



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Industrial

*TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO
DE INGENIERO INDUSTRIAL*

*Título: Elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales
en la Unidad Administrativa Comercial Centro.*

Autor (a): Gilieny Medina Dorta.

Tutor (a): MSc. Jhoselyn Bernal Rodríguez.

Matanzas, 2019.

Pensamiento

“Los grandes sueños solo se hacen realidad con inmensos sacrificios.”



Che

Declaración de Autoridad

Declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma realizado como ejercicio de la culminación de mis estudios correspondientes a la carrera de Ingeniería Industrial y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Unidad Administrativa Comercial Centro, a hacer uso del mismo según el fin que consideren necesario.

Gilieny Medina Dorta

Nota de Aceptación

Presidente del Tribunal.

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

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

Agradecimientos

A mi mamá por ser el motor impulsor de mi vida, y por dedicarme todo el tiempo del mundo.

En especial a mi tutora por brindarme todo su conocimiento, dedicación e inteligencia para la realización de la tesis, sin su ayuda no hubiese sido posible realizar este sueño.

A mi amiga Maybet por estar a mi lado en todo momento y por enseñarme, que la vida se mira siempre hacia adelante, nunca hacia atrás.

A todos los profesores que de una forma u otra han colaborado en mi formación como profesional.

A todos mis compañeros de trabajo por ayudarme a combinar mis estudios con el trabajo.

A mis compañeros de aula por compartir estos seis años de estudio y sacrificio.

Dedicatoria

A mi mamá por ser el motor impulsor de mi vida, mi apoyo incondicional, por su sacrificio y su amor sin límites, por significar el centro de mi vida.

A mi tutora por brindarme todo su conocimiento, su apoyo, dedicación e inteligencia para la realización de este trabajo, sin su ayuda no hubiese sido posible realizar este sueño.

Resumen

Para lograr el desarrollo de una organización es necesario tener como premisa fundamental la Gestión del Capital Humano. La presente investigación se realiza en la Unidad Administrativa Comercial Centro, perteneciente a las Fuerzas Armadas Revolucionarias, como objetivo tiene elaborar los perfiles de cargo por competencias en la entidad, con vista a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias. En el desarrollo de la misma se consultan en la literatura una serie de procedimientos, seleccionando el de Pérez, 2013, puesto que determina las competencias de la organización, del proceso y de los puestos de trabajo (Especialista de Gastronomía, Especialista de Alojamiento y Servicios y Especialista de Recreación), en conjunto con la matriz de competencias. En el transcurso del estudio se emplean métodos como: selección de expertos, Delphi y coeficiente de Kendall con el propósito de seleccionar las competencias que distinguen a la organización, al proceso y a los puestos de trabajo. Como complemento se utilizan además un conjunto de herramientas como: tormenta de ideas, cuestionarios, revisión de documentos, que aportan elementos en la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo, quedando establecidos los datos generales del puesto, misión, requerimientos, requisitos físicos y de personalidad, condiciones de seguridad y salud en el trabajo, responsabilidades, valores compartidos unido a la matriz de competencias laborales, siendo las competencias más representativas: **orientación al cliente, trabajo en equipo y profesionalidad**. Estos resultados tributan al mejoramiento del Sistema de Gestión del Capital Humano por competencias.

Abstrac

To achieve the development of an organization it is necessary to have as fundamental premise the step of the human capital. Investigation this letter is carried out in the administrative unit sales representative center, belonging to the revolutionary armies, as objective has elaborate the profiles of position for competences in the entity, looking out on the implementation of the system of step integrated of the human capital with competitive focussing. In the development of the same it is consulted in the literatura a series of procedures, by selecting those of Perez, 2013, because inasmuch as decides the competences of the organization, of the process and of the work positions (specialist of gastronomy, lodging and services specialist and specialist of recreation), as a whole with the competitive matrix. In the course of the study employ methods as: selection of experts, Delphi and coefficient of Kendall with the purpose to select the competences they distinguish to the organization, to the process and to the work positions. As complement use moreover a whole of tolos as: storm of ideas, questionnaires, revisión of documents, that contribute elements in the manufacture of the profiles of position for competences of the work positions, by remaining established the general datas of the physical position, moral duties arising from a status, requests, requirements and of personality, security conditions and health in the work, responsibilities, value shared united to the competitive labor matrix, being the more representative competences: orientation to the client, work in equipments and professionalism. These results pay to the improvement of the system of step of the human capital for competences.

Índice

| | |
|--|----|
| <i>Introducción</i> | 1 |
| <i>Capítulo I: Marco Teórico Referencial</i> | 6 |
| 1.1 Surgimiento de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) | 6 |
| 1.1.1 Evolución histórica de la Gestión de los Recursos Humanos | 7 |
| 1.1.2 Capital Humano | 8 |
| 1.1.3 Gestión del Capital Humano..... | 8 |
| 1.1.4 Rasgos de la actual Gestión del Capital Humano, (GCH) | 9 |
| 1.1.5 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, (SGICH)..... | 10 |
| 1.2 Análisis y descripción de los puestos de trabajo, (ADPT)..... | 13 |
| 1.2.1 Objetivos y conceptos del análisis y descripción de los puestos | 14 |
| 1.3 Perfil profesional y profesiograma | 16 |
| 1.4 Gestión por competencias..... | 17 |
| 1.4.1 Modelos de la Gestión por Competencias Laborales | 18 |
| 1.4.2 Competencias laborales | 19 |
| 1.4.3 Ventajas de la Competencias Laborales. Horta, 2013 | 20 |
| 1.4.4 Tipos de Competencias Laborales | 21 |
| 1.5 Perfil de cargo por competencias laborales..... | 22 |
| 1.6 Matriz de Competencia Laboral..... | 24 |
| 1.7 Gestión por competencias laborales en unidades de comercio | 25 |
| <i>Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio. Descripción del procedimiento para la investigación</i> | 26 |
| 2.1 Caracterización de la empresa..... | 26 |
| 2.1.2 Estructura organizativa | 31 |
| 2.1.2 Características de la fuerza de trabajo | 32 |
| 2.2 Antecedentes que justifican la investigación..... | 33 |
| 2.3 Selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia. | 34 |

| | |
|---|----|
| <i>Capítulo III: Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales.</i> | 42 |
| 3.1 Aplicación del procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales ... | 42 |
| <i>Conclusiones</i> | 60 |
| <i>Recomendaciones</i> | 62 |
| <i>Referencias Bibliográficas</i> | 63 |
| <i>Anexos</i> | 69 |

Introducción

La humanidad progresa en los últimos dos siglos gracias a los resultados que se logran en los campos científico y técnico. Precisamente uno de los campos más fascinantes es aquel en que el hombre estudia a sus congéneres con el afán de definir aquellas formas más productivas, eficaces o eficientes a través de las cuáles se puede obtener un fin determinado.

La gestión de los recursos humanos tiene una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, proceso este que ha comprendido esencialmente "...tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o Capital Humano. **(Cuesta, 2005).**

La aplicación de sistemas de Gestión del Capital Humano (GCH), es un imperativo para las organizaciones en el actual escenario económico internacional globalizado, sin embargo, muchas no la aplican, fundamentalmente, porque los modelos de gestión estratégica de recursos humanos aplicados en las organizaciones actuales responden a resultados alcanzados por algunas empresas en determinado contexto, y no constituyen experiencias generalizadas, el estudio comparativo realizado de estos modelos en la investigación pone de manifiesto más allá de la descripción, que no son de una plena integración y los trabajadores no tienen asignado un papel protagónico **(Chiavenato, 2005).**

El Capital Humano conforma el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa, que poseen las personas de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender, se ha convertido en el único activo capaz de superarse a sí mismo de forma permanente, así el hecho de que ocurra de forma eficiente va a depender de la adecuada gestión de este dentro de la organización. **(Cuesta Santos, 2010).**

La GCH en la empresa cubana, ha venido introduciendo nuevos conceptos en su gestión, por un esfuerzo por responder a los nuevos retos de la tendencia actual, pero aún se perciben incoherencias entre las actividades claves de la gestión de recursos humanos, los objetivos y resultados productivos y la GCH así como, la falta de prioridad manifiesta en esta función en muchas empresas.

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 de las personas.

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.

Las competencias laborales surgen como un marco de referencia para la administración y desarrollo del personal, es por ello que la formación, calificación y mejoramiento en general de la fuerza de trabajo desde diferentes latitudes conduce a la atención de las competencias laborales, las cuales se pueden organizar como estrategias de capacitación.

En tal sentido, existe en Cuba una intención colegiada de impulsar proyectos de investigación que logren orientar a las empresas hacia el desarrollo competente de los hombres en el trabajo; ya no solo pensando en la productividad, sino en el perfeccionamiento y la propia realización del ser humano; reflejándose ello en el enorme interés que existe por aplicar la Gestión por Competencias como una herramienta indispensable para profundizar en el desarrollo e involucramiento de su Capital Humano.

Como 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.

La Resolución No. 25 aprobada por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias establece que el nuevo Código del Trabajo aprobado por la Asamblea Nacional del Poder Popular en la Ley No. 116, de fecha 20 de diciembre de 2013, en la Disposición Final Cuarta, faculta al Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias para que, teniendo en cuenta la política y los lineamientos trazados en el país y las características propias de la institución, apruebe las disposiciones que en materia laboral corresponden aplicar a los trabajadores civiles de las FAR.

El VI Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobó los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, ratificados por la Asamblea Nacional del Poder Popular, para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de construir una sociedad socialista próspera y sostenible, cuyo modelo de gestión reconoce y promueve además de la empresa estatal socialista, como forma principal en la economía nacional, otras formas de gestión no estatal y que tiene como

fundamento esencial, elevar la eficiencia del trabajo, lo que exige un sistema normativo legal atemperado a las relaciones de producción que en tal sentido se manifiestan.

El lineamiento 257 del VI Congreso del PCC, expresa la necesidad de incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio.

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior, que tenga como centro de todas sus funciones, las competencias laborales, como se encuentra en el esquema de la Norma Cubana 3000, 3001, 3002 del 2007 del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

Debido a la importancia que se le atribuye a los perfiles de cargo por competencias y teniendo en cuenta las modificaciones realizadas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) a partir del año 2009 en los calificadores de cargos, y las NC 3000/07 y al actual Código del Trabajo, como documento oficial para ser utilizado en la Gestión del Capital Humano de las organizaciones; resulta necesaria la aplicación de un diseño actualizado del perfil de cargo por competencias de los puestos de trabajo en la Unidad Administrativa Comercial Centro debido a que solamente se cuenta con el análisis y descripción de los puestos de trabajo y los calificadores de cargo, como documentos legales, que no definen, cuáles son las competencias de los puestos de trabajo.

En virtud de contribuir con lo antes expuesto y en correspondencia con las necesidades que presenta la dirección de la empresa, se realiza este estudio en puestos de trabajo: Especialista de Gastronomía, Especialista de Alojamiento y Servicios y Especialista de Recreación, los cuales la entidad consideran claves para la gestión de dicha dirección derivándose de aquí el siguiente **problema científico**:

- ✓ En la Unidad Administrativa Comercial Centro no están elaborados los perfiles de cargo por competencias, lo cual dificulta la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias.

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

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos – metodológicos sobre los perfiles de cargo por competencia?
2. ¿Qué procedimiento utilizar para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Unidad Administrativa Comercial Centro?
3. ¿Es posible elaborar los perfiles de cargo por competencias en los puestos de Especialista de Gastronomía, Especialista de Alojamiento y Servicios y Especialista de Recreación?

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

- ✓ Elaborar los perfiles de cargo por competencias en la Unidad Administrativa Comercial Centro con vista a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias.

Tareas de la investigación:

1. Determinación de los fundamentos teóricos–metodológicos que sustentan la temática abordada.
2. Selección del procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Unidad Administrativa Comercial Centro.
3. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo de Especialista de Gastronomía, Especialista de Alojamiento y Servicios y Especialista de Recreación.

Para cumplimentar el objetivo general y las tareas de la investigación se utilizan diferentes métodos y herramientas como:

Métodos Teóricos:

- ✓ Inducción-Deducción.
- ✓ Análisis-Síntesis.
- ✓ Histórico-Lógico.

Métodos Empíricos:

- ✓ Cuestionarios.
- ✓ Observación.
- ✓ Entrevistas.
- ✓ Revisión de documentos.

Herramientas:

- ✓ Método Delphi
- ✓ Método del coeficiente Kendall
- ✓ Método de selección de los expertos
- ✓ Trabajo en grupo (tormenta de ideas)
- ✓ Entrevistas (preguntas informales)
- ✓ Cuestionarios de selección de competencias laborales

Estas herramientas permiten determinar las competencias de la organización, del proceso y los puestos de trabajo.

La investigación está estructurada:

Capítulo I. Marco teórico referencial: en el que se realiza la fundamentación teórica basada en el estudio del arte sobre el tema en cuestión: gestión del capital humano, el análisis y descripción de puestos, la gestión por competencias y los perfiles de cargo por competencias, mediante una amplia búsqueda bibliográfica actualizada sobre autores de los últimos tiempos.

Capítulo II. Se realiza la caracterización de la Unidad Administrativa Comercial Centro. Se realiza la caracterización y diagnóstico del objeto de estudio. Se plantea y fundamenta el procedimiento de la investigación con sus etapas, fases, pasos, sub-pasos y las técnicas e instrumentos que pueden emplearse.

Capítulo III. Se aplica el procedimiento y se analizan los principales resultados de la investigación, exponiéndose los perfiles de cargo por competencias determinados para cada puesto de trabajo.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial

En el presente capítulo se consultan de diversas fuentes bibliográficas con el propósito de abordar los principales aspectos teóricos para el desarrollo de esta investigación, así como el análisis de conceptos y criterios que definen la Gestión del Capital Humano, Análisis de Descripción de Puestos de Trabajo, Gestión por Competencia, y Perfil profesional; aspectos que se pueden apreciar mediante el esquema de la **figura 1.1**, más conocido como hilo conductor de la investigación.

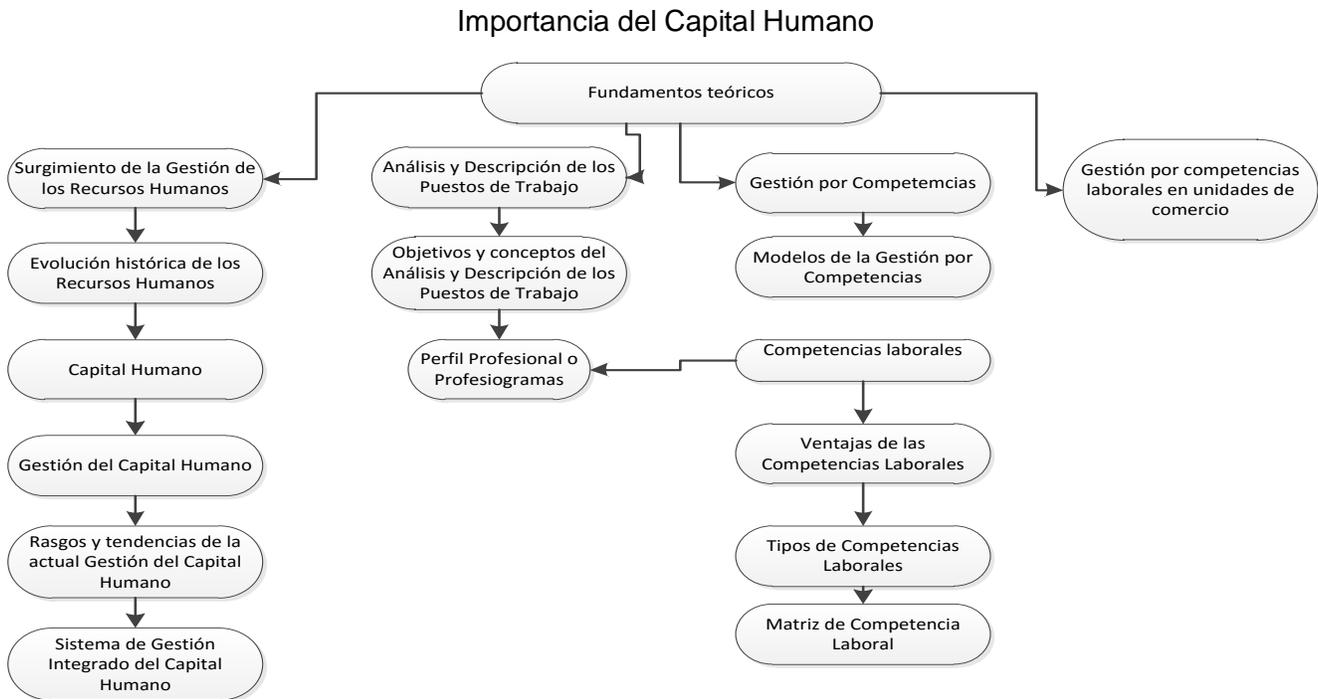


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial.

