de Dirección ampliado, con vista a su aprobación.

Paso 8.2 Comunicación y documentación a los trabajadores ocupantes de los puestos.

Comunicación y documentación a los trabajadores que ocupan los puestos a través de una entrevista individual.

Fase 9 Implementación y Seguimiento.

Durante esta etapa se ponen en práctica los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo estudiados; se verifica a través de controles y evaluaciones con cierta regularidad, el cumplimiento de lo establecido en los mismos, lo que constituye la base para el desarrollo del resto de los subsistemas de la Gestión del Capital Humano que se materializan en la Unidad.

Fase 10 Actualización del estudio.

Es necesaria la actualización del estudio en caso de cambio de tecnología, condiciones de trabajo o nuevos procesos, de no existir estos, al menos anualmente deben ser revisados.

Conclusiones Parciales

La Sucursal Palmares Matanzas perteneciente al grupo empresarial Palmares SA cuenta con una plantilla aprobada de 1308 trabajadores, la misma está cubierta a un 94% aproximadamente, teniendo vacante en la actualidad 84 plazas, las mujeres representan el 27% del total de trabajadores, el mayor porcentaje de edades oscila en los trabajadores mayores de 56 años, que representan un 26% , por lo que podemos llegar a la conclusión de que existe un envejecimiento de la plantilla actual, y el universo juvenil representa

solamente el 14% del total. El nivel escolar en la empresa es bastante alto, el 54% de los trabajadores son de nivel medio superior, un 30% son de nivel superior, mientras que solo el 16% son graduados de enseñanza media.

Se establece el procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Sucursal Palmares Matanzas, en los puestos “Especialista A en comercialización del producto turístico”, “Especialista en alimentos y bebidas” y “Especialista B en gestión de la calidad”, donde se describen cada uno de los elementos a tener en cuenta para llevar a cabo el desarrollo de las competencias.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado en el Capítulo II para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo en estudio, así como las acciones a aplicar por la unidad con el fin de contribuir al desarrollo de las competencias laborales de dichos puestos para facilitar los procesos de selección y evaluación del personal, la confección de las evaluaciones del desempeño y la determinación de las necesidades de formación o capacitación .

3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales de los puestos de trabajo seleccionados en la dirección de la Sucursal Palmares Matanza

Etapas 1. Preparación del estudio.

Fase 1. Información a todos los factores de la organización.

1. Se comunica a todos los trabajadores la importancia de contar con los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo de: **“Especialista A en comercialización del producto turístico”, “Especialista en alimentos y bebidas” y “Especialista B en gestión de la calidad”**

Esta etapa de preparación previa, sensibilización o concientización, resulta sumamente importante para el éxito final de la investigación, porque a partir del entendimiento y compromiso de los trabajadores y la organización, se logra obtener resultados significativos, con calidad, así como la certeza de que serán analizados y puestos en prácticas por la entidad con el objetivo de ganar en eficiencia y credibilidad.

Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización.

En el capítulo anterior aparece detallada la misión de la Sucursal Palmares Matanza.

Fase3. Confección del equipo de trabajo.

Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.

La selección del equipo de trabajo se realiza a partir de diferentes requisitos como: los años de experiencia, conocimientos y dominio de las actividades que se ejecutan en los procesos seleccionados. La conformación del equipo de trabajo se expone a continuación:

Cuadro 3.1. Conformación del Equipo de Trabajo. **Fuente:** Elaboración propia.

Nombre	Cargo
Ms.C. Karel Martín Suárez	Experto Junta de Acreditación Nacional en RH
Yarina Díaz Blanco	Subdirectora de RRHH Sucursal Palmares Matanzas
Claudia Otero Maceira	Estudiante de 6to año de la carrera Ingeniería industrial

De esta manera queda constituido el equipo de trabajo, con el apoyo y colaboración del cual se facilitará el desarrollo de la investigación.

Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo.

Posterior a la formación del equipo de trabajo se procede a la preparación del mismo. Inicialmente se explican los objetivos que se persiguen en el estudio y la relación con la aplicación del procedimiento atendiendo a sus etapas, fases, pasos y sub-pasos. Luego se ofrece una conferencia sobre el marco teórico referencial del estudio, se consultan diversas investigaciones y literaturas relacionadas con el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la gestión por competencias, se llevan a cabo debates y discusiones grupales, que enriquecen los conocimientos de los miembros del equipo acerca de las temáticas.

Etapa 2. Desarrollo del estudio.

Fase 4. Revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Paso 4.1. Preparación y comienzo del estudio.

Con la participación del equipo de trabajo seleccionado y todos los factores de la instalación se efectúa una reunión preliminar donde se adopta lo establecido en la etapa anterior lo cual facilita la evolución a los siguientes pasos.

Paso 4.2. Definición de los puestos que se pretenden estudiar.

En reunión con el equipo de trabajo escogido se decide realizar el estudio a los puestos de trabajo, realizando un análisis de todos los puestos a partir de dos criterios de selección para llevar a cabo la selección de los claves. Estos criterios fueron a juicio de la autora: significación e impacto por la responsabilidad en la calidad del trabajo.

Después de un análisis minucioso se obtuvo como resultado tres puestos de trabajo reflejados en el cuadro siguiente:

Cuadro 3.2. Puestos de trabajo a estudiar. **Fuente:** elaboración propia

Puesto de trabajo	Plantilla aprobada y cubierta
Especialista A en comercialización del producto turístico	3/3
Especialista en alimentos y bebidas	2/1
Especialista B en gestión de la calidad	2/2

Paso 4.3. Determinar las fuentes de información para el estudio.

Durante el desarrollo de la investigación se examinan diferentes fuentes de información a través de la revisión documental, entre ellas:

- ✚ **Calificadores de cargos:** se analiza el contenido de trabajo y sus funciones para el cargo y los requisitos de conocimientos que se exigen.
- ✚ **Planificación estratégica:** se adopta la misión, visión, objetivos y el sistema de valores de la organización, para definir las competencias de los puestos de trabajo analizados.
- ✚ **Organigrama:** se observa la posición que ocupan los puestos de trabajo objeto de estudio y su interrelación directa e indirecta con los restantes puestos.
- ✚ **Análisis y descripción de los puestos de trabajo:** se analizan los requisitos de personalidad, físicos y el ambiente laboral, entre otros.
- ✚ **Evaluación del desempeño:** En correspondencia con el Código de Trabajo Ley 116/14, Sección Quinta en sus artículos 36 al 38 dictada por la Asamblea Nacional y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se formaliza la Evaluación del Desempeño, en razón de ello y de los intereses de la dirección de la **Sucursal Palmares Matanzas.**
- ✚ **Resolución de pago:** Las formas de pago a aplicar se aprueban anualmente en el proceso de elaboración del plan y el presupuesto, de común acuerdo con la organización sindical y previo análisis en el Consejo de Dirección a partir de la resolución 6/2016 del MTSS.

Fase 5. Determinación y definición de las competencias laborales de los puestos seleccionados.

Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales.

En conjunto el equipo de trabajo y el Consejo de Dirección realizan una reunión donde se llevan a cabo las siguientes actividades:

5.1.1. Capacitar al personal sobre gestión por competencias.

Se retoman los elementos teóricos consultados anteriormente sobre la gestión por competencias laborales, facilitando así el trabajo a realizar con la documentación e información, para que el equipo de trabajo brinde un taller a los miembros del Consejo de Dirección, informándole cuales son los objetivos de la investigación; y a su vez dándole a conocer las competencias organizacionales que más se utilizan en la literatura consultada. Se explica en qué consiste cada una de ellas, lo que permite una mayor comprensión acerca de la temática.

5.1.2. Definir las competencias organizacionales.

Las competencias organizacionales se han desarrollado y conceptualizado en la investigación realizada por Pinedo, 2015; se conocen que las competencias que caracterizan a la **Sucursal Palmares Matanzas** son: **orientación hacia al cliente, mejora continua, trabajo en equipo y liderazgo.**

- ✚ **Orientación al cliente:** brindar un servicio de excelencia correspondiente al estándar capaz de captar las necesidades del cliente y transformarlas en expectativas superadas; logrando su lealtad y predilección. Contando con un colectivo con la habilidad para establecer relaciones de confianza y respeto mutuo, capaz para detectar sus requerimientos y transformar esas necesidades en nuevas y eficientes soluciones.
- ✚ **Mejora continua:** establecer estrategias de trabajo que perfeccionen constantemente la calidad del servicio brindado con la introducción de nuevas tecnologías y la permanente formación de los trabajadores, en aras de superar la competencia del sector y consolidar la preferencia de los clientes.
- ✚ **Trabajo en equipo:** crea un ambiente laboral positivo donde se desarrolla el compañerismo, la solidaridad, el sentido de pertenencia, la amistad, atenuando el estrés, la envidia y el egoísmo. Se antepone los intereses del colectivo a los personales para el cumplimiento de las funciones de la organización. El trabajo en equipo colabora con la agilidad del proceso para dar el servicio al cliente, donde

ellos puedan gozar con más provecho las ofertas internas y externas de la sucursal.

- ✚ **Liderazgo:** líderes en el servicio extra hotelero, y en la comercialización de servicios y ventas al turismo nacional e internacional buscando siempre nuevos mercados y situándose en la preferencia de los clientes a través de un servicio personalizado y con una óptima calidad.

Paso 5.2. Determinación de las competencias del proceso seleccionado.

El proceso objeto de estudio es el de Recepción y Alojamiento, el cual representa en la organización el de mayor impacto sobre las expectativas y percepciones de los clientes, además que la instalación así lo ha solicitado, puesto que genera un fuerte impacto en la satisfacción de los clientes al ser el primer departamento del hotel con el cual entran en contacto y donde se evidencia la mayor insatisfacción de los mismos según el análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción en el último período. Este proceso se encarga de recibir, acoger y despedir a los clientes, así como atender todas sus solicitudes y brindar información de los servicios, tanto internos como externos.