Fuente: elaboración propia.

1.1 Surgimiento de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH)

La GRH se desarrolló gradualmente durante el siglo XIX, debido a las duras condiciones de trabajo existentes entonces y a la idea de que dichas condiciones de trabajo eran contraproducentes para el rendimiento de los trabajadores. Algunos empresarios, como por ejemplo, Robert Owen en el Reino Unido, introdujeron algunos elementos relacionados con el bienestar y educación de sus empleados. Las funciones de la GRH evolucionan en línea con los cambios sociales y culturales que se fueron produciendo. Las funciones del gestor de recursos humanos son actualmente altamente especializadas y quizás pueda decirse que están encuadradas en el centro del conflicto entre mano de obra y capital. De hecho, opera en la frontera entre el personal y la organización.

El director del Departamento de Recursos Humanos ha de conseguir que los trabajadores actúen de acuerdo con los objetivos de la organización; los métodos que utilice para conseguir esto dependerán de si se considera al personal como simplemente preocupado por "recompensas" o "premios" o de si, por el contrario, se les considera como más "responsables".

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 motivación, la comunicación, la administración, y el entrenamiento. Es aquella parte del proceso de dirección que se encarga del mantenimiento de las relaciones entre los diversos grupos que componen la organización y que asegura el bienestar físico de los trabajadores, para que éstos a su vez trabajen de forma eficiente. Por tanto, está muy relacionado con el proceso de dirección global o total, es esencial que el director de cada departamento tenga en cuenta los principios de la GRH y mantenga una relación cercana a dicho departamento.

1.1.1 Evolución histórica de la Gestión de los Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos, se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, primero por la manufactura y después por el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo el factor humano. Esto rebasa el alcance u objeto de esa administración, basada en nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas, y relaciones con el sindicato. **(Cuesta Santos, 2005).**

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en la gestión de los recursos humanos no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se produce a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador.

Como resultado de la evolución en el siglo XX, y sobre todo a partir de los años 50 se comienza a conocer el período como la "Era del Capital Humano". Todo ello debido a que un factor condicionante y primario del nivel de vida de un país es el éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos y los hábitos de sus ciudadanos; por lo que está reconsiderada la era de las personas. En la **figura 1.2** se observa la evolución del término referente a las personas en las organizaciones a través de los años.

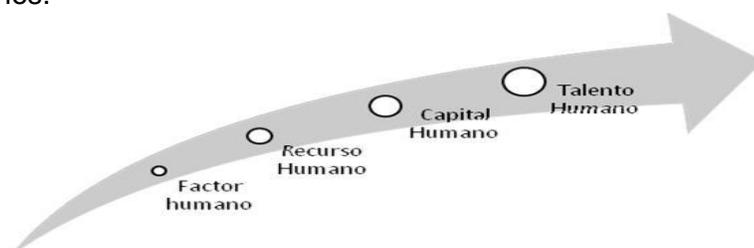


Figura 1.2: Evolución del término referente a las personas en las organizaciones a través de los años.

Fuente: Miranda Lorenzo, 2013.

1.1.2 Capital Humano

La presencia de un departamento de Recursos Humanos en una organización abarca (reclutamiento y selección, inducción, capacitación, remuneraciones, motivación y clima laboral) y por ende es de suma importancia, además este tiene la obligación de verificar que los empleados trabajen en un ambiente donde se sientan acoplados y capaces de realizar sus actividades de forma eficiente. De esa forma poder alcanzar los objetivos al obtener óptimos resultados en la producción o servicios que ésta brinda, dando como resultado una mayor utilidad para que el departamento de recursos humanos pueda alcanzar sus objetivos a través del capital humano, debe de establecer ciertas políticas las cuales son reglas que los empleados deben seguir para asegurar que las funciones sean desempeñadas correctamente y así evitar de una manera que se cometan errores que podrían poner en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas deben cubrir aspectos como: políticas de alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control del Capital Humano. Una función importante que no se puede quedar sin mencionar es la capacitación de personal que es un proceso continuo por medio del cual los recursos humanos de una organización puede adquirir y perfeccionar un conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades, con el fin de permitirles mejores oportunidades, mejor calidad de vida y de trabajo.

1.1.3 Gestión del Capital Humano

En las últimas décadas, la globalización adquiere más fuerza en el ámbito empresarial, la principal consecuencia que se ha desencadenado es una mayor competencia en las organizaciones lo que ha significado una mayor presión para lograr ser una empresa de clase mundial, lo que ha obligado a los empleadores y a sus equipos de Recursos Humanos para que instituyan prácticas que logren óptimos resultados de sus empleados como, capacitación, evaluación, remuneración, y ofrecer un ambiente seguro, y trato Justo a los empleados de la organización. **(Dessler y Varela, 2011).**

El Capital Humano es el factor clave en el desarrollo de una organización permitiendo que esta alcance sus objetivos y continúe su crecimiento. Dada su importancia numerosos autores han ofrecido su opinión sobre el concepto de Gestión del Capital Humano, tal como se muestra en el **cuadro 1.1.**

Cuadro 1.1: Conceptos de Capital Humano. **Fuente:** elaboración propia.

| Autor | Año | Concepto |
|---------------|------|--|
| 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”. |
| 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”. |
| Cuesta Santos | 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”. |
| 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”. |
| Heathfield | 2014 | “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. |
| Hernández | 2015 | “Es la responsable de captar, desarrollar y mantener el talento que hace posible producir los bienes y servicios, producir ingresos y generar utilidades”. |
| Fernández | 2017 | Factor productivo con la distinción de ser el único generador y creador de valor, teniendo en cuenta aspectos sociopsicológicos como las creencias, sentimientos, actitudes y disposición que posee una persona; aspectos que se reflejan en sus competencias y, por tanto, en los resultados de las instituciones. |

Teniendo en cuenta las definiciones planteadas por los diferentes autores, se considera que la Gestión del Capital Humano es el logro que debe alcanzar una organización partiendo de las habilidades, experiencias y valores desarrolladas por los trabajadores para el buen funcionamiento del mismo y con ello lograr mejores resultados.

1.1.4 Rasgos de la actual Gestión del Capital Humano, (GCH)

Según Cuesta (2010), los rasgos fundamentales que caracterizan la GCH en la actualidad 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.
- ✓ Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- ✓ El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

1.1.5 Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, (SGICH)

Es necesario crear un SGICH eficiente en cada empresa, de forma que se priorice la participación activa de cada trabajador, para poder enfrentar los cambios que puedan surgir.

Las prácticas en entidades cubanas y el perfeccionamiento alcanzado sobre el tema de la gestión del capital humano por competencias, condujo al autor Cuesta, (2010) a crear el modelo de GCH DPC, significando esas siglas: Diagnóstico (D), Proyección (P) y Control de gestión (C) (Modelo de Gestión del Capital Humano de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión) Modelo de GCH funcional integrador, que debe propiciar el desarrollo laboral competente y con ello la eficiencia organizacional cubana, dicho modelo se aprecia en la **figura 1.3**.



Figura 1.3: Sistema referente de Gestión del Capital Humano, reflejado por el modelo GCH DPC.

Fuente: Cuesta Santos, 2010.

Como parte de los esfuerzos que Cuba hace por facilitar e impulsar la adopción de este efectivo enfoque de gestión ya están elaboradas y aprobadas la familia de Normas Cubanas NC 3000-3002: 2007, Diseño e implementación del Sistema de Gestión integrada de Capital Humano. Cuenta con tres normas, la 3000 referida al vocabulario, la 3001 al diseño y la 3002 a la implementación. Aunque en ellas se detallan objeto y campo de aplicación, referencias normativas, términos y definiciones y los requisitos generales a cumplir por las partes involucradas, esto no garantiza la total fiabilidad y eficacia de los sistemas propios diseñados y define el SGICH como: “Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas, que permiten la integración interna de los procesos de gestión de Capital Humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”. **(NC: 3001/2007)**.

Su objetivo es permitirle a la empresa alcanzar resultados previstos mediante la integración de los sistemas, teniendo en cuenta las características tecnológicas y productivas propias de la organización y colocando las competencias laborales en el rol decisivo. En la **figura 1.4**, se muestra su

representación gráfica.

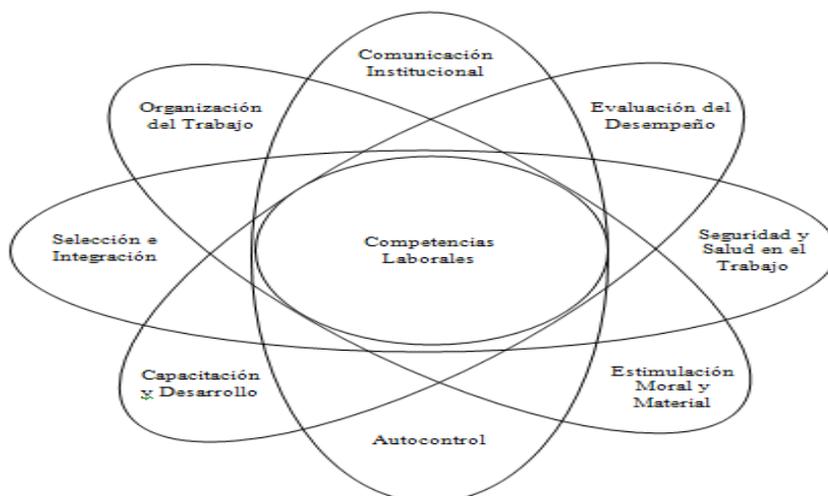


Figura1.4: Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. (SGICH)

Fuente: NC 3001/2007.

Según las normas cubanas, **NC: 3001/ 2007** y **NC: 3002/ 2007**, para la implementación del SGICH, las empresas deben cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ **Competencias laborales:** El factor por excelencia y centro del SGICH que expresa un desempeño laboral superior y la idoneidad demostrada de los trabajadores y la entidad.
- ✓ **Organización del trabajo:** Actividad esencial para el logro de la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la entidad; como proceso donde el Capital Humano con los medios produce los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de sus intereses.
- ✓ **Selección e integración:** Implica técnicas y procedimientos adecuados para atraer, retener y perfeccionar el Capital Humano en la entidad.
- ✓ **Evaluación del desempeño:** Es la medición sistemática del grado de eficacia y de eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades y es la base para la elaboración del plan de capacitación y desarrollo.
- ✓ **Capacitación y desarrollo:** Proceso continuo, basado en el diagnóstico de las necesidades de cada trabajador de la entidad, acorde con sus objetivos y estrategia.
- ✓ **Seguridad y salud en el trabajo:** desarrollen la labor eficientemente, realizando las cosas bien y sin riesgos.
- ✓ **Estimulación material y moral:** Asegura la motivación y el desempeño superior de cada trabajador y del colectivo laboral, siendo el proceso en el que se estimula al trabajador por los resultados de su trabajo.
- ✓ **Comunicación Institucional:** Asegura la información y comunicación interna y externa con el entorno.

- ✓ **Autocontrol:** Dirigido a comprobar los resultados del SGICH y su impacto en el logro de los objetivos y estrategia de la organización.

1.2 Análisis y descripción de los puestos de trabajo, (ADPT)

El análisis y descripción de puestos de trabajo es la metodología básica y fundamental que contribuye hacer realidad cualquier proyecto de la organización, permite diseñar y ordenar el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que realiza un conjunto de trabajadores de una empresa.

Disponible en: www.gestiopolis.com

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, es 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.

El análisis de puestos de trabajo es para escribir una descripción de trabajo y una especificación de trabajo. Tomando prestado de estos conceptos, usted luego puede crear sus materiales de reclutamiento, como un aviso clasificado. La descripción de trabajo es básicamente un contorno de cómo cabe el trabajo para la empresa. Debería señalar en condiciones anchas las metas del trabajo, las responsabilidades y los deberes.

Un eficiente análisis y descripción de puestos beneficia a la organización, en la medida en la que se ven afectados positivamente diversos procesos relacionados con recursos humanos, tales como reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, compensaciones, evaluación de desempeño, entre otros .

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. Plantea que el proceso de ADP consta de dos fases, claramente identificables y diferenciadas. **(Carrasco, 2009):**

- ✓ **Fase 1: Análisis de puestos de trabajo, APT:** Generalmente nos referimos al mismo tipo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo.
- ✓ **Fase 2: Descripción de puestos de trabajo, DPT:** Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del APT. Es en definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades.

Las aplicaciones que se pueden derivar del análisis y descripción de puestos de trabajo, según **Carrasco (2009)** se encuentran:

- ✓ 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.
- ✓ Selección del personal para los puestos que se tengan que cubrir.
- ✓ 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. Manuales de funciones y procedimientos: formaliza las informaciones sobre los puestos y los procedimientos y procesos de los flujos de trabajo.
- ✓ Ayuda a establecer los criterios de promoción y a clarificar las destrezas y conocimientos que se requieran.
- ✓ 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.

Dentro de la GCH el análisis, descripción y diseño de puestos o cargos de trabajo es una actividad principal, que tiene su expresión en documentos como son los calificadores o descriptores de puestos o cargos de trabajo, o también llamados perfiles de cargo o profesiogramas.

Los métodos fundamentales para el análisis y descripción de puestos son: observación directa, mixtos, diario de actividades, cuestionarios, entrevistas y método de expertos.

1.2.1 Objetivos y conceptos del análisis y descripción de los puestos

Los puestos constituyen el elemento básico de la productividad de toda la organización o empresa, si se han diseñado de manera adecuada, la organización progresa hacia sus objetivos y los ocupantes de los puestos sabrán con exactitud lo que la empresa espera de ellos para lograrlo, aquí radica la importancia de la descripción y análisis de puestos, en realidad constituye la base de cualquier programa de recursos humanos.

Algunos de los objetivos son:

- ✓ Sirve como base para el reclutamiento de personal. Ayuda a la elaboración de los anuncios, a la elección de los lugares donde debe reclutarse.
- ✓ Sirve como base para la selección de personal. Determina el perfil del ocupante del cargo y las pruebas que le serán aplicadas.