5.2.1. Selección del personal que integrará el Comité de Expertos.

Se seleccionan los posibles expertos en función de la complejidad, las características del trabajo que desempeñan, el nivel de confianza que se debe obtener, el conocimiento y la experiencia sobre lo que se va a evaluar, de esta manera cada integrante del panel pondera según el orden de importancia y criterio propio sobre las competencias de mayor relevancia.

Se calcula el número de expertos que como mínimo se necesitan, a través de la siguiente fórmula:

$$M = P * (1 - P) * K / I^2 = 0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564 / 0.10^2 = 6.5898 \approx 7$$

Dónde:

P=0.01 Error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos.

K=6.6564 Para un nivel de confianza del 99%.

I=0.1 Nivel de precisión que se asumió.

La aplicación de la fórmula para el cálculo del número de expertos muestra que se necesitan como mínimo 7 expertos. Para una mayor confiabilidad en los resultados, se deben escoger de 9 a 25 expertos según la literatura consultada, por lo cual se eligen

inicialmente 9 posibles expertos de diferentes áreas, como son: Especialista en gestión RRHH, Especialista en Seguridad y salud del trabajo, personal de la Dirección, Jefe Departamento de RRHH y profesores del departamento de Ingeniería industrial; con el objetivo de no trabajar solo con el criterio de los implicados, sino obtener variabilidad de criterios y mayor consistencia en los resultados. En el **cuadro 3.3** se muestra la relación de los posibles expertos

Cuadro 3.3. Puestos de trabajo a estudiar. **Fuente:** Elaboración propia.

No.	Nombre y Apellidos	Cargo	Experiencia	Nivel profesional
1	Karel Martín Suárez	Experto Junta de Acreditación Nacional	31	Universitario
2	Yarina Díaz Blanco	Subdirectora de RRHH	17	Universitario
3	Rosa María García Fuentes	Directora	30	Universitario
4	Daniel Lorenzo Valdivié	Subdirector Adjunto	29	Universitario
5	Pura Concepción García Milián	Especialista "B" en Gestión de los RRHH (EP)	21	Universitario
6	Juan Carlos Castillo Trujillo	Especialista "B" en Gestión de los RRHH	25	Universitario
7	Damayanty Tarajano Díaz	Especialista "B" en Gestión de los RRHH	8	Universitario
8	Idalmis Faure Ferrer	Asesor "B" Jurídico	25	Universitario
9	Liany Lucía González Suárez	Especialista "B" en Gestión de la Calidad	2	Universitario
10	Jhoselyn Bernal Rodríguez	Profesora Dpto. Ing. Industrial	17	Universitario
11	Caridad Moré Baró	Especialista "A" en Cuadros	30	Universitario

Para la selección de los expertos se utiliza el coeficiente de competencia de Oñate Ramos, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto, sobre su nivel de conocimiento con respecto al tema objeto de estudio y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

$$K = (Kc + Ka) / 2.$$

En el cuadro 3.4 se representan los resultados del coeficiente de conocimiento, en el cuadro 3.5 el coeficiente de argumentación, en el cuadro 3.6 se muestran los expertos seleccionados, ya que cumplen la condición de estar entre 0,80 y 1.

Cuadro 3.4 Coeficiente de conocimiento (Kc). Fuente: Elaboración propia.

Características	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Conocimiento	0,181	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
Competitividad	0,086	x	x	x		x	x	x	x	x	x	
Disposición	0.054	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Creatividad	0.100	x	x	x		x	x	x	x	x	x	
Profesionalidad	0.113	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Capacidad de Análisis	0.122	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Experiencia	0.145	x	x	x		x	x		x		x	
Intuición	0.054	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
Actualización	0.127	x	x	x	x		x	x	x	x	x	
Colectividad	0.018	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Kc	1	1	0.98	1	0.62	0.87	1	0.86	0.95	0.86	1	0.54

Cuadro 3.5 Coeficiente de argumentación (Ka) Fuente: Elaboración propia.

Fuentes de argumentación	Grado de Influencia			Valoración										
	A	M	B	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	0.27	0.27	0.27	0.27	0.21	0.27	0.27	0.27	0.21	0.27	0.27
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	0.24	0.24	0.24	0.24	0.22	0.24	0.24	0.24	0.22	0.24	0.24
Conocimientos en trabajos	0.14	0.10	0.06	0.14	0.14	0.14	0.14	0.10	0.14	0.14	0.14	0.10	0.14	0.10

nacionales														
Conocimientos de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04	0.08	0.06	0.06	0.04	0.04	0.04	0.06	0.04	0.04	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	0.09	0.07	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18
Ka				1	0.96	0.98	0.96	0.9	0.96	0.98	0.96	0.9	0.98	0.92

Cuadro 3.6 Coeficiente de competencia(K) **Fuente:** Elaboración propia.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Kc (Coeficiente de Conocimiento)	1	0.98	1	0.62	0.87	1	0.86	0.95	0.86	1	0.54
Ka (Coeficiente de argumentación)	1	0.96	0.98	0.96	0.9	0.96	0.98	0.96	0.9	0.98	0.92
K (Coeficiente de competencia)	1	0.97	0.99	0.79	0.88	0.98	0.92	0.95	0.88	0.99	0.73

El cuadro 3.6 muestra los resultados obtenidos del coeficiente de competencia. En este caso de los 11 expertos propuestos se elimina el número 4 y 11 por no cumplir la condición de $K \geq 0.8$, quedando conformado el comité de expertos según se muestra en el cuadro 3.7

Cuadro 3.7 Comité de Expertos **Fuente:** Elaboración propia

No.	Nombre	Cargo	Experiencia	Nivel Profesional
1	Karel Martín Suárez	Experto Junta de Acreditación Nacional	31	Universitario
2	Yarina Díaz Blanco	Subdirectora de RRHH	17	Universitario

3	Rosa María García Fuentes	Directora	30	Universitario
4	Pura Concepción García Milián	Especialista "B" en Gestión de los RRHH (EP)	21	Universitario
5	Juan Carlos Castillo Trujillo	Especialista "B" en Gestión de los RRHH	25	Universitario
6	Damayanty Tarajano Díaz	Especialista "B" en Gestión de los RRHH	8	Universitario
7	Idalmis Faure Ferrer	Asesor "B" Jurídico	25	Universitario
8	Liany Lucía González Suárez	Especialista "B" en Gestión de la Calidad	2	Universitario
9	Jhoselyn Bernal Rodríguez	Profesora Dpto. Ing. Industrial	17	Universitario

5.2.2. Selección de los métodos a emplear.

Para el trabajo con el comité de expertos se selecciona el Método Delphi y el Método del Coeficiente de Kendall para lograr unificar el criterio de los expertos y buscar la concordancia entre los mismos, realizándose las adecuaciones necesarias para el estudio.

5.2.3. Capacitación del Comité de Expertos.

Se prepara y capacita al comité de expertos a través de un taller impartido por los miembros del grupo de trabajo donde se abordan temas como: gestión por competencias, métodos (Delphi y Kendall) a emplear en la investigación para seleccionar las competencias de los puestos de trabajo. Se realiza una revisión documental, ya anteriormente descrita; lo cual posibilita a los expertos desarrollar una noción completa del funcionamiento de los puestos y sus actividades.

5.2.4. Definir las competencias del proceso y su conceptualización.

En un trabajo grupal el Comité de Expertos analiza dentro de un grupo de competencias obtenidas de la literatura consultada, cuales se ajustan al proceso de producción y ventas y reduce el listado apoyándose para ello en el Método Delphi Ponderado quedando así aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia es $C_c \geq 0.60$ como criterio del investigador.

Con el objetivo de unificar el criterio de los expertos se procede a la aplicación del Método Delphi Ponderado reflejado en el cuadro 3.8 de manera que cada integrante del comité pondere según su criterio el orden de prioridad de las competencias del proceso de producción de la UEB permitiendo con este método la selección de las competencias, determinar la importancia y prioridad de las mismas en dicho proceso.

Cuadro 3.8 Método Delphi Ponderado **Fuente:** Elaboración propia.

No	Competencias	Valoración de los expertos									Cc	Selección
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9		
1	Control	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	X
2	Orientación a resultados	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0.89	X
3	Mejora Continua	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0.78	X
4	Creatividad e innovación	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0.56	
5	Orientación al cliente	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0.89	X
6	Compromiso organizacional	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0.33	
7	Comunicación	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0.22	
8	Pensamiento crítico	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0.22	
9	Eficiencia	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0.78	X
10	Confiabilidad	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0.78	X
11	Liderazgo	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0.44	
12	Trabajo en equipo	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0.44	
13	Capacidad de negociación	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0.78	X
14	Enfrentamiento a riesgos	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0.22	
15	Orientación al servicio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	x

Leyenda

Total de votos	(Vt)=9
Criterio de Selección (Cs)	≥0,70
Votos positivos	(Vp)=SI =1
Votos negativos	(Vn)=NO=0
Coeficiente de concordancia	Cc=1-Vn/Vt

Cuadro 3.9 Método Kendall para determinar las competencias del proceso Fuente: Elaboración propia.

No.	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣAi	Δ	Δ ²	Selección
1	Control	1	3	2	3	3	1	4	1	2	20	-25	625	x
2	Orientación a resultados	4	4	1	4	2	3	1	2	3	24	-21	441	x
3	Mejora Continua	6	7	5	7	7	5	7	6	5	55	10	100	
4	Creatividad e innovación	7	5	6	5	5	6	5	8	7	54	9	81	
5	Orientación al cliente	2	1	4	2	1	2	3	4	4	23	-22	484	x
6	Eficiencia	5	8	7	9	6	8	9	5	6	63	18	324	
7	Confiabilidad	8	9	9	8	9	7	6	9	8	73	28	784	
8	Capacidad de negociación	9	6	8	6	8	9	8	7	9	70	25	625	x
9	Orientación al servicio	3	2	3	1	4	4	2	3	1	23	-22	484	x
K=9 M=9 w=0.8≥0,5 T=45											ΣΣAi		ΣΔ ²	
											405		3909	

Leyenda

$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^M a_{ij}$ $\Delta = \sum_{j=1}^M a_{ij} - T$ $\omega = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta^2}{M^2 (k^3 - k)}$ $\omega = 0.8 \geq 0.5$	Dónde:
	M: Cantidad de expertos=9
	K: Cantidad de criterios=9
	ω :Coeficiente de concordancia entre los expertos
	ω = 0.8 ≥ 0,5 ω = 0.8 T=45

- ✚ **Control.** Capacidad que deben poseer todos los trabajadores que inciden en el proceso de los servicios para establecer mecanismos de supervisión y evaluación del cumplimiento estricto de todos los procedimientos y técnicas que se aplican en cada una de las unidades de la sucursal Palmares. Establecer formas adecuadas de seguimiento y control, a las comunicaciones y a las órdenes u asignaciones del jefe de turno. Mantenimiento adecuado del monitoreo de todas las variables y parámetros establecidos por la Carta de Régimen de los servicios.
- ✚ **Orientación a resultados.** Llevar a cabo actividades, funciones y responsabilidades bajo estándares de calidad, buscando la mejora continua. Reducir la complejidad y los puntos potenciales de fracaso para mejorar la comunicación y proteger la calidad del proceso. La mercancía debe ser revisada sistemáticamente por los trabajadores para detectar deterioros, de manera que no llegue al cliente con problemas; de ser recibida directamente proveedor-cafetería y de existir algún inconveniente debe realizarse una reclamación directa al proveedor. El personal del centro debe chequear los productos y sus correspondientes etiquetas con el objetivo de evitar faltantes, sobrantes y sobre todo descontrol económico.
- ✚ **Orientación al cliente.** Establecer políticas de trabajo orientadas hacia el cliente, que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la organización con la calidad requerida. Identificar y satisfacer necesidades, pedidos, deseos y expectativas de los clientes. Enfocar la producción hacia la satisfacción sostenida de las ofertas y demandas y sus exigencias en el mercado. Estimular la utilización de las nuevas tecnologías y fomentar una respuesta dinámica hacia el cliente a las diferentes demandas. Establecer relaciones de confianza, contar con un equipo de trabajo altamente competitivo capaz de brindar respuestas ágiles y precisas, fomentando y consolidando la cultura de servicio en las cafeterías y otros centros extra hoteleros
- ✚ **Orientación al servicio.** El proceso debe estar orientado a alcanzar los máximos estándares de excelencia, enfocar esfuerzos hacia un servicio con calidad, manteniendo un desempeño que supere conscientemente las expectativas de los clientes. Mantener especial atención a los detalles de exhibición y marketing, cuidando que la mercancía este limpia y estratégicamente presentada. Los productos tienen que estar ubicados al alcance de los clientes. Ambientar y decorar los productos para dar la sensación de productos frescos y de vitalidad. Realizar eventos promocionales con la colaboración y participación de los proveedores, donde se estimulen a los clientes.

Paso 5.3. Determinación y definición de las competencias laborales de los puestos de trabajo seleccionados.

Para la selección de las competencias laborales se lleva a cabo un trabajo grupal con los expertos, teniendo en cuenta la revisión de documentos tales como: resoluciones, contenidos de trabajo, resultados de las evaluaciones de desempeño para lograr una mayor comprensión de las funciones y requerimientos de cada puesto. Se le proporciona al comité de expertos un modelo de cuestionario con las competencias más utilizadas según las consultas bibliográficas. A partir de este, los expertos seleccionan aquellas competencias que más se ajustan a los puestos en estudio y luego se realizó la reducción de las mismas a través de los Métodos Delphi y Kendall.

5.3.1 Método Delphi para la selección de las competencias del puesto de Especialista A en comercialización del producto turístico

Cuadro 3.10. Método Delphi para la selección de las competencias del puesto de Especialista A en comercialización del producto turístico Fuente: Elaboración Propia

Criterios	Expertos										Cc	Cs
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Aprendizaje continuo	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0.78	Si	
Ética profesional	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0.89	Si	
Confiabilidad	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0.45	No	
Sentido de pertenencia	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0.56	No	
Responsabilidad en el trabajo	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0.45	No	
Compromiso organizacional	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0.56	No	
Comunicación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	Si	
Pensamiento Crítico	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0.22	No	
Conocimientos técnicos profesionales	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0.56	No	
Precisión en la actividad	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0.56	No	
Orientación a resultados	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0.78	Si	
Habilidad interpersonal	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0.45	No	
Trabajo en equipo	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.89	Si	
Adaptabilidad al cambio	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0.33	No	
Orientación al cliente	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0.89	Si	

Creatividad e innovación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	Si
--------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------	----

Leyenda

Total de votos	(Vt)=9
Criterio de Selección (Cs)	≥0,70
Votos positivos	(Vp)=SI=1
Votos negativos	(Vn)=NO=0
Coefficiente de concordancia	Cc=1-Vn/Vt

Con el objetivo de unificar el criterio de los expertos se procede a la aplicación del Método Kendall, de manera que cada integrante del comité pondere según su criterio el orden de prioridad de las competencias del puesto **Especialista A en comercialización del producto turístico**

Cuadro 3.11 Método Kendall para determinar la importancia y prioridad de las competencias del puesto Especialista A en comercialización del producto turístico.

. Fuente: Elaboración Propia

Expertos Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣAi	Δ	Δ2
Aprendizaje continuo	6	6	7	7	5	5	6	7	6	55	19	361
Ética profesional	1	4	2	2	1	3	2	1	4	20	-16	256
Comunicación	4	3	3	4	2	1	1	4	3	25	-11	121
Trabajo en equipo	3	2	1	1	3	2	4	2	1	19	-17	289
Orientación a resultados	5	7	6	5	7	6	7	6	5	54	18	324
Orientación al cliente	2	1	4	3	4	4	3	3	2	26	-10	100
Creatividad e innovación	7	5	5	6	6	7	5	5	7	53	17	289
K=7 m=9 T=36 W=.077 ≥0,5										ΣΣAi 252		ΣΔ2 1740

Leyenda

$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^M a_{ij}$	Dónde:
$\Delta = \sum_{j=1}^M a_{ij} - T$	M: Cantidad de expertos=9
$\omega = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta^2}{M^2 (k^3 - k)}$	K: Cantidad de criterios=9
$\omega = 0.77 \geq 0.5$	ω :Coeficiente de concordancia entre los expertos
	$\omega = 0.77 \geq 0,5$
	$\omega = 0.77 \quad T=36$

Con la aplicación de los métodos anteriores se determinaron las competencias que más enmarcan al puesto objeto de estudio, las mismas se representan a continuación junto a su conceptualización:

- ✚ **Ética profesional.** Cumplir con los principios del Código de Ética. Respetar los valores de la instalación. Atenerse a los reglamentos y normas jurídicas. Ser justo en el trato con los otros. Respetar la información reservada o confidencial. Controlar los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción de los clientes en el servicio brindado y asumir responsabilidades por los mismos. Realizar sus funciones de manera ágil y ordenada; contar con pleno dominio de las actividades a ejecutar en los servicios extra hoteleros y estar preparado para cualquier eventualidad que pueda ocurrir respondiendo correctamente ante un momento de tensión en los servicios que se brindan a los clientes.
- ✚ **Comunicación.** Demostrar habilidades idiomáticas que le permitan informar a los clientes sobre el funcionamiento de las instalaciones extra hoteleras y sus ofertas. Escuchar atentamente las solicitudes específicas de los clientes estableciendo un vínculo de cordialidad que permita comprender las quejas y brindar la solución precisa en el momento que se requiera. Establecer buenas relaciones con los clientes y con los compañeros de trabajo, manteniendo un trato con educación formal, para lograr la preferencia del hotel y satisfacer las expectativas de los clientes.
- ✚ **Trabajo en equipo.** Dirige y desarrolla equipos de trabajo. Participa y colabora eficientemente en el equipo se compromete con los objetivos del grupo y los motiva en la consecución de las metas y objetivos de las recepción, para mantener la satisfacción de los clientes. Fomenta la productividad del equipo. Coordina y facilita las reuniones y proyectos. Defiende los intereses del bien colectivo

sobre los individuales y utiliza las oportunidades de trabajo en grupo para lograr el éxito de las actividades que se desarrollan en el área.

- ✚ **Orientación al cliente.** Conocer en detalle las diferentes características de preferencia de los diversos mercados emisores (hábitos, gustos, preferencias) en los servicios extra hoteleros, para brindar un servicio personalizado, en cuanto a ofertas gastronómicas, actividades recreativas (deportivas y culturales) y opciones de excursión en nuestro país. Tener un trato amable y cortés en la interacción con el cliente.

5.3.2 Método Delphi para la selección de las competencias del puesto de **Especialista en Alimentos y Bebidas**

Cuadro 3.12 Método Delphi para la selección de las competencias del puesto de Especialista en Alimentos y Bebidas. **Fuente:** Elaboración propia

Criterios	Expertos										
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Cc	Cs
Motivación	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0.44	No
Ética Profesional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Si
Confiabilidad	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0.78	Si
Sentido de pertenencia	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0.44	No
Responsabilidad en el trabajo	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0.78	Si
Compromiso organizacional	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.89	Si
Comunicación	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0.56	No
Adaptabilidad al cambio	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0.56	No
Creatividad	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0.56	No
Aprendizaje continuo	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0.78	Si
Orientación a resultados	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0.78	Si
Habilidades interpersonales	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0.44	No
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Si
Conocimientos técnicos profesionales	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0.56	No
Calidad	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0.56	No
Orientación al cliente	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0.78	Si

Leyenda

Total de votos	(Vt)=9
Criterio de Selección (Cs)	$\geq 0,70$
Votos positivos	(Vp)=SI=1
Votos negativos	(Vn)=NO=0
Coefficiente de concordancia	$Cc=1-Vn/Vt$

Con el objetivo de unificar el criterio de los expertos se procede a la aplicación del Método Kendall, de manera que cada integrante del comité pondere según su criterio el orden de prioridad de las competencias del puesto Especialista C en Ciencias Informáticas.