- ✓ Sirve como base para la capacitación del personal. Determina las necesidades de capacitación.
- ✓ Sirve como base para la administración de salarios. Determina las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado.
- ✓ Facilita la evaluación del desempeño. Sirve de guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados y al empleado para el desempeño de sus funciones.
- ✓ Suministra datos relacionados con higiene y seguridad industrial.
- ✓ Sirve de guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados y al empleado para el desempeño de sus funciones. **Disponible en: <http://buleria.unileon.es>**

Disímiles son los autores que definen el análisis y descripción de los puestos de trabajo, en el **cuadro 1.2** se muestra una selección:

Cuadro1.2: Definiciones de análisis y descripción de puesto de trabajo. **Fuente:** elaboración propia.

| Autor | Año | Concepto |
|----------------|------|--|
| Jorge | 2003 | Un procedimiento que permite una formación y elaboración relativa, reflejada formalmente en un documento en el que se recogen las responsabilidades funciones y atributos fundamentales de ese puesto. |
| González Verde | 2005 | Es un método que consiste en determinar las actividades que se realizan en el puesto de trabajo, ¿qué hace?, ¿cómo lo hace? y ¿para qué lo hace?, los requerimientos, conocimientos, experiencias, habilidades, capacidades y valores compartidos que deberá satisfacer a la persona que vaya a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que predominan en el sistema donde se encuentre enclavado. |
| Gómez | 2006 | Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico” se determina el contenido de las tareas, secuencias, contexto en que se desempeña y otras interrelaciones. |
| Cuesta Santos | 2010 | 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. |
| Valeria | 2010 | Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos; y el análisis de cargo como el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. |
| Marín | 2012 | Es la metodología básica y fundamental que contribuye hacer realidad cualquier proyecto de la organización, permite diseñar y ordenar el proceso de la actividad organizativa de la empresa, y esto es lo que hace el análisis de puestos de trabajo, a través de una descripción sistematizada de lo que realiza un conjunto de trabajadores de una empresa. |
| Fernández | | Es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el |

| | | |
|--|------|---|
| | 2017 | proceso de la actividad organizativa de la empresa. |
|--|------|---|

Teniendo en cuenta las definiciones planteadas por los diferentes autores, se considera que el análisis y descripción de los puestos de trabajo es el pilar fundamental en las organizaciones ya que facilita la obtención de características en cada uno de los cargos y está en función con las responsabilidades, funciones y deberes que tiene el trabajador.

1.3 Perfil profesional y profesiograma

El perfil de cargo o profesiograma, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico organizativa en la GCH. Sus componentes esenciales, resultantes de la actividad clave de análisis y diseño de puestos de trabajo, se muestran a continuación en la **figura 1.5:**

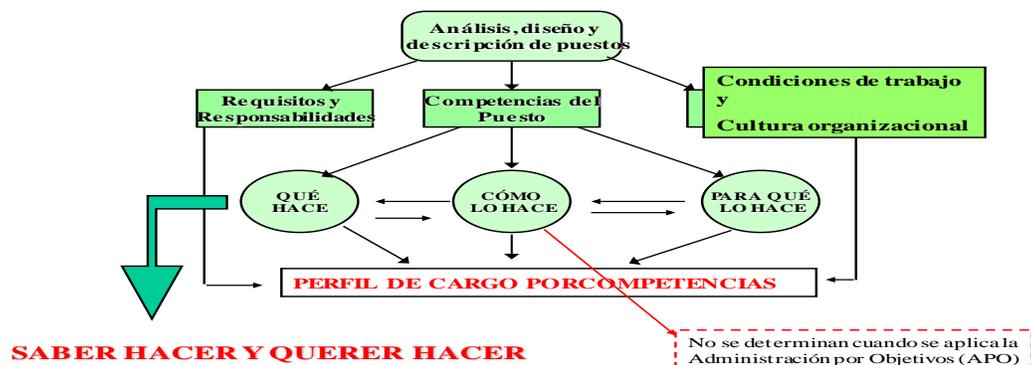


Figura 1.5: Componentes esenciales del profesiograma derivados del análisis y diseño de puestos de trabajo.

Fuente: Cuesta Santos, 2010.

En el **cuadro 1.3** aparecen algunas definiciones que dan diferentes autores.

Cuadro 1.3: Conceptualizaciones de profesiogramas. **Fuente:** elaboración propia.

| Autor | Año | Concepto |
|--------|------|---|
| Núñez | 1997 | Es el resultado gráfico del análisis del puesto. Su objetivo es definirlo gráficamente, determinar las exigencias, actualizar los conocimientos y su marco dentro de la empresa, y estudiar a partir de él, el ajuste de candidatos, estableciendo sistemas comparativos. |
| Ibarra | 2000 | Descripción minuciosa de todas las tareas, deberes, riesgos, obligaciones y responsabilidades que conlleva un puesto de trabajo, así como los requisitos exigidos a la |

| | | |
|---------------|------|--|
| | | persona “profesional” que pretenda desarrollar ese trabajo. |
| Cuesta Santos | 2010 | Es la configuración del perfil de cargo por competencias derivado de la actividad clave de GCH denominada análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). |
| Soria | 2011 | El profesiograma surge de la necesidad de valorar el puesto de trabajo y los trabajadores que lo desempeñarán, ya que los puestos de trabajo y las empresas no son iguales, de manera que es necesario poder realizar unas medidas sobre las características requeridas para poder valorar su efectivo cumplimiento y los candidatos ideales que pueden formar parte de la empresa en este puesto concreto. |
| López | 2013 | Documento técnico-administrativo que organiza las conexiones organizativas de un puesto de trabajo desde tres puntos de vista: el de Gestión del Talento Humano, el de Seguridad Ocupacional y el de Salud Laboral, en el cual se resumen las aptitudes y capacidades de los puestos de trabajo que existen y los que cumplen los trabajadores. |
| Fernández | 2017 | Son los conocimientos, actitudes y habilidades que los trabajadores posean, demuestren y desarrollen, los que pueden crear ventajas competitivas sostenidas en las instituciones. |

Analizadas las conceptualizaciones anteriores la autora puede concluir que los profesiogramas son un documento en el cual se exponen los conocimientos, actitudes y habilidades que requiere un puesto de trabajo; por tanto éste contribuyen a valorar el nivel de adecuación de un trabajador a un puesto, y así lograr mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En la elaboración del profesiograma, según **Soria, 2011**, debe incluir de manera general:

- ✓ Denominación del puesto de trabajo.
- ✓ Descripción profesional, técnica y orgánica.
- ✓ Finalidad del puesto.
- ✓ Dependencia jerárquica.
- ✓ Condiciones físicas que se requieren para el trabajo, así como sus riesgos.
- ✓ Requerimientos que se exigen para ocupar el puesto.
- ✓ Tareas ocasionales.
- ✓ Responsabilidades.
- ✓ Otras características y necesidades que se pudieran requerir.

1.4 Gestión por competencias

La Gestión por Competencias es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el entorno, pasa a transformarse en el medio de comunicación entre los trabajadores y la empresa; además garantiza el desarrollo y administración del potencial de las

personas, de lo que saben hacer o podrían hacer y permite impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

En el siguiente **cuadro 1.4**, se muestran varios conceptos de gestión por competencia dada por diferentes autores:

Cuadro 1.4: Concepto de gestión por competencia. **Fuente:** elaboración propia.

| Autor | Año | Concepto |
|------------------|------|---|
| Cuesta Santos | 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. |
| 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. |
| 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”. |
| Ingram | 2014 | Es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella, que supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”. |
| Martínez Jiménez | 2015 | 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. |
| Sánchez | 2017 | La competencia laboral es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño excelente de sus funciones y tareas, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio y la estrategia de la organización. |

Se considera que la Gestión por Competencia Laboral es un conjunto de capacidades, actitudes y habilidades que son evaluadas por cada trabajador, elevando su rendimiento en cada puesto de trabajo, de manera tal que contribuyan a las ventajas competitivas de la organización.

1.4.1 Modelos de la Gestión por Competencias Laborales

Según **Quezada (2006)**, existen diferentes modelos, entre los más utilizados se encuentran:

- ✓ **Modelo conductista.** Orientado a la selección de los “más aptos”, y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos. Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición. Aunque contenga elementos de trabajo colectivo, el trabajador se ve incitado a la superación individual. En este modelo la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la conllevan a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.
- ✓ **Modelo funcionalista.** Basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos. Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos.
- ✓ **Modelo constructivista.** Es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral, dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la premisa que la participación plena de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre todo el personal de que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan estas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicado van emergiendo.

1.4.2 Competencias laborales

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 el siguiente **cuadro 1.5**, se muestran varios conceptos de competencias laborales dada por diferentes autores:

Cuadro 1.5: Concepto de competencias laborales. **Fuente:** elaboración propia.

| Autor | Año | Concepto |
|---------------|------|--|
| Cuesta Santos | 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. |
| Cabrera | 2010 | Son un conjunto de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo. Capacidades para transferir destrezas y conocimientos a nuevas situaciones dentro de un área de ocupación laboral. |
| 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. |
| Ingram | 2014 | Es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella, que supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”. |
| Ingram | 2015 | En términos sencillos, es algo que una persona o la organización es competente en realizar. Las competencias son una mezcla de talentos naturales y habilidades practicadas, y pueden apartar a los individuos y las organizaciones de otros en el mercado. Ciertas competencias, sin embargo, son altamente apreciadas en la población en edad laboral y el mundo de los negocios, incluyendo aptitudes de liderazgo y habilidades interpersonales. |
| Vázquez | 2017 | Se consideran como el conjunto de saberes entrelazados de forma sistémica que se exponen durante el desempeño laboral en correspondencia con el entorno, y que proporcionan calidad, eficiencia y productividad a la organización; lo que se pone de manifiesto en los conocimientos, habilidades y actitudes. |

A partir de los conceptos planteados por diversos autores, se considera que las competencias laborales son los conocimientos y valores adquiridos por cada trabajador, que determinan un exitoso desempeño en su trabajo y en la organización.

1.4.3 Ventajas de la Competencias Laborales. Horta, 2013

- ✓ 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 personal, además de identificar aspectos del proceso que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención al desarrollo del personal.

1.4.4 Tipos de Competencias Laborales

Existen diversas formas de clasificar las competencias según diferentes autores. Según el criterio concebido por **Vargas (2002)**:

- ✓ **Competencias 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.
- ✓ **Competencias 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.
- ✓ **Competencias 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.

Según el enfoque estratégico de sistema defendido por **Fernando (2011)**, las competencias laborales se estructuran en:

- ✓ **Competencias Organizacionales:** son aquellos procesos o rutinas organizacionales que reflejan una capacidad demostrada para la adquisición, desarrollo y despliegue

- ✓ combinado de los recursos de una organización, que posibilitan el cumplimiento de la misión y alcance de la visión en incremento de su desempeño, éstas anidan un alto carácter tácito derivado de las competencias del Capital Humano y las sinergias creadas entre éstas y los recursos, expresándose a través de los procesos estratégicos de la organización.
- ✓ **Competencias esenciales:** son aquellas que sustentan la oferta de valor que se entrega o entregará al cliente y la sociedad, por lo que tienen una relación directa con los atributos de la mezcla producto/ servicio que son importantes para la satisfacción de sus necesidades, sin embargo no tienen por qué ser visibles para ellos, guardando estrecha relación con los procesos claves o esenciales de la organización. Estas constituyen el centro de atención del desarrollo tecnológico de la organización y se crean en períodos de tiempo generalmente largos.
- ✓ **Competencias Dinámicas:** son aquellas rutinas organizacionales dinámicas que le permiten a la organización integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para dirigir a la organización a la ejecución de la estrategia, proporcionando un alto impacto en el incremento del desempeño organizacional. Éstas conllevan a cambios sustanciales en los procesos de la organización y le permiten a ésta ajustar su estructura de recursos y capacidades de forma dinámica en entornos altamente variables.
- ✓ **Competencias Distintivas:** son aquellas capacidades (principalmente aquellas competencias esenciales) en las cuales se ha alcanzado un desarrollo superior a los competidores e impactan significativamente en la satisfacción de los clientes, y sobre las cuales debe erigirse la estrategia, siendo la fuente de creación de ventajas competitivas sostenibles. Estas se reflejan fácilmente en el posicionamiento de la organización en el mercado frente a la competencia.

1.5 Perfil de cargo por competencias laborales

El perfil es el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales. **(Cuesta Santos, 2010).**

La configuración del perfil de cargo por competencias derivado de la actividad clave de GRH denominada análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer

cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto. Varios autores definen el perfil profesional o profesiograma según se muestra en el **cuadro 1.6**.

Cuadro1.6: Definiciones de perfil profesional o profesiograma. **Fuente:** elaboración propia.

| Autor | Año | Concepto |
|---------------|------|--|
| NC 3000 | 2007 | Documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, solo se centra en aquellos elementos fundamentales. |
| Cuesta Santos | 2010 | La configuración del perfil de cargo por competencias derivado de la actividad clave de la GCH denominada análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). |

Teniendo en cuenta las definiciones planteadas por los diferentes autores, se considera que el perfil profesional o profesiograma es una alternativa que permite mejorar la habilidad de la fuerza de trabajo y el funcionamiento de la organización, y así determinar las funciones de cada uno de los cargos para el logro de los proyectos organizacionales.

En el perfil de cargo en **Cuesta Santos, 2010** se detallan como competencias del puesto los componentes siguientes:

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 prevalecientes.

1.6 Matriz de Competencia Laboral

La Matriz de Competencia permite mostrar los comportamientos que integran las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por las situaciones personales que afronta o por su trabajo), por lo que es necesario la conjugación de los elementos siguientes: **(Resolución 21/99)**.

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).

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.

Querer Hacer: aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. 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 continuación, en el **cuadro 1.7** se muestran los elementos que lo componen:

Cuadro 1.7: Comportamientos de la matriz de competencias. **Fuente:** (Jorge, 2003).

| | |
|--------------------------|---|
| 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. |

1.7 Gestión por competencias laborales en unidades de comercio

Para lograr el desempeño exitoso en la esfera de los servicios es necesario el estudio de las competencias laborales. Una calidad satisfactoria, logra estar influenciada, entre otros aspectos, por una adecuada relación entre los conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en vigor. Conducen a la eficiencia de la organización mediante la adecuada práctica de las capacidades. La calidad permite conocer las necesidades de los clientes y analizar de forma inmediata la manera de ofrecerles soluciones que respondan a sus exigencias.

Se plantea por algunos directivos, que sus trabajadores presentan problemas porque no tienen los conocimientos necesarios y no se comportan correctamente en la atención a sus clientes. Por tales motivos, es necesario que la unidad disponga de los perfiles de cargo por competencias de algunos puestos claves para la evaluación del desempeño profesional del Capital Humano como competente o idóneo, buscando los resultados deseados y la toma de conciencia que permita la solución de sus problemas en la comercialización de productos varios y la prestación de servicios.

Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio. Descripción del procedimiento para la investigación

En el presente capítulo se presenta la caracterización de la Unidad Administrativa Comercial Centro y describen las etapas, fases y pasos del procedimiento a aplicar en la investigación para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos claves: Especialista de Gastronomía, Especialista de Alojamiento y Servicios y Especialista de Recreación. Además se presentan los métodos y herramientas a utilizar durante el desarrollo de la investigación.

2.1 Caracterización de la empresa

La Unidad Administrativa Comercial Centro se crea por la Resolución No. 24 de fecha 1 de Junio de 2013 del Ministro de las Fuerzas Armadas Revolucionarias como resultado del proceso de reorganización del sistema de UAC de las FAR. Tiene su domicilio legal es calle 9na s/n, entre 4ta y 6ta, Pueblo Nuevo, Matanzas.

Tiene personalidad jurídica propia, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma, se subordina directamente a la Unidad Administrativa Comercial Central y ésta a su vez al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. Se encuentra inscrita en el Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas (REEUP) con el Código 271-0-13093 para su comercialización en MN y en el registro tributario (ONAT-FAR) con el NIT 01001725273.

De acuerdo a lo establecido en la Orden 344 del Ministro de las FAR del 4 de junio del 2002, somos un sistema atípico con relación al resto del Sistema Empresarial de las FAR, ya que es el único que opera de forma restringida y no tiene muchas posibilidades de ampliar su mercado, ni diversificar sus producciones de bienes o servicios.