Cuadro 3.13 Método Kendall para determinar la importancia y prioridad de las competencias del puesto Especialista en Alimentos y Bebidas. **Fuente:** Elaboración Propia.

Expertos \ Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	$\sum A_i$	Δ	Δ^2
Ética Profesional	1	2	1	3	4	1	2	3	4	21	-19.5	380.25
Confiabilidad	3	1	4	2	3	3	4	1	3	24	-16.5	272.25
Responsabilidad en el trabajo	5	8	5	8	6	7	8	7	6	60	19.5	380.25
Compromiso organizacional	4	3	3	1	2	4	1	4	2	24	-16.5	272.25
Aprendizaje continuo	7	6	8	6	7	5	7	6	5	57	16.5	272.25
Orientación a resultados	6	5	6	7	5	8	6	5	7	55	14.5	210.25
Conocimientos técnicos profesionales	2	4	2	4	1	2	3	2	1	21	-19.5	380.25
Orientación al cliente	8	7	7	5	8	6	5	8	8	62	21.5	462.25
K=8 M=9 T=40.5 W=0.77 $\geq 0,5$										$\sum \sum A_i$		$\sum \Delta^2$
										324		2630

Leyenda

$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^M a_{ij}$ $\Delta = \sum_{j=1}^M a_{ij} - T$ $\omega = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta^2}{M^2 (k^3 - k)}$ $\omega = 0.77 \geq 0.5$	Dónde:
	M: Cantidad de expertos=9
	K: Cantidad de criterios=8
	ω :Coeficiente de concordancia entre los expertos
	$\omega = 0.77 \geq 0,5$ $\omega = 0.77 \quad T=40.5$

Con la aplicación de los métodos anteriores se determinaron las competencias que más enmarcan al puesto objeto de estudio, las mismas se representan a continuación junto a su conceptualización:

- ✚ **Ética Profesional.** Cumplir con los principios del Código de Ética. Respetar los valores de la instalación. Atenerse a los reglamentos y normas jurídicas. Ser justo en el trato con los otros. Respetar la información reservada o confidencial. Controlar los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción de los clientes en el servicio brindado y asumir responsabilidades por los mismos. Realizar sus funciones de manera ágil y ordenada; contar con pleno dominio de las actividades a ejecutar en los servicios extra hoteleros y estar preparado para cualquier eventualidad que pueda ocurrir respondiendo correctamente ante un momento de tensión en los servicios que se brindan a los clientes.
- ✚ **Confiabilidad.** Actitud y aptitud para asumir cualquier gestión y lograr lo encomendado, de acuerdo a las directrices de la sucursal en los servicios extra hoteleros, hace las cosas bien desde la primera vez. los resultados de sus procesos o servicios siempre están acordes a las expectativas. Se asegura que sus tareas cumplan con los parámetros establecidos. Genera confianza en sus usuarios o contrapartes por la consistencia de sus servicios. Está presto a escuchar sugerencias que utiliza como mejoras.
- ✚ **Compromiso organizacional.** programar, organizar y supervisar de manera eficaz todas las actividades a desarrollar en los servicios extra hoteleros, así como la distribución del personal de trabajo; garantizando la asignación de los recursos necesarios en el momento preciso para ejecutar una tarea determinada, con el fin de lograr la satisfacción de los

clientes desde su llegada hasta su partida, evitando que éstos perciban cualquier dificultad. Mantener el orden y limpieza en su área de trabajo con la correcta distribución técnico – organizativa

- ✚ **Trabajo en equipo.** Es la cooperación entre todo el personal del área de los servicios extra hoteleros en el desempeño de las tareas, con la calidad requerida. Construir un ambiente de respeto mutuo y solidaridad donde se ve el sentido de pertenencia de cada trabajador en la labor que realiza y el trabajo desarrollado entre todos, así como el diálogo, la comunicación y la consulta colectiva para la solución de los problemas y lograr mejores resultados

5.3.3 Método Delphi para la selección de las competencias del puesto de Especialista B en Gestión de la Calidad.

Cuadro 3.14 Método Delphi para la selección de las competencias del puesto de Especialista B en Gestión de la Calidad. **Fuente:** Elaboración Propia

Criterios	Expertos										
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Cc	Cs
Motivación	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0.44	No
Ética Profesional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	Si
Confiabilidad	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0.56	No
Sentido de pertenencia	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0.33	No
Responsabilidad en el trabajo	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0.56	No
Compromiso Organizacional	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0.78	Si
Comunicación	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.89	Si
Adaptabilidad al cambio	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0.22	No
Creatividad	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0.44	No
Aprendizaje continuo	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0.67	Si
Orientación a resultados	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0.78	Si
Habilidades Interpersonales	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0.33	No
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00	Si
Conocimientos profesionales Técnicos	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0.33	No
Calidad	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0.78	Si
Orientación al cliente	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0.33	No

Leyenda

Total de votos	(Vt)=9
Criterio de Selección (Cs)	≥0,70
Votos positivos	(Vp)=SI =1
Votos negativos	(Vn)=NO=0
Coefficiente de concordancia	Cc=1-Vn/Vt

Cuadro 3.15 Método Kendall para la selección de las competencias del puesto de Especialista B en Gestión de la Calidad. **Fuente:** Elaboración Propia

Expertos \ Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣAi	Δ	Δ2
Ética Profesional	2	3	3	4	1	3	4	3	1	24	-12	144
Compromiso Organizacional	5	6	7	6	7	5	7	6	5	54	18	324
Comunicación	3	2	1	2	4	1	3	4	4	24	-12	144
Aprendizaje continuo	4	1	4	3	2	2	2	2	3	23	-13	169
Orientación a resultados	6	5	5	7	5	6	5	7	6	52	16	256
Trabajo en equipo	1	4	2	1	3	4	1	1	2	19	-17	289
Calidad	7	7	6	5	6	7	6	5	7	56	20	400
K=7 M=9 T=36 W=0.76≥0,5										ΣΣAi 252		ΣΔ2 1726

Leyenda

$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^M a_{ij}$ $\Delta = \sum_{j=1}^M a_{ij} - T$	Dónde:
	M: Cantidad de expertos=9
	K: Cantidad de criterios=7
	ω :Coeficiente de concordancia

$\omega = \frac{12 \sum_{f=1}^k \Delta^2}{M^2 (k^3 - k)}$ $\omega = 0.76 \geq 0.5$	entre los expertos
	$\omega = 0.76 \geq 0,5$ $\omega = 0.76 \quad T=36$

Con la aplicación de los métodos anteriores se determinaron las competencias que más enmarcan al puesto objeto de estudio, las mismas se representan a continuación junto a su conceptualización:

-  **Ética Profesional.** Trabajar en la búsqueda de la mejora constante de la calidad. Establecer políticas de trabajo que permitan lograr los objetivos propuestos, incluso en ausencia de preceptos o en presencia de obstáculos. Mantener una actitud proactiva de disponibilidad hacia los clientes y dedicar tiempo para satisfacer sus necesidades prestando un servicio profesional y amistoso. Bajo ninguna circunstancia ellos deben conocer las dificultades que puedan existir en el proceso de trabajo,
-  **Comunicación.** Transmitir sugerencias de forma clara y convincente, presentar ideas con efectividad, ofrecerle al cliente información útil, en cuanto a beneficios o ventajas de algún producto solicitado. Demostrar gran interés por los clientes y habilidad para ganarse su respeto y confianza. Desplegar desenvolvimiento, espontaneidad y fluidez en la presentación verbal y comunicación efectiva. Responsabilizarse por resolver personalmente los problemas del cliente en el menor tiempo posible.
-  **Aprendizaje continuo.** Llevar a cabo actividades, funciones y responsabilidades bajo estándares de calidad, buscando la mejora continua y un aprendizaje sistemático. Reducir la complejidad y los puntos potenciales de fracaso para mejorar la comunicación y proteger la calidad del proceso. La mercancía debe ser revisada sistemáticamente por los trabajadores para detectar deterioros, de manera que no llegue al cliente con problemas; de ser recibida directamente proveedor-tienda y existir algún inconveniente debe realizarse una reclamación directa al proveedor.
-  **Trabajo en equipo.** : Fomentar relaciones de colaboración y un clima armónico de trabajo en el cumplimiento de un objetivo común. Deben estar alineados los objetivos propios a los del equipo para contribuir al cumplimiento de metas. Los dependientes de almacén deben trabajar en conjunto con la especialista comercial y los dependientes de piso en la reposición de los productos que se van agotando durante el día pues reponer la mercancía es el factor principal para que un producto no se agote teniendo existencias en el almacén.

Fase 6. Elaboración de las matrices de competencias laborales para los puestos seleccionados.

A partir de un trabajo grupal con el comité de expertos y el grupo de trabajo, partiendo de la conceptualización de las competencias de los puestos se procede a la elaboración de la matriz de competencias para cada puesto de trabajo objeto de estudio, la cual muestra los comportamientos, habilidades y conocimientos que componen las competencias requeridos ante el trabajo. Para ello se conjugaron los elementos: Saber, Saber-Hacer, Querer-Saber- Ser, Saber-Aprender, Hacer-Saber. Para cada comportamiento se define un nivel del uno al cinco, ubicándolo en el estado deseado. Posteriormente se aprueban y revisan las matrices con sus diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimiento, esto se realiza entre el grupo de trabajo y el comité de expertos. Las matrices de competencias integran el formato de los perfiles de cargo por competencias que se elaboran en la fase siguiente.

Fase 7. Elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo.

Paso 7.1. Conformación del formato y elaboración de los perfiles de cargo por competencias.

Una vez elaboradas las matrices de competencias de los puestos y revisado el análisis y descripción de los mismos, se procede a dar formato definitivo a los perfiles de cargo por competencias según cuadro 3.16.

Cuadro 3.16 Formato de los perfiles de cargo por competencias

 Grupo Empresarial Extrahotelero	Perfil de cargo por competencias				Folio:				
	Entidad:				Código:				
					Edición:				
					Fecha:				
					Página				
I. Datos generales									
Cargo									
Área de trabajo									
Proceso al que pertenece									
Cargos a quien reporta									
Categoría ocupacional									
Grupo de escala									
Salario									
II. Misión:									
III. Matriz de Competencias para el cargo				1	2	3	4	5	
1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber									
IV. Requerimientos del Cargo									
Calificación formal o escolaridad	12 grado								
Conocimientos específicos									
Experiencia previa	2 años								
Requisitos físicos	1.Elemental		2.Medio		3.Superior X				
Requisitos de personalidad	.No exigidos		2.Bajo		3.Medio X		4.Alto		
VI. Responsabilidades									
VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo									
Esfuerzo físico y mental									
Físico			Mental						
Ambiente laboral			Iluminación		Microclima		Ruido		
Riesgos del puesto de trabajo									
Enfermedades profesionales									
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos									
Régimen de trabajo y descanso									
Horario de trabajo									
VI. Cultura organizacional									
Expectativas del comportamiento									
Clima organizacional									
VII. Valores compartidos									
Realizado por:	Firma			Fecha					
Revisado por:	Firma			Fecha					
Aprobado por:	Firma			Fecha					

Posteriormente se elaboran los perfiles de cargo por competencias de cada puesto objeto de estudio, los cuales aparecen en los **anexos 6, 7 y 8**.

Paso 7.2. Revisión de los perfiles de cargo por competencias.

El grupo de trabajo y el comité de experto aprueban y revisan los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo corroborando que estos se encuentren correctamente elaborados y con todos los elementos.

Fase 8. Presentación de la versión final.

Paso 8.1. Presentación y aprobación de los perfiles de cargo por competencias.

En reunión con el grupo de trabajo con los directivos, se dan a conocer los perfiles por competencias, los cuales quedan aprobados para los puestos analizados.

Paso 8.2. Comunicación y documentación a los trabajadores ocupantes de los puestos.

El grupo de trabajo que realiza el estudio encabezado por el ejecutivo del Departamento de Recursos Humanos, en presencia de los trabajadores del área, comunica y notifica la culminación y éxito del estudio. Esta actividad también se realiza a modo de entrevista de forma individual con cada uno de los ocupantes de los puestos, entregándole copia del documento elaborado con los perfiles de cargo por competencias.

Las fases 9 y 10 de esta etapa no ha sido posible desarrollarlas pues es necesario que transcurra un tiempo de su implementación para evaluar los resultados a través de evaluaciones que se realicen frecuentemente.

Conclusiones Parciales

La utilización del procedimiento descrito en la presente investigación constituye una propuesta de gran valor, pues permite definir las competencias laborales en puestos analizados de la **Sucursal palmares Matanzas**. Además puede ser aplicado a cualquier tipo de organización siempre y cuando se adapte a las características de la entidad y exista un alto compromiso e implicación de la alta dirección.

A través de la aplicación del procedimiento seleccionado, quedan elaborados los perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo: **Especialista A en**

comercialización del producto turístico, Especialista en alimentos y Bebidas y Especialista B en gestión de la calidad

Las fases 9 y 10 del procedimiento no han sido posibles llevarlas a cabo debido a que para su ejecución se necesita que transcurra un tiempo para evaluar los resultados a través de las evaluaciones correspondientes.

Conclusiones

En el desarrollo de esta investigación fundamentada en los aspectos teóricos conceptuales presentados, la propuesta de un procedimiento y su aplicación práctica en la Sucursal Palmares Matanzas, permiten llegar a las conclusiones siguientes:

1. Se da cumplimiento al objetivo general planteado en la investigación, pues se aplica un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Sucursal Palmares Matanzas con vistas a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano según las NC 3001/07.
2. La Sucursal Palmares Matanzas perteneciente al grupo empresarial Palmares SA cuenta con una plantilla aprobada de 1308 trabajadores, la misma está cubierta a un 94% aproximadamente, teniendo vacante en la actualidad 84 plazas, las mujeres representan el 27% del total de trabajadores, el mayor porcentaje de edades oscila en los trabajadores mayores de 56 años, que representan un 26% , por lo que podemos llegar a la conclusión de que existe un envejecimiento de la plantilla actual, y el universo juvenil representa solamente el 14% del total.
3. Se determinaron las competencias que más se ajustan a la organización, las cuales son: **orientación hacia al cliente, mejora continua, trabajo en equipo y liderazgo.**
4. Se determina que las competencias que más se ajustan al proceso clave de Producción y Ventas son: **control, orientación a resultados, orientación al cliente, orientación al servicio.**
5. Se concluye que las competencias de los puestos de trabajo a partir de las funciones, conocimientos y habilidades que requieren los empleados de los puestos (Especialista A en comercialización del producto turístico, Especialista en alimentos y bebidas, Especialista B en Gestión de la calidad), conceptualizándose y elaborándose los perfiles de cargo, donde las más representativas son: **ética profesional, conocimientos técnicos profesionales, orientación al cliente, y orientación a resultados.**

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación y la necesidad de perfeccionar y ampliar algunos aspectos abordados se proponen las recomendaciones siguientes:

- ✓ Culminar la validación del procedimiento seleccionado dándole el seguimiento requerido a las fases 9 y 10, una vez transcurrido el tiempo necesario para su ejecución, con el fin de implementar los perfiles de cargo por competencias desarrollados e incluirlos en el programa de Recursos Humanos de la Sucursal Palmares.
- ✓ Una vez validado el procedimiento, aplicarlo en los restantes puestos del proceso de Producción y ventas, y demás procesos de la Sucursal Palmares con vista a la implementación y certificación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.
- ✓ De ser posible generalizar los perfiles de cargos por competencias elaborados en la Sucursal Palmares Matanzas a otras instituciones afines.

Bibliografía

1. Alonso Suárez, C. «Capital humano», BETSIME [en línea], 2008, No. 4, ISSN ISSN: 1029-5178 // RPNS 0316. [consulta: 25-2-2015], Disponible en: <<http://www.betsime.disaic.cu/>>
2. Alonso Suárez, C. «Capital humano», BETSIME [en línea], 2008, No. 4, ISSN ISSN: 1029-5178 // RPNS 0316. [consulta: 25-2-2015], Disponible en: <<http://www.betsime.disaic.cu/>>
3. Arias Fidas, G, «Perfil del Profesor de Metodología de la Investigación en Educación Superior», [en línea], 2014, [consulta: 16/2/2018], Disponible en: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/982/tipos%20de%20competencia%20laboral.html>>
4. BAUTE Y, (2012). Propuesta de un procedimiento para la evaluación por competencias en la escuela de Formación Integral Antonio Guiteras de Matanzas.» Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial.
5. Baute, Y. , «Propuesta de un procedimiento para la evaluación por competencias en la escuela de Formación Integral Antonio Guiteras de Matanzas», [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial], Cuba, Matanzas, Camilo Cienfuegos, Ingeniería Industrial, 2012
6. BECKER GARY S., (1964) Human Capital. A theoretical and Empirical analysis, with Special reference to Education. Columbia University Press, New York and London.
7. Beer, M. et al. *Gestión de recursos humanos*, Madrid. España, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989, ISBN ISBN: 978-970-36-0472-2.
8. Caballano Alcántara, J. «Introducción a la Gestion de los Recursos Humanos», [en línea], 2010, [consulta: 26-3-2015], Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/>
9. Caballero Hernández, Sonyahisi, «Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en el hotel Meliá Las Antillas», Matanzas, Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos”, 2015.
10. Canal Asesor, *habilidades y buenas tareas*. [fecha de consulta: 19/01/2018]. Disponible en: http://canalasesor.wke.es/ver_detalleArt.asp?idArt=65136., 2014,.
11. Carrasco, J., «Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local». [en línea], 2009, [consulta: 16-10-2017], ISSN: 1056-1172 // RXCS 0325. Disponible en: www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf

12. Carrasco, J., «Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local». [en línea], 2009, [consulta: 16-10-2017], ISSN: 1056-1172 // RXCS 0325. Disponible en: www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf
13. Carrasco, J., «Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local». [en línea], 2009, [consulta: 16-10-2017], ISSN: 1056-1172 // RXCS 0325. Disponible en: www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf
14. Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. [en línea], 8^{va} ed., México, Ed. McGraw - Hill. Interamericana S.A. de CV. , 2007, ISBN ISBN 970-10-6104-7. [consulta: 11-4- 2015]. Disponible en: <http://www.xlibros.com>
15. Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano. (2002). [fecha de consulta: Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy>
16. Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas (2003). [fecha de consulta: febrero 20- 2017]. Disponible en: www.mineduacion.gov.co
17. Consultado por Marín, J. «Análisis y descripción de puestos de trabajo en PYMES» *EuropeanScientificJournal*, 2012.
18. CUESTA A, (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Academia y Félix Varela, pp.332-337,
19. Cuesta Santos, A. *Gestión de competencia*, La Habana, Ed. Academia, 2002, ISBN 959-02-0324-8, pp. 4, 40.
20. Cuesta Santos, A., *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 3^a ed. ed. 2010, La Habana: Ed. Academia y Félix Varela.
21. Cuesta Santos, A., *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 3^a ed. ed. 2010, La Habana: Ed. Academia y Félix Varela.
22. Cuesta Santos, Armando, *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, 3^a ed., La Habana, Ed. Academia y Félix Varela, 2010, ISBN: 978-959-07-1340-8, pp. 386- 402.
23. Cuesta Santos, Armando, *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, 3^a ed., La Habana, Ed. Academia y Félix Varela, 2010, ISBN: 978-959-07-1340-8, pp. 386- 402.
24. Cuesta Santos, Armando, *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, Ed.3ra, La Habana, Ed. Academia y Félix Varela, 2010, ISBN 978-959-07-1340-8.
25. Cuesta Santos, Armando. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, 3^a ed., La Habana, Ed. Academia y Félix Varela, 2010, ISBN ISBN: 978-959-07-1340-8, pp. 386- 402.