La Unidad Administrativa Comercial Centro está destinada a prestar servicio al personal con derecho a nuestro país y es el disfrute y entretenimiento de todo aquel personal que luche por nuestra patria y nuestra Revolución.

El turismo en nuestra empresa comienza a partir de 1973 con el objetivo de garantizar el descanso de nuestros oficiales, se incrementan a cinco Casas de Descanso, en la Calle 19 del Municipio Varadero. En 1974 comienza el hotel Playa Azul en una casa particular, cuyos dueños abandonaron el país, la parte actual de la Recepción, pertenecía al MINAZ, y en el otro edificio donde se encuentran las habitaciones, el INTUR. En Abril de 1974 se crea la Cafetería 2800 en el Estado Mayor del Ejército. El 29 de Octubre de 1974 se emite la Directiva No. 026 del Jefe del Ejército Central para la organización y movilización sobre la creación de las Unidades de Servicio Comercial, en el Ejército. A todas las

Unidades, se le da la categoría de Unidades Para Militares, debiendo entrar en vigor el 30 de octubre de 1974.

En el año 1975 comenzó el servicio de cafetería y se adquieren más casas al plan, siendo ellas:

- ✓ A y 802-B, en la Calle 1era y 18, Varadero
- ✓ No. 6 y No.2, en la Calle 18, entre 1era y Playa, Varadero
- ✓ No. 55, en la Calle 18, entre 1era y 2da, Varadero
- ✓ No. 17 y No. 17-A, en la Calle 17, entre 1era y Playa (que después pasó a oficina en 1977)
- ✓ No. 53, en la Calle 20, entre 1era y 2da, Varadero
- ✓ No. 1, en la Calle 56, Varadero
- ✓ No. 2, en la Calle 56, Varadero

El alquiler de estas casas se le pasaba al INTUR.

En el propio 1975 el hotel Playa Azul prestaba servicio de alimentos en Cantina a las casas que se encontraban fuera de la instalación (las mencionadas anteriormente), y a los apartamentos que eran asignados en los edificios Granma, Caneyes, Herradura. Se le prestaba servicio a las excursiones que iban al hotel Playa Azul, así como a los compañeros que iban a cumplir misión internacionalista. En Octubre del año 1976 fueron reparadas y habilitadas las naves que pertenecían a una UM en el Reparto El Cocal, Playa, y se traslada para allí la Dirección de Comercio Militar (hasta el año 1990, donde se concluye la construcción del actual edificio).

Entre 1988 y 1989 fueron construidos el Centro de Elaboración (ubicación actual) y el edificio de la Dirección de la Empresa (ubicación actual). La Empresa en septiembre de 1989 fue seleccionada como piloto para comenzar el estudio para la implantación del Perfeccionamiento Empresarial.

En el año 2011 Comercio Militar No. 3 toma el nombre de Unidad Administrativa Comercial Centro y forma una dirección la cual se convierte en la Empresa General de varias Villas.

- ✓ UBC Matanzas (Villa Cabarroca, Villa Canímar, Centro Comercial y CRC Cárdenas)
- ✓ Unidad Básica Aseguramiento y Servicio (UBAS)
- ✓ UBC Villa Clara
- ✓ UBC Santi Spíritus
- ✓ UBC Cienfuegos
- ✓ UBC Ciego de Ávila

Objeto Social

“Garantizar al cuerpo de oficiales y sus familiares y otras categorías de personal con derecho, las actividades de alojamiento, recreación, gastronomía, comercialización de productos varios y la

prestación de servicios, sobre la base de la política establecida por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.”

Misión

“Lograr la satisfacción de las necesidades crecientes y el mejoramiento de las condiciones de vida de los oficiales de las FAR, sus familiares y otras categorías de personal con derecho, mediante la prestación de los servicios de alojamiento, recreación, gastronomía, y la comercialización de productos varios, así como mantener la imagen y el confort de las instalaciones, contando para ello con la adecuada infraestructura y la activa participación de los trabajadores, cuyos valores éticos, morales y profesionales constituyen la garantía del éxito”.

Visión

“Ser una empresa distinguida por garantizar confianza y calidad en nuestros servicios y producciones y lograr una activa comunicación con los clientes que nos permitan obtener resultados óptimos y con mayor grado de eficiencia en el desarrollo de habilidades y profesionalidad de nuestro personal, dándonos la oportunidad para la mejora continua en el desempeño de las funciones”.

Valores compartidos:

- ✓ **Honestidad:** la honradez como principio básico en nuestro desempeño, actuar con moral, austeridad. Respeto por los recursos del pueblo.

Conductas a practicar a través de los cuales se manifiesta este valor:

- a) Cumplir con ética y disciplina las funciones y tareas asignadas por cada miembro de la UACC.
- b) No apropiarse de lo ajeno, rechazo a las manifestaciones de fraude, hurto, robo.
- c) No malversación de los recursos y medios disponibles para la actividad que se ejerce.
- d) Rechazo a toda manifestación de corrupción, soborno o abuso del cargo.
- e) Actuar con plena responsabilidad, como la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás.
- f) Llevar a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y prudencia porque sabe que las cosas deben hacerse bien desde el principio hasta el final y que sólo así se saca verdadera enseñanza y provecho de ellas.
- g) Realizar su trabajo bien hecho y entregado a tiempo.
- h) Garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos y generar confianza y tranquilidad entre las personas.

i) Ser creativo.

- ✓ **Profesionalidad:** sentido de pertenencia tiene que ver con cómo se relaciona el individuo con los demás, valor práctico, estratégico, de realización de nuestro objeto social.

Conductas a practicar a través de los cuales se manifiesta este valor:

- a) Dominio pleno de las funciones que desempeña y mantenerse actualizado del nivel alcanzado en las producciones y servicios que brinda la organización.
- b) Encontrarse altamente comprometido con nuestros clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado.
- c) Trabajar honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada y el respeto mutuo.
- d) En las actividades cotidianas actuar con ética, disciplina, dedicación y siempre orientados al cliente.
- e) Preservarse de divulgar a otro nivel las informaciones que corresponden al ámbito interno de la organización.
- f) Trabajar con confianza, traducida en Calidad: Conjunto de cualidades positivas de un producto o servicio, que lo hacen deseable y competitivo.
- g) Cumplimiento de las normas asociadas a los productos y servicios que se brindan.
- h) No engañar a los clientes mediante la alteración de precios, gramajes o normas de elaboración de los productos.
- i) Prontitud en los servicios.
- j) Higiene y adecuada ambientación de los locales.
- k) Respeto a los derechos de los clientes o consumidores.
- l) Ofertar servicios con profesionalidad y excelencia.

- ✓ **Lealtad:** expresado en lealtad los principios de la revolución y ser fieles cumplidores del concepto de revolución expresado por nuestro Comandante en Jefe.

Conductas a practicar a través de los cuales se manifiesta este valor:

- a) Concepto de Revolución. Aplicación práctica.
- b) Defensa sin límites ni condiciones a los principios de la Revolución.
- c) Amor a la patria.
- d) Defensa en cualquier circunstancia la obra de la Revolución.

e) Proceder individual y colectivo diario.

- ✓ **Honradez:** como principio básico en nuestro desempeño, implica actuar con moral, disciplina, austeridad y respeto a las leyes y a los recursos del pueblo sin beneficiarse ni favorecer a otros.

Conductas a practicar a través de los cuales se manifiesta este valor:

- a) Cumplir con ética y disciplina las funciones y tareas asignadas a cada miembro de la Unidad Administrativa Comercial Centro.
- b) No apropiarse de lo ajeno, rechazo a toda manifestación de fraude, hurto y robo.
- c) No malversación de los recursos y medios asignados para la actividad que se ejerce.
- d) Rechazo a toda manifestación de corrupción, soborno o abuso del cargo.
- e) Actuar con plena responsabilidad, como la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás.
- f) Llevar a cabo sus tareas con diligencia, seriedad y prudencia porque sabe que las cosas deben hacerse bien desde el principio hasta el final y que sólo así se saca verdadera enseñanza y provecho de ellas.
- g) Realiza su trabajo bien hecho y entregado a tiempo.
- h) Garantiza el cumplimiento de los compromisos adquiridos y genera confianza y tranquilidad entre las personas.
- i) Es creativo.

- ✓ **Sentido de Pertenencia:** se concreta en la actitud personal hacia la entidad donde se desempeña.

Conductas a practicar a través de los cuales se manifiesta este valor:

- a) Sentir orgullo por trabajar en la Unidad Administrativa Comercial Centro.
- b) Sentirse orgulloso de ser cubano y obrar en consecuencia.
- c) Estar comprometidos con el rol que cumple el sistema de Unidades Administrativas Comerciales de las FAR.
- d) Subordinar los intereses individuales a los colectivos y estos a los sociales, conjugando los mismos.
- e) Mostrar disposición real a realizar cualquier tarea por el bien de la empresa y del país, por fortalecer su identidad y elevar su prestigio.

- ✓ **Disciplina:** Cumplidores de las normas de comportamiento que identifican la ética y moral revolucionaria de nuestra empresa cumpliendo los deberes con disposición, compromiso,

seriedad ,facilitando la creación de un clima de autodisciplina en el cometido de las misiones en las actividades cotidianas.

Conductas a practicar a través de los cuales se manifiesta este valor:

- a) Utilizar racionalmente los recursos.
- b) Actuar de manera ejemplar en el cumplimiento de los deberes laborales, políticos y sociales.
- c) Asumir la crítica y la autocrítica como instrumentos de autorregulación moral.
- d) Conocer y respetar la legalidad socialista y las normas administrativas establecidas.

2.1.2 Estructura organizativa

La UAC Centro en su estructura organizativa cuenta con una Dirección General y un Coordinador General. Además, posee ocho (9) direcciones organizativas. Dirección de Economía, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Alojamiento y Servicios, Dirección de Comercialización y Aseguramiento Técnico Material, Dirección de Tecnología y Desarrollo, Dirección de Supervisión y Control, Departamento de Informática y Comunicaciones, Dirección de Matanzas y Dirección Unidad Básica Aseguramiento y Servicios. Para una mejor comprensión en la **figura 2.1** se muestra la estructura organizativa de la Unidad Administrativa Comercial Centro.

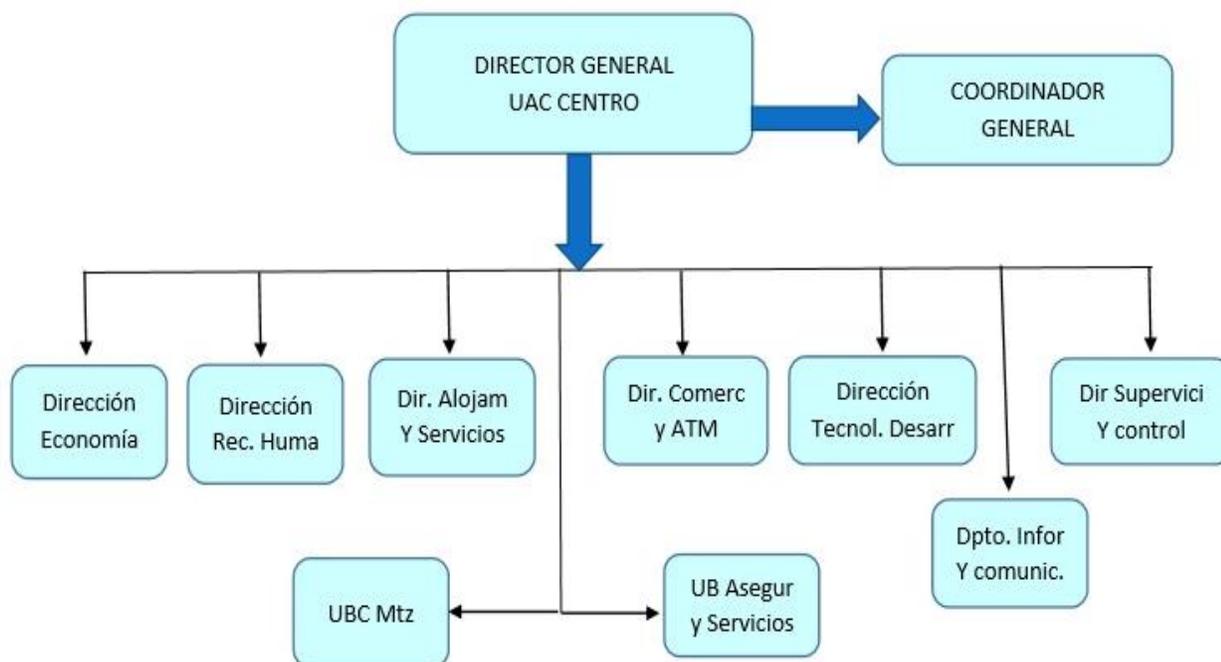


Figura 2.1: Organigrama de la entidad.

Fuente: Recursos Humanos de la Unidad Administrativa Comercial Centro.

2.1.2 Características de la fuerza de trabajo

La composición de la fuerza laboral en la Unidad Administrativa Comercial Centro se dispone de la siguiente manera:

- ✓ La plantilla aprobada (PA) es 50 trabajadores
- ✓ La plantilla cubierta (PC) es 47 trabajadores
- ✓ Total de técnicos (Técnicos) 30 trabajadores
- ✓ Total de cuadros (C) 8 trabajadores
- ✓ Administrativos (2) trabajador
- ✓ Operarios (7) trabajadores
- ✓ Total de mujeres (F) 35 trabajadoras
- ✓ Total de hombres (M) 12 trabajadores
- ✓ Total de profesionales (TP) 14 trabajadores
- ✓ Superior (14)
- ✓ Técnico -Medio (23)
- ✓ Medio Superior(10)

Cuadro 2.1 Caracterización de la fuerza laboral. **Fuente:** elaboración propia.

| Indicadores | Fórmula | Resultados |
|------------------------------|--|------------|
| Cumplimiento de la plantilla | $CP = PC / PA \times 100$ | 94 % |
| % de profesionales | $\%p = TP / PC \times 100$ | 29 % |
| % de técnicos | $\% = \text{Técnicos} / PC \times 100$ | 48% |
| % de mujeres | $\% = M / PC \times 100$ | 74% |

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, puede señalarse que la empresa actualmente cuenta con 47 trabajadores en su plantilla cubierta, para un cumplimiento de la plantilla del 94 % (plantilla aprobada 50). De ellos 35 son mujeres, representando el (74 %) y el resto hombres. La distribución ocupacional está compuesta en su mayoría por técnicos (48%). El mayor porcentaje de edades oscila entre los 46 a 55 años con un 36%, una gran parte de los trabajadores son graduados de técnico medio y nivel medio superior con un 43% y un 21% respectivamente. A continuación se desglosa dicha plantilla teniendo en cuenta: sexo, edades, categoría ocupacional y nivel de escolaridad, puede apreciar en el **gráfico 2.1**, que se expone a continuación.

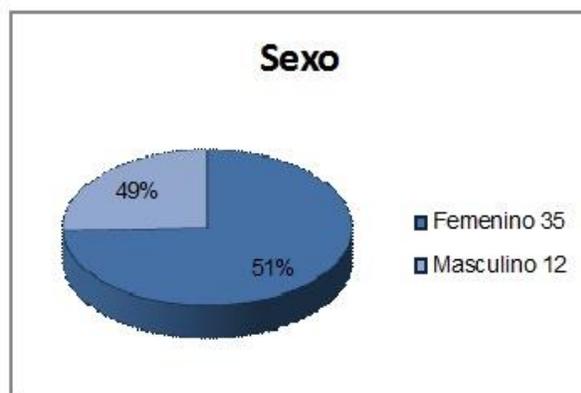
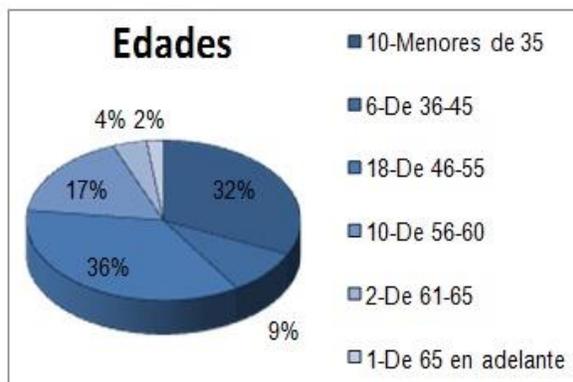


Gráfico 2.1: Comportamiento gráfico de la fuerza laboral.