26. Cuesta Santos, Armando. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, 3ª ed. , La Habana, Ed. Academia y Félix Varela, 2010, ISBN ISBN: 978-959-07-1340-8, pp. 386- 402.
27. Definición de Capital Humano. 2017, [fecha de consulta: 29/11/2017]. Disponible en: <https://definicion.mx/capital-humano/>
28. Delgado Martínez, Domingo J. «Modelos de Gestión por Competencias », [en línea], 2001, [consulta: 23-3-2015], Disponible en: <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>
29. Delgado Martínez, Domingo J. «Modelos de Gestión por Competencias », [en línea], 2001, [consulta: 23-3-2015], Disponible en: <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>
30. El capital humano y la gestión por competencias». 2014, Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>>.
31. El concepto de capital humano enfocado al conocimiento. 2/03/2017, [fecha de consulta: Disponible en: <http://eumed.net/ce/2015/1/capital-humano.html>
32. El profesiograma en el SG-SST. 2016, [fecha de consulta: 19/12/2017]. Disponible en: <https://safetya.co/profesiograma-sg-sst/>
33. En línea Disponible: <http://www.monografias.com> El capital humano y la gestión por competencias) Consultado 23 de abril de 2019.
34. Escobar, S.C. and González, A. , «Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Unidad Empresarial de Construcción de Materiales Alternativos de Cárdenas. Caso: Albañil "B"», [Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención: Gestión de la Producción y de los Servicios], Matanzas. Cuba, UMCC, 2011.
35. Escobar, S.C. and González, A., «Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Unidad Empresarial de Construcción de Materiales Alternativos de Cárdenas. Caso: Albañil "B"», [Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención: Gestión de la Producción y de los Servicios], Matanzas. Cuba, UMCC, 2011
36. González Santoyo, F. [et al.]. «OptimalInvestment Portfolio SelectionUsingTheSnapsackModel», [en línea], 2013, VIII Congreso internacional de gestión, calidad y competitividad empresarial. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, [consulta: 26-4-2015], Disponible en: <<http://www.illustrademiembroamericanoadeDoctores.htm>>

37. González, A.a.M., G., , «Propuesta de un procedimiento para el análisis y diseño de los puestos de trabajos (ADTP) con enfoque de competencia para la Empresa de Servicios Matanzas»,. 2010.([Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Matanzas, Cuba., Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Departamento de Ingeniería Industrial,).
38. Heathfield, Susan M. «What Is Human Resource Management?», [en línea], 2014, [consulta: 7-3-2015], Disponible en: <http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm
39. Jorge, A and /et...al/. *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*, Madrid, España, Ed. Prentice Hall, 2002, ISBN ISBN 84-205-3333-5, p. 6
40. Kate, J «Competence Matrix – how to make team skills visible _ Control Your Chaos» 2013,
41. Magallanes, V. «La Gestión del Capital Humano.», [en línea], 2010, [consulta: 15 -3- 2015], Disponible en: <<http://www.sap.com/.../human-capital-management.epx>>
42. Martínez Jiménez, Johanna Cecilia «Definición de gestión por competencia», [en línea], 2015, 28-3-2015, [consulta: 15-5-2015], Disponible en: <<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/28/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-johanna-martinez-jimenez/>
43. Martínez, A. «El verdadero sentido del capital humano», [en línea], 2012, [consulta: 26-4-2015], Disponible en: <<http://www.deloitte.com/elverdaderosentidodelcapitalhumano>>
44. Martínez, A., , , «El verdadero sentido del capital humano». [en línea], 2012, [consulta: 8-12- 2017], ISSN 8742-2356. Disponible en: <www.deloitte.com/elverdaderosentidodelcapitalhumano>.
45. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. «Resolución No 21.Perfeccionamiento empresarial, reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores », [en línea], 1999 [consulta: 15-3-2015], Disponible en: <<http://www.cubaindustria.cu/contadoronline/Perfeccionamiento%20Empresarial/Legislacion/RES-MTSS-21-1999.htm#A>>
46. Oficina Nacional de Normalización. *NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. Ciudad de La Habana, Cuba, 2007.

47. Oficina Nacional de Normalización. *NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. . Ciudad de La Habana, Cuba2007. pp.6,7,9,15,27
48. Oficina Nacional de Normalización. *NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. Ciudad de La Habana, Cuba, 2007.
49. Oficina Nacional de Normalización. *NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. . Ciudad de La Habana, Cuba 2007.
50. Oficina Nacional de Normalización. *NC 3001:2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos*. . Ciudad de La Habana, Cuba2007. pp.8,13 y 38
51. Oscar, R., «Evolución del capital humano». [en línea], 2010, [consulta: 28-11-2017], Disponible en: <http://www.slideshare.net/ccollarte/evolucin-de-la-gestin-de-los-recursos-humanos>.
52. Oscar, R., «Evolución del capital humano». [en línea], 2010, [consulta: 28-11-2017], Disponible en: <http://www.slideshare.net/ccollarte/evolucin-de-la-gestin-de-los-recursos-humanos>.
53. Oscar, R., «*Evolución del capital humano*». [en línea], 2010, [consulta: 28-11-2017], Disponible en: <http://www.slideshare.net/ccollarte/evolucin-de-la-gestin-de-los-recursos-humanos>.
54. Parra Ferié, C., «*La gestión por competencias ¿un enfoque solo basado en las personas?*».2005,. **Vól. 4 Núm. 2**(Retos Turísticos)
55. Peña, I. and Becerra, A. «Gestión por competencia» 2013,
56. Pérez Muiños, D., «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes “Bella Costa”».», [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática 2013.
57. Pérez Muiños, D.[*et al.*], «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes “Bella Costa”».», [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática 2013.
58. Pérez Muiños, D. [*et al.*], «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes “Bella Costa”».», [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero

- Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática 2013.
59. Profesiogramas para la selección de personal ¡en busca del talento! , 2017, [fecha de consulta: 16/3/2018]. Disponible en: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/rr-hh/profesiogramas-seleccion-personas-busqueda-talento>
60. ¿Qué es un profesiograma? Ejemplo y uso en la empresa. s.a, [fecha de consulta: 22/4/2018]. Disponible en: <http://carreraempresa.tumaster.com/que-es-un-profesiograma-ejemplos-y-uso-en-la-empresa/>
61. Ramírez, M. A, V, R. «Modelo para un sistema de gestión integrada del capital humano», [en línea], 2010, N° 133, [consulta: 15-3-2015], Disponible en: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/rpvz.htm>>
62. Rodríguez Beltrame, L., «La gestión de recursos humanos por competencias», Uruguay, Universidad de Montevideo, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, 2010.
63. Ruiz Moreno .W (2017). Ventajas del Modelo de Gestión por Competencias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: Especialista en Alta Gerencia.
64. SANCHEZ A. (2007). Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales» Holguín, 2007., Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas].
65. Sinaí, Romo. , «Competencias laborales», [en línea], 2014, p.11 [consulta: Disponible en: <http://0grados.com/competencia-laboral/>
66. SPENCER. (1994=) Hay-McBer Research Press, «Competency assessment methods. History and state of the art » Boston» 1994, p.16,
67. Velazco, Y. «Gestión por Competencias», [en línea], 2012, [consulta: 24-4-2015], Disponible en: <<http://www.slideshare/yajairavelazco>>Vélez White, Cecilia María, «Articulación de la educación con el mundo productivo», [en línea], 2007, p.4 [consulta: ISBN 958-691-262-0.Disponible en: www.mineduacion.gov.co

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para determinar el comité de expertos.

Por su experiencia y sus conocimientos he pensado en usted para que integre el equipo de trabajo de mi investigación para ello es preciso que usted defina en alto, medio o bajo los siguientes requisitos:

Nombre y Apellidos: _____

	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados.			
Experiencia obtenida.			
Conocimientos de trabajos nacionales.			
Conocimientos de trabajo en el extranjero.			
Consultas bibliográficas.			
Cursos de Actualización.			

Anexo 2. Modelo de cuestionario para determinar las competencias laborales de la organización y del proceso objeto de estudio.

Estimado experto se realizó una selección de las competencias que más se utilizan en la literatura consultada.

Datos de identificación de la organización y del proceso de Producción y Ventas en la Sucursal Palmares Matanzas:

Claves		Competencias
Si	No	
		Control
		Orientación a los resultados
		Mejora continua
		Sentido de pertenencia
		Orientación al cliente
		Compromiso organizacional
		Comunicación
		Pensamiento crítico
		Precision en la actividad
		Innovación y creatividad
		Liderazgo
		Trabajo en equipo
		Solución de problemas
		Capacidad analítica
		Organización del trabajo
		Confiabilidad

NOTA: En caso de existir alguna competencia que no se haya citado nómbrela.

Nombre del experto _____

Anexo 3. Cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo.

Estimado experto se realizó una selección de las competencias que más se utilizan en la literatura consultada.

Datos de identificación del puesto: **Especialista A en Comercialización del Producto Turístico.**

Determinación de las competencias clave del puesto. Mi puesto exige las siguientes competencias:

Claves		Competencias
Si	No	
		Aprendizaje continuo
		Ética profesional
		Confiabilidad.
		Sentido de pertenencia
		Responsabilidad en el trabajo.
		Compromiso Organizacional
		Comunicación.
		Pensamiento crítico
		Conocimientos técnicos profesionales
		Precisión en la actividad
		Orientación a resultados
		Habilidad interpersonal
		Trabajo en equipo
		Creatividad
		Orientación al cliente
		Liderazgo

NOTA: En caso de existir alguna competencia que no se haya citado nómbrela.

Nombre del experto _____

Anexo 4. Cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo.

Estimado experto se realizó una selección de las competencias que más se utilizan en la literatura consultada.

Datos de identificación del puesto: **Especialista en Alimentos y Bebidas.**

Determinación de las competencias clave del puesto. Mi puesto exige las siguientes competencias:

Claves		Competencias
Si	No	
		Aprendizaje continuo
		Ética profesional
		Confiabilidad.
		Sentido de pertenencia
		Responsabilidad en el trabajo.
		Compromiso Organizacional
		Comunicación.
		Pensamiento crítico
		Conocimientos técnicos profesionales
		Precisión en la actividad
		Orientación a resultados
		Habilidad interpersonal
		Trabajo en equipo
		Creatividad
		Orientación al cliente
		Liderazgo

NOTA: En caso de existir alguna competencia que no se haya citado nómbrela.

Nombre del experto _____

Anexo 5. Cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo.

Estimado experto se realizó una selección de las competencias que más se utilizan en la literatura consultada.

Datos de identificación del puesto: **Especialista B en Gestión de la Calidad.**

Determinación de las competencias clave del puesto. Mi puesto exige las siguientes competencias:

Claves		Competencias
Si	No	
		Aprendizaje continuo
		Ética profesional
		Confiabilidad
		Sentido de pertenencia
		Responsabilidad en el trabajo
		Compromiso Organizacional
		Comunicación
		Pensamiento crítico
		Conocimientos técnicos profesionales
		Precisión en la actividad
		Orientación a resultados
		Habilidad interpersonal
		Trabajo en equipo
		Creatividad
		Orientación al cliente
		Liderazgo

NOTA: En caso de existir alguna competencia que no se haya citado nómbrela.

Nombre del experto _____

Anexo 6. Perfil de cargo por competencias de Especialista A en comercialización del producto turístico.

	Perfil de cargo por competencias Entidad: Sucursal Palmares	Folio:			
		Código:			
		Edición:			
		Fecha:			
		Página			
I. Datos generales					
Cargo	Especialista A en comercialización del producto turístico.				
Área de trabajo	Operaciones				
Proceso al que pertenece	Producción y ventas				
Cargos a quien reporta	Subdirector de operaciones				
Categoría ocupacional	Técnico				
Grupo de escala	XI				
Salario	\$365.00				
II. Misión:					
Organizar y promover ofertas gastronómicas, eventos y actividades recreativas de todo tipo con el objetivo de incrementa las ventas, para obtener mayores ingresos.					
III. Matriz de Competencias para el cargo					
	1	2	3	4	5
Ética Profesional					
Se comporta de forma amable, educada, cortés y empática a la hora de tramitar alguna queja de los clientes, empleando adecuadamente el proceso establecido.					X
Busca eficazmente alternativas que logren solucionar de manera eficiente las dificultades para no afectar las expectativas de los clientes internos y externos.					X
Demuestra capacidad de reconocimiento en sus trabajadores ante las solicitudes del cliente posibilitándole brindar respuestas rápidas y eficientes.				X	
Domina la ejecución de todas las actividades que se desarrollan en el área; obteniendo niveles de desempeño satisfactorios.					X
Practica la superación constante, transmitiendo sus conocimientos y experiencias, desempeñándose cada vez mejor en su puesto de trabajo					X
Coopera con las otras áreas y mantiene buenas relaciones.				X	
Trabajo en equipo					
Posee capacidad para trabajar e intercambiar criterios con otras personas para satisfacer las necesidades de los clientes.				X	
Facilidad de integrarse en un grupo y participar activamente en él con el único fin de encontrar soluciones en bien de todos.				X	
Respetar los planteamientos, inquietudes, criterios del resto del equipo de trabajo, así como comprender y trabajar de acuerdo a la cultura del mismo.				X	
Comunicación.					
Demostrar habilidades idiomáticas que le permitan informar a los clientes sobre el funcionamiento de las instalaciones extra hoteleras y sus ofertas.				X	
Escuchar atentamente las solicitudes específicas de los clientes estableciendo un vínculo de cordialidad que permita comprender las quejas				X	

y brindar la solución precisa en el momento que se requiera.					
Establecer buenas relaciones con los clientes y con los compañeros de trabajo, manteniendo un trato con educación formal, para lograr la preferencia del servicio extra hotelero y satisfacer las expectativas de los clientes.					X
Orientación al cliente					
Conocer en detalle las diferentes características de preferencia de los diversos mercados emisores (hábitos, gustos, preferencias) en los servicios extra hoteleros.					X
Brindar un servicio personalizado, en cuanto a ofertas gastronómicas, actividades recreativas (deportivas y culturales) y opciones de excursión en nuestro país.					X
Tener un trato amable y cortés en la interacción con el cliente.					X
1. Saber 2.Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber					
IV. Requerimientos del Cargo					
Calificación formal o escolaridad	Graduado universitario, carreras afines.				
Conocimientos específicos	Conocimientos políticos-ideológicos, habilidades de dirección, habilidades para controlar, técnicas comerciales, conocimiento de comercial, computación, economía. Nivel III de idioma inglés				
Experiencia previa	Idoneidad demostrada.				
Requisitos físicos	1.Elemental	2.Medio	3. Superior		
Buena presencia personal			X		
No tener trastornos del sistema nervioso ni padecimientos severos crónicos.			X		
Resistencia a la fatiga.			X		
V. Requisitos de personalidad	1.No exigidos	2.Bajo	3.Medio	4.Alto	
Atento a las necesidades de los clientes.				X	
Habilidades de comunicación.				X	
Tolerante a la presión.				X	
Disciplina administrativa.				X	
Autocontrol, madurez emocional				X	
VI. Responsabilidades	Cientes: Empatía con el cliente interno y externo, máxima responsabilidad del servicio de calidad. Se retroalimenta con los criterios de los clientes.				
VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo					
Esfuerzo físico y mental	Físico: Mínimo Mental: alto, por la diversidad de decisiones que se adoptan diariamente, lo que genera tensión nerviosa .alta o mediana concentración mental de manera intermitente.				
Ambiente laboral	Iluminación: Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (200 lux de nivel de iluminación) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003). Microclima: Local adecuadamente climatizado con una temperatura agradable para el trabajador y el cliente. Ruido: 65dB NC 871: 2011.				
Riesgos del puesto de trabajo	Pequeños accidentes o averías de oficina. Accidentes de transporte de emplearse éste. Stress, tensión nerviosa, por los horarios de trabajo extraordinario.				
Enfermedades profesionales	Enfermedades comunes relacionadas con la actividad laboral (cervical y columna, várices, tendinitis,				

ginecológica, visual, circulatorio, insomnio y estrés)

Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:

Adecuada utilización de los medios de trabajo.

Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.

Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo y contar con los medios de protección necesarios.

Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo.

Régimen de trabajo y descanso

Horario de trabajo: 6 días a la semana y localizable en el horario de descanso. Son frecuentes las horas de trabajo extraordinario.

VI. Cultura organizacional

Expectativas del comportamiento:

Su comportamiento tiene que estar acorde con las normas establecidas de disciplina y con el código de ética del hotel, y orientarse a trazar estrategias para lograr que los miembros del colectivo adquieran los valores de la organización.

Clima organizacional:

Establecer relacionales de cooperación y ayuda con los miembros de su equipo de trabajo. Crear un sentido de pertenencia de los colaboradores con la institución. Receptivo a todas las ideas. Crear un ambiente de comunicación asertiva.

VII. Valores compartidos:

Responsabilidad

Disciplina

Integridad

Colectivismo

Honestidad

Realizado por:

Firma

Fecha

Revisado por:

Firma

Fecha

Aprobado por:

Firma

Fecha

Anexo 7. Perfil de cargo por competencias del puesto de trabajo. Especialista en alimentos y Bebidas.