Fuente: elaboración propia.

2.2 Antecedentes que justifican la investigación

La caracterización de las competencias laborales le asiente 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 los puestos de Especialista de Gastronomía, Especialista de Alojamiento y Servicios y Especialista de Recreación; teniendo en cuenta las modificaciones realizadas a partir del año 2009 por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en los calificadores de cargos, y las NC 3000,3001 y 3002 del 2007 y al actual Código del Trabajo, como documento oficial para ser utilizado en la Gestión del Capital Humano de las organizaciones, de forma tal que pueda medirse el progreso del trabajador y esto tenga un resultado objetivo en la calidad del trabajo que desempeñan, con vistas a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias.

2.3 Selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia.

Para elaborar este epígrafe se indagaron distintos procedimientos como: Acosta (2007), González y Grillo (2009), González y Cabrera (2010), González y Manrique (2010) y Pérez (2013), adoptando esta última para la confección de los perfiles de cargo de los puestos de trabajo, debido a que conforma los perfiles de cargo por competencias, las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos. En la **figura 2.2** se muestra el flujograma de la metodología seleccionada.

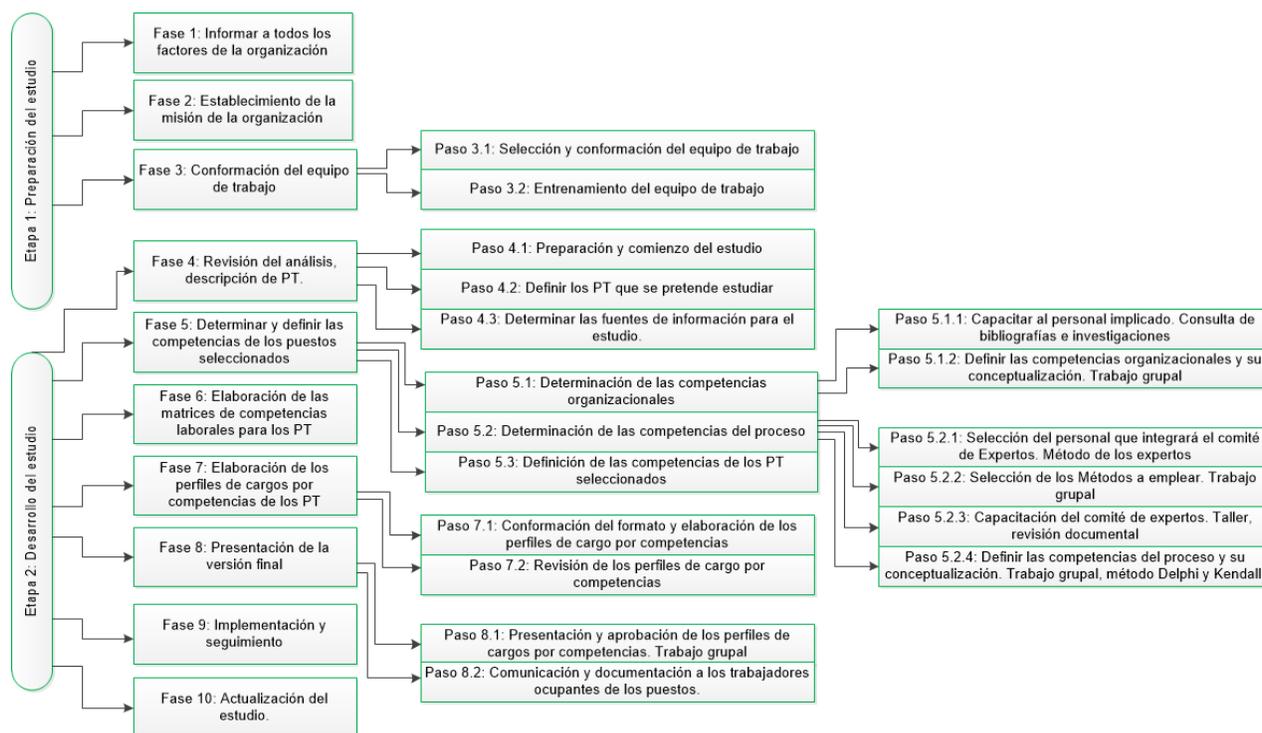


Figura 2.2: Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Unidad Administrativa Comercial Centro.

Fuente: Pérez, 2013.

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 constar con los perfiles de cargo por competencias en los diferentes procesos, 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 esta 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 dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. 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 de **Oñate, 1988**, el cual se determina de acuerdo con la experiencia del experto sobre su nivel de conocimiento en el **cuadro 2.2** con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación en el **cuadro 2.3** que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

$$K = (K_c + K_a) / 2$$

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

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

K_a: 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.

Cuadro 2.2. Coeficiente de conocimiento. **Fuente:** elaboración propia.

| Características | Prioridad | Valoración |
|-----------------------|-----------|------------|
| Conocimiento | 0,181 | |
| Competitividad | 0,086 | |
| Disposición | 0,054 | |
| Creatividad | 0,100 | |
| Profesionalidad | 0,113 | |
| Capacidad de Análisis | 0,122 | |
| Experiencia | 0,145 | |
| Intuición | 0,054 | |
| Actualización | 0,127 | |
| Colectividad | 0,018 | |

Cuadro 2.3. Coeficiente de argumentación. **Fuente:** elaboración propia.

| Ka | Grado de Influencia de los criterios | | | Valoración | | |
|---|--------------------------------------|------|------|------------|---|---|
| | A | M | B | A | M | B |
| Fuentes de Argumentación | | | | | | |
| Estudios teóricos realizados | 0.27 | 0.21 | 0.13 | | | |
| Experiencia obtenida | 0.24 | 0.22 | 0.12 | | | |
| Conocimientos Trabajos nacionales | 0.14 | 0.1 | 0.06 | | | |
| Conocimientos de trabajos en el extranjero. | 0.08 | 0.06 | 0.04 | | | |
| Consultas bibliográficas | 0.09 | 0.07 | 0.05 | | | |
| Cursos de actualización | 0.18 | 0.04 | 0.01 | | | |
| Puntuación | 1 | 0.80 | 0.50 | | | |

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 9 a 25 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

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). $T = \frac{\sum \Sigma A_i}{K}$

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 pone en práctica los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo estudiados, verificándose 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.

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, para 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 para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales

Etapas 1. Preparación del estudio.

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

Se comunica a todos los trabajadores la importancia de contar con los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo de Especialista de Gastronomía, Especialista de Alojamiento y Servicios y Especialista de Recreación, ya que dichos puestos tienen gran significación e impacto del puesto en la calidad del trabajo y mayor fluctuación del personal.

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. En este caso, la incorporación de los términos fundamentales sobre competencias laborales, gestión por competencias y perfil de competencias, son poco manejados por los trabajadores, debido a que la Dirección de Recursos Humanos de la entidad no trabaja con un sistema por competencias.

Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización.

En el capítulo anterior aparece detallada la misión de la Unidad Administrativa Comercial Centro.

Fase 3. 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 en el **cuadro 3.1**.

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

| Nombres y Apellidos | Cargo |
|----------------------------|------------------------------------|
| Diorges Roque Pentón | Director de Operaciones |
| Irmina Morffis González | Directora de Recursos Humanos |
| Gilieny Medina Dorta | Estudiante 6to Año Ing. Industrial |

De esta forma queda constituido el equipo de trabajo, los cuales con su apoyo y colaboración facilitan 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.

Etapas 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 se decide realizar el estudio a los puestos de trabajo de mayor significación en cuanto al aporte técnico dentro de la Unidad Administrativa Comercial Centro de los cuales se reflejan en el **cuadro 3.2**.

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

| Puestos de Trabajo | Plantilla Aprobada | Plantilla Cubierta |
|---|---------------------------|---------------------------|
| Especialista de Gastronomía | 1 | 1 |
| Especialista de Alojamiento y Servicios | 1 | 1 |

| | | |
|----------------------------|---|---|
| Especialista de Recreación | 1 | 1 |
|----------------------------|---|---|

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:

- ✓ **Organigrama:** se observa la posición que ocupan los puestos de trabajo objeto de estudio y su interrelación directa e indirecta con los restantes puestos.
- ✓ **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.
- ✓ **Mapa de proceso:** se visualiza la distribución de los procesos claves, estratégicos y de apoyo en la entidad. **Anexo 1.**
- ✓ **Manual del proceso de Operaciones:** se efectúa la revisión del manual donde se plasman las funciones de cada puesto, los objetivos de trabajo y los procesos.
- ✓ **Calificadores de cargos:** se analiza el contenido de trabajo y sus funciones para el cargo y los requisitos de conocimientos que se exigen.
- ✓ **Análisis y descripción de los puestos de trabajo:** se analizan los requisitos de personalidad, físicos y el ambiente laboral, entre otros. **Anexo 2.**
- ✓ **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.

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

Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales.

En reunión con el grupo de trabajo se llevan a cabo las actividades siguientes:

5.1.1. Capacitar al personal sobre Gestión por Competencias.

Se consultan bibliografías e investigaciones actualizadas sobre la gestión por competencias, lo que facilita la información para el grupo de trabajo, donde se comuniquen los objetivos de la investigación y se le dé a conocer las competencias organizacionales que más se utilizan en la literatura consultada. Se explican en qué consisten cada una de ellas, lo que favorece una mayor comprensión acerca de la temática.

5.1.2. Definir las competencias organizacionales.

Para formar las competencias como organización, se lleva a cabo una tormenta de ideas con base en la información brindada por los documentos relacionados con la gestión por competencias. Mediante

una reunión con el grupo de trabajo y los directivos de la organización se analizan las competencias más significativas, de donde se establece que las competencias que más hacen justicia, se consolidan criterios y se define que las competencias que caracterizan a la entidad son: **orientación a los resultados, profesionalidad, trabajo en equipo, orientación al cliente y mejora continua.**

- ✓ **Orientación a los resultados:** Establecer relaciones de confianza y respeto mutuo con los clientes mediante el elevando prestigio de la empresa, conquistada por un pleno dominio técnico y económico de los productos y servicios, promoviendo la imagen y objetivos de la organización, elevando a la vez la calidad, eficiencia, eficacia y competitividad.
- ✓ **Profesionalidad:** constituir políticas de trabajo que accedan a alcanzar los objetivos propuestos por la organización en la comercialización de productos varios y la prestación de servicios, con la calidad solicitada sobre la base de la política establecida por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, teniendo en cuenta los principios y valores éticos y morales y una cultura general que se ajuste con un personal capacitado en la Unidad Administrativa Comercial Centro.
- ✓ **Trabajo en equipo:** cooperación de todo el personal en el desempeño de las tareas de la organización priorizando los intereses colectivos ante los personales, construyendo un ambiente de confianza, respeto mutuo y solidaridad donde se fortalezca el sentido de pertenencia de los trabajadores. Desarrollar una cultura que privilegia el trabajo integrado entre todos, la consulta colectiva, el diálogo y debate para la identificación de los problemas, surgimiento de nuevas ideas y la unidad de acción, en la selección de posibles alternativas de solución y lograr así mejores resultados.
- ✓ **Orientación al cliente:** establecer relaciones de confianza con los clientes, contar con un equipo de trabajo competitivo capaz de brindar respuestas precisas, orientándose en superar las expectativas de los clientes, y consolidar la cultura de servicio en la entidad.
- ✓ **Mejora Continua:** Mejorar la calidad de los procesos mediante acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los clientes, para lograr la eficiencia de la empresa. Hacer énfasis en la formación periódica de los trabajadores a través de la capacitación continua.

Paso 5.2. Determinación de las competencias de los procesos seleccionados.

El proceso seleccionado es el de Operaciones, el cual representa en la entidad el de mayor impacto sobre las perspectivas y percepciones de los clientes.

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 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 a 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: Posibles expertos. **Fuente:** elaboración propia.

| No. | Nombres y Apellidos | Cargo | Experiencia (años) | Nivel Profesional |
|-----|---------------------------|--|--------------------|-------------------|
| 1 | Diorges Roque Pentón | Jefe Departamento de Operaciones | 19 | Universitario |
| 2 | Irmira Morfis González | Jefe Departamento de Recursos Humanos | 20 | Universitario |
| 3 | Odalís Perez Domínguez | Especialista en Recreación | 12 | Universitario |
| 4 | Karel Martín Suárez | Experto Junta | 31 | Universitario |
| 5 | Nilda González González | Especialista en Gestión Recursos Humanos | 27 | Universitario |
| 6 | Marilyn Argentel González | Especialista en Gastronomía | 18 | Universitario |
| 7 | Isabel Ramírez Ramos | Especialista de Operaciones | 15 | Universitario |
| 8 | Susana González Rodríguez | Especialista de Alojamiento y Servicios | 20 | Universitario |
| 9 | Yaima Cruz Martínez | Especialista Gestión de Reservas | 7 | Universitario |
| 10 | Lisbet Hernández Martínez | Especialista de Operaciones | 6 | 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 muestra el coeficiente de competencia y en el **cuadro 3.7** 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.

| Nombre | 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 | x | x |
| Disposición | 0,054 | x | x | x | x | x | x | X | x | x | x | x |
| Creatividad | 0,100 | x | x | x | x | x | x | X | x | x | x | x |
| Profesionalidad | 0,113 | x | x | x | x | x | x | X | x | | x | x |
| Capacidad de análisis | 0,122 | x | x | | x | x | x | x | x | | x | x |
| Experiencia | 0,145 | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Intuición | 0,054 | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| Actualización | 0,127 | x | x | | x | | | x | x | x | x | |
| Colectividad | 0,018 | x | x | x | x | x | x | | x | x | x | x |
| Kc | 1 | 1 | 1 | 0,75 | 1 | 0,87 | 0,87 | 0,98 | 1 | 0,76 | 1 | 0,87 |

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

| Fuente argumentación | de | Grado influencia | | | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 |
|----------------------|----------|------------------|------|------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
| | | A | M | B | | | | | | | | | | | |
| Estudios realizados | teóricos | 0.27 | 0.21 | 0.13 | A | A | M | A | M | A | A | A | M | A | A |
| Experiencia obtenida | | 0.24 | 0.22 | 0.12 | A | A | A | A | A | A | A | M | A | A | A |
| Conocimientos | de | 0.14 | 0.10 | 0.06 | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A | A |
| Conocimientos | de | 0.08 | 0.06 | 0.04 | B | B | B | B | B | B | B | B | B | B | B |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|------|------|------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| trabajo en el extranjero | | | | | | | | | | | | | | |
| Consultas bibliográficas | 0.09 | 0.07 | 0.05 | A | A | M | A | M | A | M | M | M | M | M |
| Cursos de actualización | 0.18 | 0.14 | 0.10 | A | A | M | M | M | A | M | M | M | M | M |
| Ka | | | | 0.96 | 0.96 | 0.84 | 0.92 | 0.84 | 0.96 | 0.90 | 0.88 | 0.84 | 0.90 | 0.90 |

Cuadro 3.6: Coeficiente de Competencia. **Fuente:** elaboración propia.

| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 |
|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Kc | 1 | 1 | 0,75 | 1 | 0,87 | 0,87 | 0,98 | 1 | 0,76 | 1 | 0,87 |
| Ka | 0.96 | 0.96 | 0.84 | 0.92 | 0.84 | 0.96 | 0.90 | 0.88 | 0.84 | 0.90 | 0.90 |
| K | 0.98 | 0.98 | 0.79 | 0.96 | 0.85 | 0.91 | 0.94 | 0.94 | 0.80 | 0.95 | 0.88 |

Se elimina el expertos número 3, puesto que no cumple con la condición $K \leq 0.8$.

Cuadro 3.7. Conformación del comité de expertos. **Fuente:** elaboración propia.

| No. | Nombres y Apellidos | Cargo | Experiencia (años) | Nivel Profesional |
|-----|---------------------------|--|--------------------|-------------------|
| 1 | Diorges Roque Pentón | Jefe Departamento de Operaciones | 19 | Universitario |
| 2 | Irmira Morfis González | Jefe Departamento de Recursos Humanos | 20 | Universitario |
| 3 | Karel Martín Suárez | Experto Junta | 31 | Universitario |
| 4 | Nilda González González | Especialista en Gestión Recursos Humanos | 27 | Universitario |
| 5 | Marilyn Argente González | Especialista en Gastronomía | 18 | Universitario |
| 6 | Isabel Ramírez Ramos | Especialista de Operaciones | 15 | Universitario |
| 7 | Susana González Rodríguez | Especialista de Alojamiento y Servicios | 20 | Universitario |
| 8 | Yaima Cruz Martínez | Especialista Gestión de reservas | 7 | Universitario |
| 9 | Lisbet Hernández Martínez | Especialista de Operaciones | 6 | 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 coeficiente 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.

Se le facilita al comité de expertos un modelo de cuestionario con las competencias más utilizadas en la literatura consultada, el mismo aparece en el **anexo 3**. Se realiza un análisis dentro del grupo de competencias obtenidas, se determinan cuales se ajustan al proceso de Operaciones y se reduce el listado apoyándose para ello en el método Delphi, quedando así aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia es $C \geq 0.70$, como se muestra en el **cuadro 3.8**.

Cuadro 3.8: Método Delphi para la selección de las competencias del proceso de Operaciones.

Fuente: elaboración propia.

| Competencias | Expertos | | | | | | | | | |
|---|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | Cc |
| Orientación al cliente | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| Trabajo en equipo | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| Profesionalidad | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| Organización en el trabajo | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.89 |
| Mejora continua | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.78 |
| Sentido de pertenencia | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0.67 |
| Orientación a los resultados | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0.89 |
| Responsabilidad | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0.67 |
| Adaptación al cambio | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.67 |
| Objetividad | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0.44 |
| Conocimiento generales de la organización | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |

| | | | | | | | | | | |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| Solución de problemas | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.67 |
| Habilidad interpersonal | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0.67 |
| Dominio de técnicas | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.67 |
| Confiabilidad | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.78 |
| Aprendizaje continuo | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.67 |

Con el objetivo de unificar el criterio de los expertos se procede a la aplicación del método del coeficiente Kendall, de manera que cada integrante del comité pondere según su criterio el orden de prioridad de las competencias en el proceso de operaciones.

Cuadro 3.9: Método del coeficiente Kendall para la selección de las competencias del proceso de Operaciones. **Fuente:** elaboración propia.

| Competencias | Expertos | | | | | | | | | $\sum A_i$ | Δ | Δ^2 |
|---|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|----------|------------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | | | |
| Orientación al cliente | 1 | 2 | 4 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 25 | -15 | 225 |
| Trabajo en equipo | 3 | 5 | 2 | 2 | 5 | 3 | 2 | 4 | 3 | 29 | -7 | 49 |
| Mejora continua | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 28 | -9 | 81 |
| Planificación y organización del trabajo | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 | 1 | 4 | 26 | -14 | 196 |
| Responsabilidad | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 3 | 55 | 18 | 324 |
| Orientación a los resultados | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 1 | 29 | -11 | 121 |
| Confiabilidad | 6 | 6 | 5 | 6 | 7 | 7 | 8 | 5 | 8 | 58 | 18 | 324 |
| Conocimiento generales de la organización | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 69 | 27 | 792 |
| T=40 k=8 m=9 W=0.6 | | | | | | | | | | 319 | | 2112 |

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

Orientación al cliente: se dirige al tipo de cliente que se reciba para superar las expectativas de los mismos, brindando con calidad un servicio comercial donde se logre la preferencia y fidelidad de los mismos. Todas las quejas de los clientes son tomadas para detectar sus requerimientos y transformar esas necesidades en eficientes soluciones.

Trabajo en equipo: contar con un personal altamente comprometido con la disposición de colaborar y trabajar con la organización para solucionar las dificultades del trabajo. Incentivar sentimientos de

unidad, que haga al personal formar parte de un grupo y trabajar juntos, creando sentido de pertenencia y afecto por la organización.

Mejora Continua: hacer énfasis en la formación periódica de los trabajadores a través de la capacitación continua, propulsar la implementación de nuevas técnicas de trabajo más avanzadas que contribuyan a renovar las existentes, contribuyendo a agilizar el servicio con el fin de lograr la satisfacción de los clientes.

Planificación y organización del trabajo: promover la organización y planificación del trabajo y las actividades colectivas, es la colaboración conjunta de los trabajadores para ofrecer un servicio eficaz, dando prioridad a los intereses organizacionales y lograr el éxito de las actividades que se desarrollan en el proceso.

Orientación a los resultados: Construir relaciones de confianza y respeto mutuo con los clientes mediante el elevando prestigio de la calidad. Dirigir la comercialización a las demandas y necesidades de los clientes, generando impactos positivos en el aspecto económico, ambiental y social. Elevar la calidad, eficiencia, eficacia y productividad.

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

Se lleva a cabo un trabajo grupal con los miembros del comité de expertos para la selección de las competencias, teniendo en cuenta la revisión de documentos como: análisis y descripción de puestos, calificadores de cargo, resultados de las evaluaciones de desempeño y los profesiogramas estándares, para 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 en la literatura consultada, el mismo aparece en el **anexo 4**. A partir de este los expertos seleccionan aquellas competencias que más se ajustan a los puestos y luego se realizó su reducción a través de los métodos Delphi y coeficiente Kendall, quedando reflejado en los **cuadros 3.10 y 3.11**, como se muestra a continuación:

Cuadro 3.10: Método Delphi para la selección de las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo de Especialista de Gastronomía. **Fuente:** elaboración propia.

| Competencias | Expertos | | | | | | | | | |
|------------------------|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | Cc |
| Orientación al cliente | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| Trabajo en equipo | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.67 |

| | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| Responsabilidad | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0.56 |
| Organización en el trabajo | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.89 |
| Comunicación | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.78 |
| Profesionalidad | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.78 |
| Orientación a los resultados | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0.89 |
| Sentido de pertenencia | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0.67 |
| Adaptación al cambio | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.67 |
| Objetividad | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0.44 |
| Conocimiento generales de la organización | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.78 |
| Solución de problemas | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.67 |
| Habilidad interpersonal | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.67 |
| Seguridad e higiene del trabajo | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.78 |
| Confiabilidad | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.78 |
| Aprendizaje continuo | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.67 |

Cuadro 3.11: Método del coeficiente Kendall para la selección de las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo de Especialista de Gastronomía **Fuente:** elaboración propia.

| Competencias | Expertos | | | | | | | | | $\sum A_i$ | Δ | Δ^2 |
|---|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|----------|------------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | | | |
| Orientación al cliente | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 | 4 | 25 | -16 | 256 |
| Organización en el trabajo | 3 | 5 | 2 | 2 | 5 | 7 | 2 | 4 | 3 | 33 | -8 | 64 |
| Comunicación | 5 | 2 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | 7 | 8 | 48 | 7 | 49 |
| Profesionalidad | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 5 | 1 | 4 | 26 | -15 | 225 |
| Orientación a los resultados | 7 | 8 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 8 | 3 | 58 | 17 | 289 |
| Seguridad e higiene del trabajo | 2 | 1 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 1 | 29 | -12 | 144 |
| Conocimiento generales de la organización | 6 | 6 | 3 | 6 | 7 | 7 | 8 | 7 | 8 | 58 | 17 | 289 |
| Confiabilidad | 8 | 8 | 8 | 7 | 7 | 8 | 7 | 7 | 7 | 67 | 26 | 676 |
| T=41 k=8 m=9 W=0.6 | | | | | | | | | | 327 | | 2043 |

A partir de los métodos anteriores se determinan las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo de Especialista de Gastronomía, posteriormente el equipo de trabajo partiendo de los criterios de los expertos, elabora la conceptualización de dichas competencias. A continuación, se conceptualizan las competencias:

Orientación al cliente: superar las expectativas de los clientes ofertando en la cartera de productos los que se enmarquen en lograr la preferencia y fidelidad de los mismos. Establecer políticas de trabajo, que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la organización con la calidad requerida. Contar con un personal con una sensibilidad especial para detectar sus requerimientos y transformar esas necesidades en nuevas y eficientes soluciones.

Organización en el trabajo: distribución de tareas en el trabajo, es la colaboración conjunta de los trabajadores para ofrecer un servicio eficaz, dando prioridad a los intereses organizacionales antes que a los personales, para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar.

Profesionalidad: Lograr profesionalidad en el desarrollo de los servicios, pronunciarse de forma continua hacia el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes, promoviendo y esforzándose en la actualización permanente.

Seguridad e higiene del trabajo: Afianza el cumplimiento de las normas higiénico-sanitarias aplicadas a la manipulación de alimentos, así como de seguridad del trabajo. Asegura la limpieza de sus utensilios y otros medios de trabajo puestos a su disposición, tiene conocimiento de los riesgos presentes en su área de trabajo.

Para el puesto de Especialista de Alojamiento y Servicios se exponen los resultados de las competencias determinadas en cada uno de ellos y su conceptualización; y se muestran en los cuadros 3.12 y 3.13 con los métodos Delphi y coeficiente Kendall, procediendo de igual manera:

Cuadro 3.12: Método Delphi para la selección de las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo de Especialista de Alojamiento y Servicios. **Fuente:** elaboración propia.

| Competencias | Expertos | | | | | | | | | |
|---|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | Cc |
| Orientación al cliente | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| Trabajo en equipo | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.78 |
| Responsabilidad | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0.56 |
| Organización en el trabajo | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.89 |
| Sentido de pertenencia | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0.67 |
| Comunicación | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.89 |
| Orientación a los resultados | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0.89 |
| Profesionalidad | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.78 |
| Adaptación al cambio | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.78 |
| Objetividad | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0.44 |
| Conocimiento generales de la organización | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0.67 |

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| Solución de problemas | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.67 |
| Habilidad interpersonal | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.56 |
| Dominio de técnicas | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.67 |
| Confiabilidad | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.67 |
| Aprendizaje continuo | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.78 |

Cuadro 3.13: Método del coeficiente Kendall para la selección de las competencias del puesto de trabajo de Especialista de Alojamiento y Servicios. **Fuente:** elaboración propia.

| Competencias | Expertos | | | | | | | | | $\sum A_i$ | Δ | Δ^2 |
|--|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|----------|------------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | | | |
| Orientación al cliente | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 7 | 22 | -26 | 676 |
| Trabajo en equipo | 6 | 3 | 2 | 4 | 1 | 2 | 5 | 5 | 3 | 31 | -17 | 289 |
| Organización en el trabajo | 4 | 1 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 32 | -16 | 256 |
| Comunicación | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 7 | 2 | 33 | -15 | 225 |
| Orientación a los resultados | 8 | 6 | 6 | 8 | 5 | 6 | 7 | 6 | 7 | 59 | 11 | 121 |
| Profesionalidad | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 8 | 6 | 58 | 10 | 100 |
| Adaptación al cambio | 7 | 6 | 6 | 8 | 2 | 5 | 5 | 7 | 8 | 54 | 6 | 36 |
| Aprendizaje continuo | 7 | 8 | 8 | 7 | 7 | 8 | 8 | 7 | 7 | 67 | 19 | 361 |
| T=48 k=8 m=9 W=1.2 | | | | | | | | | | 338 | | 2172 |

A partir de los métodos anteriores se determinan las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo de Especialista de Alojamiento y Servicios, posteriormente el equipo de trabajo partiendo de los criterios de los expertos, elabora la conceptualización de dichas competencias. A continuación, se conceptualizan las competencias:

Orientación al cliente: establecer relaciones de confianza con los clientes, contar con un equipo de trabajo competitivo capaz de brindar respuestas precisas, orientándose en superar las expectativas de los clientes.

Trabajo en equipo: tomar conciencia del trabajo en equipo, con el fin de unificar intereses comunes, que responden a los objetivos de la organización, en especial aprender a trabajar en grupo junto al personal de servicio, ya que es a ellos a los que se les entrega la gran mayoría de las operaciones que se realizan en el área comercial, por lo que debe existir una estrecha comunicación de ambas partes.

Organización en el trabajo: Capacidad requerida por el puesto para reunir información, organizarla y esquematizarla dentro de las boletas de hospedaje, formatos y documentos, incluida la observancia de procedimientos y métodos que inciden se logre alta efectividad en los cometidos del puesto de acuerdo a los requerimientos de la organización y de su entorno.

Comunicación: Habilidad para relacionarse con los clientes, manteniendo un entorno laboral agradable y una actitud abierta frente a las relaciones fundada en el respeto. Domina las técnicas de comunicación verbal y no verbal, logrando adaptarse inmediatamente a cualquier tipo de cambio, cumpliendo con su objetivo.

Para el puesto de Especialista de Recreación se exponen los resultados de las competencias determinadas en cada uno de ellos y su conceptualización; y se muestran en los cuadros 3.14 y 3.15 con los métodos Delphi y coeficiente Kendall, procediendo de igual manera:

Cuadro 3.14: Método Delphi para la selección de las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo de Especialista de Recreación. **Fuente:** elaboración propia.

| Competencias | Expertos | | | | | | | | | |
|--|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | Cc |
| Orientación al cliente | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| Trabajo en equipo | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| Comunicación | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1.00 |
| Organización en el trabajo | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.89 |
| Comunicación | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0.56 |
| Sentido de pertenencia | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0.67 |
| Orientación a los resultados | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.67 |
| Profesionalidad | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0.89 |
| Adaptación al cambio | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.67 |
| Objetividad | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.78 |
| Conocimiento generales de la organización | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0.78 |
| Solución de problemas | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.67 |
| Habilidad interpersonal | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.67 |
| Dominio de técnicas | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0.78 |
| Confiabilidad | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0.67 |
| Aprendizaje continuo | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0.56 |

Cuadro 3.15. Método del coeficiente Kendall para la selección de las competencias del puesto de trabajo de Especialista de Recreación. **Fuente:** elaboración propia.

| Competencias | Expertos | | | | | | | | | $\sum A_i$ | Δ | Δ^2 |
|---|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|----------|------------|
| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | | | |
| Orientación al cliente | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 29 | -7 | 49 |
| Trabajo en equipo | 2 | 1 | 2 | 6 | 2 | 3 | 1 | 5 | 3 | 25 | -11 | 121 |
| Comunicación | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 2 | 2 | 30 | -6 | 36 |
| Profesionalidad | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 5 | 18 | -18 | 324 |
| Organización del trabajo | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 59 | 23 | 529 |
| Objetividad | 7 | 7 | 6 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 57 | 21 | 441 |
| Conocimiento generales de la organización | 5 | 2 | 5 | 7 | 5 | 4 | 4 | 4 | 6 | 42 | 6 | 36 |
| Dominio de técnicas | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 6 | 6 | 6 | 38 | 2 | 4 |
| T=36 k=8 m=9 W=0.6 | | | | | | | | | | 290 | | 1508 |

A partir de los métodos anteriores se determinan las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo de Especialista de Recreación, posteriormente el equipo de trabajo partiendo de los criterios de los expertos, elabora la conceptualización de dichas competencias. A continuación, se conceptualizan las competencias:

Orientación al cliente: brindar la información necesaria sobre los productos ofertados cada vez que el cliente lo requiera, ser precisos en la entrega y recibo de medios, y elevar el nivel de satisfacción de todo el personal que asista a nuestras instalaciones.

Trabajo en equipo: promover el trabajo y las actividades colectivamente, es la colaboración de todos los trabajadores para ofrecer un servicio con eficiencia, dando prioridad a los intereses de la organización, y utilizar las oportunidades que se ofrecen en grupo para lograr el éxito de las actividades que se desarrollan en el área.

Comunicación: demostrar habilidades comunicativas, usando un lenguaje fluido y coherente, que le permita aportar información a los clientes de las diferentes áreas recreativas, con el objetivo de lograr la satisfacción de los clientes y sus expectativas.

Profesionalidad: Cumplir con los procedimientos establecidos para el desarrollo del servicio, desplegando conocimientos y habilidades en el esparcimiento de la recreación de los clientes. Superando sus expectativas, sus gustos y preferencias en correspondencia con lo indicado por la Dirección Política de las FAR.

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 competencia 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 integraran 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, como se muestra en los **anexos 5, 6 y 7**, en correspondencia con el formato definido en el **cuadro 3.16** que se muestra a continuación.

Cuadro 3.16: Perfil de cargo por competencias de la UAC Centro. **Fuente:** Pérez, 2013.

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | Perfil de Cargo por Competencias Entidad: Unidad Administrativa Comercial Centro. | Folio: |
| | | Código: |
| | | Edición: |
| | | Fecha: |
| | | Página |
| I. Datos generales | | |
| Cargo | | |
| Área de trabajo | | |
| Proceso al que pertenece | | |
| Cargos que le reportan | | |
| Cargos a quienes reportan | | |

| | | | | | |
|---|----------------------|----------------|-------------------|---------------|----------|
| 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 | | | | | |
| Conocimientos específicos | | | | | |
| Experiencia previa | | | | | |
| Requisitos físicos | 1.Elemental | 2.Medio | 3.Superior | | |
| | | | | | |
| V. Requisitos de personalidad | 1.No exigidos | 2.Bajo | 3.Medio | 4.Alto | |
| | | | | | |
| VI. Responsabilidades | | | | | |
| VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo | | | | | |
| Esfuerzo físico y mental | | | | | |
| Ambiente laboral | | | | | |
| Riesgos del puesto de trabajo | | | | | |
| Enfermedades profesionales: | | | | | |
| Enfermedades relacionadas con la actividad laboral: | | | | | |
| 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 |

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 Consejo de Dirección ampliado se dan a conocer los perfiles de cargo por competencias, los cuales quedan aprobados para los puestos analizados que intervienen en el proceso de operaciones.

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

El grupo de trabajo que realiza el estudio en presencia de la Directora y de los trabajadores de las áreas, 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

La investigación desarrollada en la Unidad Administrativa Comercial Centro, arroja las siguientes conclusiones:

- 1 Se exponen los aspectos teóricos – científicos, que sirven como soporte y guía de la investigación, refiriéndose a la temática relacionada con la gestión del capital humano con enfoque por competencias laborales, para esto se parte de una búsqueda en la literatura nacional e internacional, de los criterios de varios autores, donde se pudo apreciar la importancia de dicho tema.
- 2 Se da cumplimiento al objetivo general planteado en la investigación, ya que se aplica un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de la UAC Centro, con vistas a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.
- 3 La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 50 plazas, de las cuales se encuentran cubiertas 47, se encuentra desglosada en 4 categorías ocupacionales: 30 técnicos, 8 cuadros, 7 operario, 2 administrativos. El nivel de escolaridad que prevalece es técnico medio y nivel medio superior con un 43 % y un 21 % respectivamente. El mayor porcentaje de edades oscila entre los 46 a 55 años con un 36 %, de la misma predominan las mujeres representando el 74 %.
- 4 La realización de un trabajo grupal permite determinar que las competencias que más se ajustan a la UAC Centro en general son: **orientación a los resultados, profesionalidad, trabajo en equipo, orientación al cliente y mejora continua.**
- 5 A través del trabajo grupal con el comité de expertos se determina que las competencias del proceso de Operaciones son: **orientación al cliente, trabajo en equipo, mejora continua, planificación y organización del trabajo y orientación a los resultados.**
- 6 Las competencias de cada uno de los puestos se conceptualizan a partir de las funciones, conocimientos y habilidades que requieren los ocupantes de los puestos de Especialista de Gastronomía, Especialista de Alojamiento y Servicios y Especialista de Recreación.
- 7 Una vez seleccionadas y conceptualizadas las competencias laborales para los puestos antes mencionados, se elaboran las matrices de competencias para los mismos, siendo las más representativas: **orientación al cliente, trabajo en equipo y profesionalidad.**
- 8 Es diseñado el perfil de cargo por competencias que contiene las características del puesto, requerimientos, requisitos físicos y de personalidad, condiciones laborales, valores compartidos,

comportamiento organizacional y la matriz de competencias laborales como componente fundamental del mismo.

- 9 No fue posible desarrollar las fases 9 y 10 de la etapa conclusiva del procedimiento, correspondientes a la implementación, seguimiento y actualización del estudio puesto que es necesario que transcurra un tiempo para su ejecución.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y a las conclusiones arribadas en la investigación se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Implementar los perfiles de cargo por competencias desarrollados e incluirlos en el programa de Recursos Humanos en la Unidad Administrativa Comercial Centro, con el fin de culminar la validación del procedimiento dándole el seguimiento requerido.
2. Una vez validado el procedimiento aplicarlo en los restantes puestos de los demás procesos de la Unidad Administrativa Comercial Centro, con vista a la implementación y certificación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias.

Referencias Bibliográficas

1. Alonso Suárez, C., «Capital humano», 2008, *BETSIME* [en línea], No. 4, p. 50 [consulta: 25-11-2017], ISSN: 1029-5178 // RPNS 0316. Disponible en: <<http://www.betsime.disaic.cu/>>
2. Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Ed. ISPJAE. La Habana.
3. Chiavenato, I. (2005). «Gestión del talento humano». Ed. Prentice Hall, Bogotá.
4. Gestión Recursos Humanos. [En línea] 2010. Disponible en: <http://www.sld.cu/galerías/pdf/sitios/infodr/gestión-por-competencias-procesos-surgimiento>. [Citado el: 2 de diciembre de 2018.]
5. Cuesta, A. (2010). *Capital Humano*. La Habana. Ed. Academia y Félix Valera. 3ª ed. revisada y ampliada. pp. 40; 18; 283-288. ISBN.978-959-07-1340-.
6. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014, «Ley 116/2014. Código del trabajo de la República de Cuba» *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, Ministerio de Justicia., No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014, p. 473, ISSN 1682-7511.
7. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto No. 281 (2014): Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Versión actualizada, revisada y concordada. La Habana. Cuba, *Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo de 2014*, 2014. pp. 395.
8. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. PCC. Ciudad de la Habana, 2011. pp. 7; 33.
9. Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Ed. ISPJAE. La Habana.
10. Dessler y Valera, 2011. *Administración de personal y recursos humanos*, 5ta Edición, Ed. Mc Graw-Hill, México, 396 pp.
11. Definición de Capital Humano - Qué es y Concepto. Disponible en: <https://www.ineel.mx/boletin012006/act.pdf>.
12. Miranda, Lorenzo, 2013. «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», UMCC, Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Matanzas, Cuba.
13. Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. [en línea], 8va ed., México, Ed. McGraw - Hill. Interamericana S.A. de CV. 2007, ISBN ISBN 970-10-6104-7. [consulta: 11-11- 2018]. Disponible en: <http://www.xlibros.com>

14. Cuesta Santos, Armando, Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 3ª ed., La Habana, Ed. Academia y Félix Varela, 2010, ISBN: 978-959-07-1340-8, pp. 386- 402.
15. 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.
16. Heathfield, Susan M, «What Is Human Resource Management?», 2014,[en línea], [consulta: 15-12-2018], Disponible en: <http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm>
17. Horta, M, «Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la Escuela de Formación Integral (EFI) de Matanzas.», [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Departamento de Ingeniería Industrial., 2013.
18. Hernández, J. «Introducción a la Gestión de los Recursos Humanos», [en línea], 2010, [consulta: 26-09-2018], Disponible en:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestionempresarialrecursoshumanos/.
19. Fernandez, J.,2015, «Competencias ejecutivas en el siglo XXI», [en línea], [consulta: 15-09-2018], Disponible en: <http://CompetenciasejecutivasenelsigloXXI_GestioPolis.htm>
20. Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 2da ed., La Habana, Cuba., Ed. Félix Varela, 2010, ISBN: 959-258-900-3, p. 168.
21. Oficina Nacional de Normalización. NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. 1ª ed. Ciudad de La Habana. Cuba. pp. 7,23, 15,9
22. Oficina Nacional de Normalización. NC 3001: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. 1ª ed. Ciudad de La Habana. Cuba. p. 8.
23. Oficina Nacional de Normalización. NC 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación. 1ª ed. Ciudad de La Habana. Cuba. pp. 6, 8.
24. Oficina Nacional de Normalización. *NC ISO 8995/CIE S 008:2003.ILUMINACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN INTERIORES* La Habana, Cuba, (ISO 8995:2002/CIE S 008-2001, IDT). 1ª Edición 2003.p. 20
25. Oficina Nacional de Normalización. *NC 871:2011. Seguridad y salud en el Trabajo-Ruido en el Ambiente Laboral-Requisitos Higiénicos Sanitarios Generales.* 1ª ed. La Habana, Cuba, 2011.p. 7.
<http://www.nc.cubaindustria.cu>

26. En línea. Disponible en: www.gestiopolis.com
27. En línea. Disponible en: <http://www.cdn.slidesharecdn.com>
28. Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. [En línea]. Disponible en: www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf. [Citado el: 11 de octubre de 2018].
29. En línea. **Disponible en: <http://buleria.unileon.es>**
30. Jorge, A. (2003). Recursos Humanos en Empresas de Hotelería y Turismo. Ed. "Prentice Hall". Madrid, España.
31. González, V. (2005). La Gestión del Capital Humano. [En línea] 2005. Disponible en: <http://www.sap.com/.../human-capital-management.epx>. [Citado el: 2 de noviembre de 2018].
32. Cuesta Santos, A, 2010. «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», UMCC, Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Matanzas, Cuba.
33. Valeria (2010). El verdadero sentido del capital humano. [En línea] 2010. Disponible en: www.deloitte.com › el verdadero sentido del capital humano. [Citado el: 20 de abril de 2019].
34. Gomez, 2006. «Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la Escuela de Formación Integral (EFI) de Matanzas.», [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Departamento de Ingeniería Industrial.
35. Marín, J. (2012). Análisis y descripción de puestos de trabajo en PYMES. [En línea] Junio de 2012. Disponible en: <http://buleria.unileon.es/.../TFGRADO%20%20ANALISIS%20Y%20DE>. [Citado el: 11 de febrero de 2019].
36. Fernández et all. (2017), Perfil por competencias laborales y modelo de selección del personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos, [en línea], 2017, [consulta: 23-02-2019], Disponible en: < <http://www.scielo.org.com>>
37. Oñate Ramos, 1998. Citado por: el Dr. C. Roberto Argelio. Frías Jiménez. Diseño y validación de un modelo de Gestión del Cliente Interno en procesos hoteleros. Tesis (en opción al Título de Máster en Gestión de Empresas Turísticas). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Centro de Estudios del Turismo.
38. Cuesta Santos, A, 2010, «Perfil profesional de Trabajo Social », [en línea], [consulta: 09-02-2019], Disponible en: <<http://PerfilprofesionaldeTrabajoSocial.htm>>

39. Nuñez, (1997). «Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en enlace Empresarial de Servicios S.A.», Bucaramanga, Universidad Pontificia Bolivariana Escuela de Ciencias Sociales. Facultad de Psicología.
40. Ibarra. «Perfil de exigencias o profesiograma», [en línea], 2010, [consulta: 26-4-2019], Disponible en: <<http://www.slideshare.net/juanu/perfil-de-exigencias-o-profesiograma>>.
41. Lopez,2013, «Perfil de exigencias o profesiograma», [en línea], [consulta: 24-11-2018], Disponible en: <<http://www.slideshare.net/juanu/perfil-de-exigencias-o-profesiograma>>
42. Soria, M. (2011). La gestión por competencias y el profesiograma o perfil del puesto. [En línea] 2011.Disponible en: www.ilustrados.com/.../gestion-competencias-profesiograma-perfil-comp. [Citado el: 20 de marzo de 2019.]
43. En línea. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711121008>
44. Cuesta Santos, A. Gestión de competencia, La Habana, Ed. Academia, 2010, ISBN 95902-0324-8, pp. 4, 40.
45. Escobar, S.C. «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.
46. Baute, Y, 2012. «Propuesta de un procedimiento para la evaluación por competencias en la escuela de Formación Integral Antonio Guiterras de Matanzas.», [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Facultad Industrial Economía.
47. Ingram, David.2014, « What Are Competencies?», [en línea], [consulta: 15-09-2018], Disponible en: <http://www.ehow.com/info_8053775_competencies.html>
48. Ingram (2015). La Gestión del Capital Humano. [En línea] 2015. Disponible en: <http://www.sap.com/.../human-capital-management.epx>. [Citado el: 2 de octubre de 2018].
49. Sánchez Rodríguez, A. (2017), Martínez Jiménez (2015). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. Innovar, 27(66), 169-184. [en línea], 2015, [consulta: 23-02-2019], Disponible en: <<https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811>>
50. Quezada, H. (2006). "Competencias Laborales: una puesta en valor del capital humano". [En línea] 2006. Disponible en: [http:// www.monografias.com](http://www.monografias.com). [Citado el: 15 de diciembre de 2018].

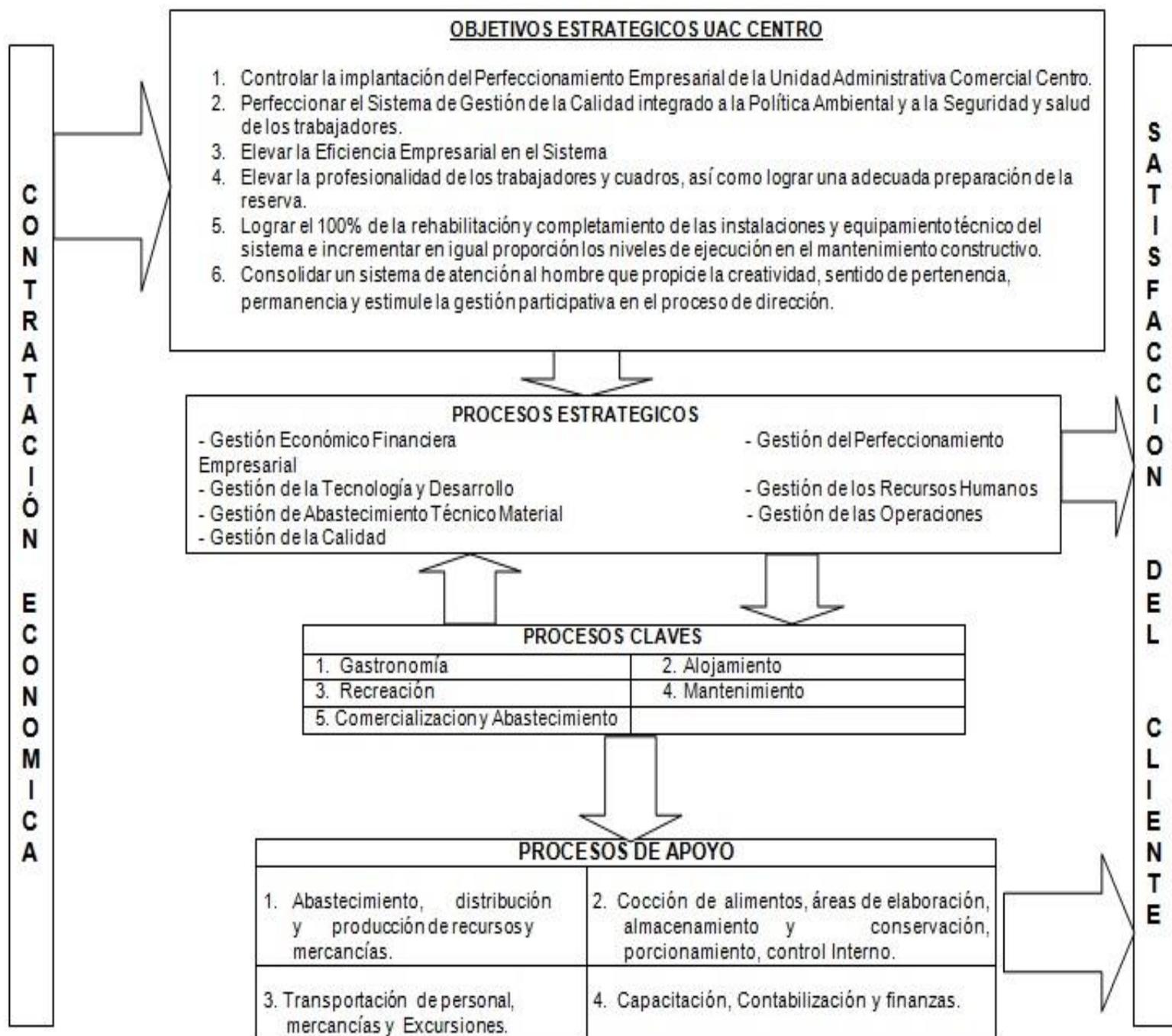
51. Cuesta, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Ed. Academia y Félix Valera. 3ª ed. revisada y ampliada. pp. 40; 18; 283-288. ISBN.978-959-07-1340-.
52. Cabrera, 2010 «Elaboración del perfil de competencias de los puestos especialista general y técnico B en atención a la población de Copextel sucursal Villa Clara. Psicología Organizacional», Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu, 2012.
53. 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], Matanzas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Facultad Industrial Economía, 2012.
54. Ingram, David, «What Are Competencies », [en línea], 2014, [consulta: 20/enero/2019], Disponible en: http://www.ehow.com/info_8053775_competencies.html
55. Vázquez (2017), «Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico A en gestión de recursos humanos.», [en línea], 2017 [consulta: 8/abril/2019], ISSN: 1659-2107. Disponible en: <<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
56. Horta, M,2013. «Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en la Escuela de Formación Integral (EFI) de Matanzas.», [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Departamento de Ingeniería Industrial.
57. Vargas, F. «La formación por competencias: un instrumento para incrementar la empleabilidad», [en línea],2002,p.4,15,[consulta:15-09-2018],Disponible en: <<http://www.arearh.com/formacion/formacionporcompetencias.htm>>
58. Fernando, 2011 «Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local», [en línea], 2011, [consulta: 20 de noviembre del 2018], Disponible en: http://competenciaslaboraleschile2013.blogspot.com/2012_12_01_archive.html
59. Cuesta Santos, 2010. «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.
60. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución No.21/1999. Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores.
61. Jorge, A. (2003). La gestión por competencias en la Universidad Contemporánea. 4to Taller Internacional de Gestión Universitaria.
62. Pérez, D., 2013. «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.

Anexos

Anexo 1

Mapa de Proceso de la Unidad Administrativa Comercial Centro.



Fuente: Recursos Humanos de la Unidad Administrativa Comercial Centro.

Anexo 2

Fragmento del Procedimiento de la Dirección de Operaciones del Sistema de Organización General en la Unidad Administrativa Comercial Centro.

| | | |
|---|---|--|
|  | UNIDAD ADMINISTRATIVA COMERCIAL CENTRO Capítulo II: SISTEMA DE ORGANIZACIÓN GENERAL. | Revisión: Página 70 de 96 SDGE |
|---|---|--|

Las principales funciones de la Dirección de Operaciones aparecen relacionadas en el Artículo 76 del Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión, aprobado por el Decreto 281, del 16 de agosto del 2007 y el Decreto 303 del 12 de Octubre del 2012 del Sistema de Unidades Administrativas Comerciales de las FAR. Las cuales se cumplen a través del Objeto Social aprobado.

A continuación reflejamos las funciones y facultades conferidas a nivel de dirección y división estructural.

1. Organizar, dirigir y controlar la actividad de gastronomía, alojamiento y recreación.
2. Coordinar con la Dirección de Tecnología y Desarrollo el proceso de rehabilitación, remodelación y ampliación de los centros de alojamiento de acuerdo a su nivel, confort y capacidad.
3. Realizar mediante comisiones el proceso de categorización o re categorización de las áreas gastronómicas informando a los niveles establecidos las propuestas de categorías que se determinen, para su aprobación por el Director General UAC.
4. Controlar todas las regulaciones que rigen los servicios gastronómicos en sus distintas modalidades, variedad, formas, decoración, presentación, ventas y preparación de los alimentos; de la coctelería y otras actividades afines.
5. Dirigir el desarrollo de las actividades culturales, recreativas y deportivas en los centros sobre la base de las directivas trazadas por la Dirección Política de las FAR.
6. Dirigir la planificación técnico material de alojamiento, gastronomía y recreación.
7. Controlar y supervisar la aplicación de todas las normas establecidas para los servicios que dirige, implementando las medidas técnico organizativas que coadyuven a elevar la eficiencia y calidad en dichos servicios.

8. Implantar el Sistema de Mercadotecnia en la UAC, elaborando los procedimientos correspondientes, dar seguimiento y respuesta a las quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.
9. Analiza las capacidades productivas y de servicio, la determinación de la capacidad potencial y la disponible. Propone medidas al consejo de dirección.
10. Participa en la preparación técnica de la producción y operativa.
11. Analiza el comportamiento de las normas de trabajo y de consumo.
12. Organizar y dirigir la realización de estudios de organización de la producción y los servicios, participando en los estudios de organización del trabajo elaborando los expedientes correspondientes, presentándolo a su aprobación al Consejo de Dirección.

El Especialista de Gastronomía cumple las siguientes funciones, según la distribución de tareas asignadas:

1. Controlar sistemáticamente el funcionamiento de la Panadería-Dulcería, verificando el cumplimiento de las normas de producción, uso racional de la materia prima asignada, la calidad de la producción terminada así como su control y distribución en correspondencia con el Plan Aprobado y cumplimiento de lo establecido en los reportes de elaboración.
2. Controlar permanentemente el funcionamiento de las carnicerías, comprobando la elaboración de los órdenes de trabajo y los reportes de elaboración, así como el rendimiento de los productos porcionados en correspondencia con las normas establecidas.
3. Controlar sistemáticamente, planificada y sorpresivamente, la preparación y funcionamiento de los Restaurantes, áreas y puntos de ventas gastronómicos, comedores obreros, aseguramiento a las actividades recreativas culturales diurnas y nocturnas, verificando que se cumplan las medidas de control interno, seguridad alimentaria, calidad, seguridad y salud del trabajo.
4. Responder permanentemente por el registro, control, uso y destino de los recursos materiales y financieros, prestándole especial atención a la existencia y completamiento de los insumos gastronómicos (Vajillas, cubiertos, manteles, servilletas, etc.), realizando controles periódicos al estado de los mismos y al cumplimiento de las regulaciones establecidas en los componentes del control interno establecido en la Resolución No 297 del MFP.
5. Controlar el cumplimiento diario de las normas y regulaciones establecidas en las indicaciones 12/2008 del Director General de la UACC y las del Director General de la UAC, en todas las áreas y puntos de venta, prestándole especial atención a la revisión y control de los IPV, Órdenes de

Trabajo, vales de salida, desglose de platos y comandas, así como comprueba el registro, control, existencia y conservación de los finales declarados y su liquidación.

6. Realizar periódicamente comprobaciones sorpresivas al comportamiento de la prestación de los servicios en todas las áreas y puntos de ventas gastronómicos haciendo énfasis en la preparación de los restaurantes, áreas y puntos de venta, cumplimiento de los horarios de apertura, presentación de los platos, temperatura de los alimentos, líquidos y el gramaje a servir, así como el porte y aspecto del personal.
7. Realizar en coordinación con la Dirección de Recursos humanos acciones de capacitación del personal gastronómico (cursos de cocineros, dependientes, luncheros, panaderos, dulceros etc.) que permitan el completamiento adecuado de la especialidad.
8. Responder por el completamiento y actualización de las cartas técnicas de todos los productos y platos que se elaboran en todas las UBC.
9. Responder por el cumplimiento de las normas cubanas de calidad establecidas para la prestación de los servicios en correspondencia con las características de las áreas.
10. Controla el cumplimiento de las medidas de Seguridad y Salud del Trabajo, así como las regulaciones establecidas en la Orden No 30 del Ministro de las FAR. Responde por el Registro y Control de los medios de protección entregados a los trabajadores de las distintas áreas que se le subordinan.
11. Controlar la realización en tiempo y forma de los chequeos médicos a los manipuladores de alimentos
12. Diseñar e implantar las medidas que resulten necesarias para el cumplimiento exitoso del Objeto Social de la Empresa.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos, UAC Centro.

Anexo 3

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

Usted ha sido seleccionado como experto por sus conocimientos y años de experiencia, se realizó una selección de las competencias que más se utilizan en la literatura consultada y se le solicita a usted que señale con una X aquellas que considere se ajustan, según el nivel de conocimiento y habilidades deseado para un desempeño exitoso de la organización y del proceso de Operaciones.

| Competencias | UAC Centro | Proceso |
|---|-------------------|----------------|
| Orientación al cliente | | |
| Trabajo en equipo | | |
| Responsabilidad | | |
| Organización en el trabajo | | |
| Mejora continua | | |
| Sentido de pertenencia | | |
| Orientación a los resultados | | |
| Profesionalidad | | |
| Adaptación al cambio | | |
| Objetividad | | |
| Conocimiento generales de la organización | | |
| Solución de problemas | | |
| Habilidad interpersonal | | |
| Dominio de técnicas | | |
| Confiabilidad | | |
| Aprendizaje continuo | | |

Anexo 4

Modelo de cuestionario para determinar las competencias laborales de los diferentes puestos de trabajo objeto de estudio.

Usted ha sido seleccionado como experto por sus conocimientos y años de experiencia, se realizó una selección de las competencias que más se utilizan en la literatura consultada y se le solicita a usted que señale con una X aquellas que considere se ajustan, según el nivel de conocimiento y habilidades deseado para un desempeño exitoso de los puestos de trabajo referidos.

| Competencias | Especialista de Gastronomía | Especialista de Alojamiento y Servicios | Especialista de Recreación |
|---|------------------------------------|--|-----------------------------------|
| Orientación al cliente | | | |
| Trabajo en equipo | | | |
| Responsabilidad | | | |
| Confiabilidad | | | |
| Organización en el trabajo | | | |
| Aprendizaje continuo | | | |
| Sentido de pertenencia | | | |
| Orientación a los resultados | | | |
| Dominio de técnicas | | | |
| Mejora continua | | | |
| Profesionalidad | | | |
| Adaptación al cambio | | | |
| Objetividad | | | |
| Conocimiento generales de la organización | | | |
| Solución de problemas | | | |
| Habilidad interpersonal | | | |

Anexo 5

Perfil de cargo por competencias de la UAC Centro para el cargo de Especialista de Gastronomía.

| | | | | | | | |
|---|--|----------|----------|----------|----------|---|--|
|  | Perfil de Cargo por Competencias Entidad: Unidad Administrativa Comercial Centro. | | Folio: | | | | |
| | | | Código: | | | | |
| | | | Edición: | | | | |
| | | | Fecha: | | | | |
| | | | Página | | | | |
| I. Datos generales | | | | | | | |
| Cargo | Especialista de Gastronomía | | | | | | |
| Área de trabajo | Operaciones | | | | | | |
| Proceso al que pertenece | Operaciones | | | | | | |
| Cargos que le reportan | Director de Operaciones | | | | | | |
| Cargos a quienes reportan | Director de Operaciones | | | | | | |
| Categoría ocupacional | Técnico | | | | | | |
| Grupo de escala | VIII | | | | | | |
| Salario | \$420.00 | | | | | | |
| II. Misión Controlar y verificar la preparación y funcionamiento de los Restaurantes, áreas y puntos de ventas gastronómicos, comedores obreros, aseguramiento a las actividades recreativas culturales diurnas y nocturnas en correspondencia con las Indicaciones emitidas en las FAR. | | | | | | | |
| III. Matriz de Competencias para el cargo | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Orientación al cliente | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Conoce las exigencias de los clientes, y el nivel de satisfacción de estos por el servicio prestado durante su estancia en los centros vacacionales. | | | | X | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Brindar respuestas rápidas a los clientes con una sensibilidad especial para detectar sus requerimientos y transformar esas necesidades en nuevas y eficientes soluciones. | | | | | | X | |
| <ul style="list-style-type: none"> Superar las expectativas de los clientes ofertando en la cartera de productos los que se enmarquen en lograr la preferencia y fidelidad de los mismos. | | | | | | X | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|----------------|-------------------|--|--|--|--|---|---|
| Organización en el trabajo: | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para la elaboración de las órdenes de trabajo y el costo de los mismos. | | | | | | | | | X |
| <ul style="list-style-type: none"> Supone conocer, aplicar conocimiento y manejo básico de cuadro de caja y seguridad del dinero en efectivo, verificación de la existencia y cuadro del fondo de cambio. | | | | | | | | X | |
| <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de las normas a servir, gramajes y temperatura de los alimentos así como la presentación (decoración) de los platos. | | | | | | | | X | |
| Profesionalidad | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Habilidad y dominio en la ejecución de todos los procedimientos que se desarrollan en el área; con desempeño satisfactorio. | | | | | | | | | X |
| <ul style="list-style-type: none"> Ejerce la superación constante, transmitiendo sus conocimientos, habilidades y experiencias, esforzándose cada vez mejor en el puesto de trabajo. | | | | | | | | X | |
| <ul style="list-style-type: none"> Coopera con las otras áreas de servicios y mantiene buenas relaciones, realizando su trabajo con rapidez y agilidad. | | | | | | | | X | |
| Dominio de técnicas | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Coordinar acciones de capacitación del personal gastronómico (cursos de cocineros, dependientes, luncheros, panaderos, dulceros etc.) que permitan el completamiento adecuado de la especialidad. | | | | | | | | | X |
| <ul style="list-style-type: none"> Ejercer diariamente la actualización de las cartas técnicas de todos los productos y platos que se elaboran en los centros de elaboración. | | | | | | | | X | |
| <ul style="list-style-type: none"> Mantener un resultado eficaz y el desenvolvimiento de las tareas desarrolladas durante el servicio así como la elaboración del menú semanal, ordenes de trabajo, actualización de los inventarios, actas de responsabilidad material, régimen de acceso a las áreas de elaboración de alimentos, etc. | | | | | | | | X | |
| 1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber | | | | | | | | | |
| IV. Requerimientos del Cargo | | | | | | | | | |
| Calificación formal o escolaridad | Técnico Medio (Comercio o Gastronomía) o Nivel Superior | | | | | | | | |
| Conocimientos específicos | Habilidades para comunicar, conocimientos de la especialidad y mínimos de contabilidad. | | | | | | | | |
| Experiencia previa | Idoneidad