	Perfil de cargo por competencias Entidad: Sucursal Palmares	Folio:			
		Código:			
		Edición:			
		Fecha:			
		Página:			
I. Datos generales					
Cargo	Especialista en Alimentos y Bebidas.				
Área de trabajo	Operaciones				
Proceso al que pertenece	Producción y ventas				
Cargos a quien reporta	Subdirector de Operaciones				
Categoría ocupacional	Técnico				
Grupo de escala	XI				
Salario	\$365.00				
II. Misión.					
<p>Programar, organizar y supervisar de manera eficaz todas las actividades a desarrollar en los servicios extra hoteleros. Garantizar la asignación de los recursos necesarios en el momento preciso. Controlar los ingresos de todos los puntos de ventas, velar por el cumplimiento de un servicio de excelencia y la disciplina en general de los trabajadores vinculados a esta área.</p>					
III. Matriz de Competencias para el cargo					
	1	2	3	4	5
Confiabilidad.					
Actitud y aptitud para asumir cualquier gestión y lograr lo encomendado, de acuerdo a las directrices de la sucursal en los servicios extra hoteleros.					x
Hace las cosas bien desde la primera vez. los resultados de sus procesos o servicios siempre están acordes a las expectativas				x	
Se asegura que sus tareas cumplan con los parámetros establecidos.					x
Genera confianza en sus usuarios o contrapartes por la consistencia de sus servicios. Está presto a escuchar sugerencias que utiliza como mejoras.				x	
Compromiso organizacional.					
Programar, organizar y supervisar de manera eficaz todas las actividades a desarrollar en los servicios extra hoteleros.					x
Garantizar la asignación de los recursos necesarios en el momento preciso para ejecutar una tarea determinada, con el fin de lograr la satisfacción de los clientes				x	
Mantener el orden y limpieza en su área de trabajo con la correcta distribución técnico – organizativa					x
Trabajo en equipo					
Posee capacidad para trabajar e intercambiar criterios con otras personas para satisfacer las necesidades de los clientes.				x	
Facilidad de integrarse en un grupo y participar activamente en él con el único fin de encontrar soluciones en bien de todos.				x	

Respetar los planteamientos, inquietudes, criterios del resto del equipo de trabajo, así como comprender y trabajar de acuerdo a la cultura del mismo.				X	
Ética Profesional					
Cumplir con los principios del Código de Ética. Respetar los valores de la instalación. Realizar sus funciones de manera ágil y ordenada; contar con pleno dominio de las actividades a ejecutar en los servicios extra hoteleros y estar preparado para cualquier eventualidad que pueda ocurrir respondiendo correctamente ante un momento de tensión en los servicios que se brindan a los clientes.					X
Atenerse a los reglamentos y normas jurídicas. Ser justo en el trato con los otros.					X
Respetar la información reservada o confidencial.					X
Controlar los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción de los clientes en el servicio brindado y asumir responsabilidades por los mismos				X	
1. Saber 2.Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber					
IV. Requerimientos del Cargo					
Calificación formal o escolaridad	Nivel Medio Superior y curso de habilitación, formación básica o entrenamiento en el puesto de trabajo.				
Conocimientos específicos	Inglés IIII Nivel. Alemán, francés y ruso básico.				
Experiencia previa	Idoneidad demostrada.				
Requisitos físicos	1.Elemental	2.Medio	3.Superior		
No tener trastornos del sistema nervioso ni padecimientos severos crónicos.			X		
Buen estado de salud.			X		
Resistencia a la fatiga.			X		
Tener buena presencia personal.			X		
V. Requisitos de personalidad	1.No exigidos	2.Bajo	3.Medio	4.Alto	
Comunicativo.				X	
Buena expresión oral y escrita.				X	
Atento a las necesidades de los clientes.				X	
Tolerante a la presión.				X	
VI. Responsabilidades					
Efectuar todas las orientaciones bajadas por el jefe de departamento en el desenvolvimiento de las actividades diarias. Cumplir con los requisitos de comportamiento y actitud al relacionarse con los clientes, cumpliendo con lo establecido en el Reglamento Interno Disciplinario. Ser consecuente en el control de los recursos y materiales de trabajo.					
VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo					
Esfuerzo físico y mental. Físico: 50% de la JL. Mental: Mediana concentración mental.					
Ambiente laboral Iluminación: Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (200 lux de nivel de iluminación) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003). Microclima: Local adecuadamente climatizado con una temperatura agradable para el trabajador y el cliente. Ruido: 65 dB NC 871: 2011.					
Riesgos del puesto de trabajo Grandes estancias de pie, sobre esfuerzo físico y/o mental, agresiones de clientes, afección de la vista, contagio por enfermedades de contacto y de transmisión aerobia.					

Enfermedades profesionales

Cervicalgia, sacro lumbalgia, várices, tendinitis, ginecológica, visual, circulatorio, insomnio, y estrés.

Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:

Adecuada utilización de los medios de trabajo.

Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.

Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo y contar con los medios de protección necesarios.

Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo.

Régimen de trabajo y descanso

Horario de trabajo: Por turnos de trabajo de 8 horas y un día de descanso a la semana.

VI. Cultura Organizacional**Expectativas del comportamiento:**

Su comportamiento tiene que estar acorde con las normas establecidas de disciplina, y con el código de ética del hotel y debe asumir los valores compartidos organizacionales.

Clima Organizacional:

Establecer relaciones de cooperación y ayuda con los miembros de su equipo de trabajo. Tener un sentido de pertenencia con la institución. Crear un ambiente de comunicación abierta.

VII. Valores compartidos:

Responsabilidad

Disciplina

Integridad

Colectivismo

Honestidad

Realizado por:

Firma

Fecha

Revisado por:

Firma

Fecha

Aprobado por:

Firma

Fecha

Anexo 8. Perfil de cargo por competencias del Especialista B en gestión de la calidad.

	Perfil de cargo por competencias Entidad: Sucursal Palmares	Folio:			
		Código:			
		Edición:			
		Fecha:			
		Página:			
I. Datos generales					
Cargo	Especialista B en gestión de la calidad.				
Área de trabajo	Dirección				
Proceso al que pertenece	Producción y ventas				
Cargos a quien reporta	Subdirector adjunto, Director				
Categoría ocupacional	Técnico				
Grupo de escala	XI				
Salario	\$365.00				
II. Misión.					
Trabajar en la búsqueda de la mejora constante de la calidad. Establecer políticas de trabajo que permitan lograr los objetivos propuestos, velar por el correcto cumplimiento de todas las normas de calidad vigentes.					
III. Matriz de Competencias para el cargo					
	1	2	3	4	5
Ética Profesional					
Trabajar en la búsqueda de la mejora constante de la calidad.					X
Establecer políticas de trabajo que permitan lograr los objetivos propuestos, incluso en ausencia de preceptos o en presencia de obstáculos.					X
Mantener una actitud proactiva de disponibilidad hacia los clientes y dedicar tiempo para satisfacer sus necesidades prestando un servicio profesional y amistoso.				X	
Bajo ninguna circunstancia ellos deben conocer las dificultades que puedan existir en el proceso de trabajo.				X	
Trabajo en equipo					
Trabajar en conjunto con sus colaboradores, intercambiando criterios para tomar decisiones que garanticen un servicio dinámico y de alta calidad.					X
Es comprensivo y paciente (tolerante), admitiendo de los demás sus criterios; es decir tener capacidad de análisis y escucha.					X
Consigue las metas y objetivos trazados trabajando en equipo y en colaboración con los demás.					X
Desarrolla la destreza del equipo al aumentar la distribución del trabajo creando un ambiente de solidaridad, compañerismo, atenuando el egoísmo, la envidia, la individualidad					X
Aprendizaje continuo.					
Llevar a cabo actividades, funciones y responsabilidades bajo estándares de calidad, buscando la mejora continua y un aprendizaje sistemático...					X

Reducir la complejidad y los puntos potenciales de fracaso para mejorar la comunicación y proteger la calidad del proceso				X	
Comunicación					
Se expresa de forma clara y precisa a la hora de brindarle información necesaria ante cualquier ajuste acerca del funcionamiento del hotel.				X	
Posee la capacidad de escuchar ya que centra la atención en lo que le está comunicando a sus trabajadores.					X
Conserva una distancia adecuada en el trato con sus trabajadores, mostrando respeto.				X	
Utiliza eficientemente el lenguaje verbal y extra verbal lo cual contribuye a una mejor comprensión al atender y canalizar las quejas, sugerencias y opiniones de los trabajadores.				X	
1. Saber 2.Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber					
IV. Requerimientos del Cargo					
Calificación formal o escolaridad	Nivel Medio Superior y curso de habilitación, formación básica o entrenamiento en el puesto de trabajo.				
Conocimientos específicos	Inglés IIII Nivel. Alemán, francés y ruso básico. Conocimientos básicos de informática y economía. Comunicación, técnicas, reglas y normas establecidas de calidad				
Experiencia previa	Idoneidad demostrada.				
Requisitos físicos	1.Elemental	2.Medio	3.Superior		
No tener trastornos del sistema nervioso ni padecimientos severos crónicos.			X		
Buen estado de salud.			X		
Resistencia a la fatiga.			X		
Tener buena presencia personal.			X		
V. Requisitos de personalidad	1.No exigidos	2.Bajo	3.Medio	4.Alto	
Comunicativo.				X	
Buena expresión oral y escrita.				X	
Atento a las necesidades de los clientes.				X	
Tolerante a la presión.				X	
VI. Responsabilidades					
Clientes: Empatía con el cliente interno y externo, máxima responsabilidad del servicio de calidad. Se retroalimenta con los criterios de los clientes.					
VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo					
Esfuerzo físico y mental					
Físico: 50% de la JL. Mental: Mediana concentración mental.					
Ambiente laboral					
Iluminación: Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (200 lux de nivel de iluminación) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003). Microclima: Local adecuadamente climatizado con una temperatura agradable para el trabajador y el cliente. Ruido: 65 dB NC 871: 2011.					
Riesgos del puesto de trabajo					
Grandes estancias de pie, sobre esfuerzo físico y/o mental, agresiones de clientes, afección de la vista, contagio por enfermedades de contacto y de transmisión aerobia.					
Enfermedades profesionales					
Cervicalgia, sacro lumbalgia, várices, tendinitis, ginecológica, visual, circulatorio, insomnio, y estrés.					

Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:

Adecuada utilización de los medios de trabajo.

Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.

Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo y contar con los medios de protección necesarios.

Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo.

Régimen de trabajo y descanso

Horario de trabajo: 6 días a la semana y localizable en el horario de descanso. Son frecuentes las horas de trabajo extraordinario.

VI. Cultura Organizacional**Expectativas del comportamiento:**

Su comportamiento tiene que estar acorde con las normas establecidas de disciplina, y con el código de ética del hotel y debe asumir los valores compartidos organizacionales.

Clima Organizacional:

Establecer relaciones de cooperación y ayuda con los miembros de su equipo de trabajo. Tener un sentido de pertenencia con la institución. Crear un ambiente de comunicación abierta.

VII. Valores compartidos:

Responsabilidad

Disciplina

Integridad

Colectivismo

Honestidad

Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha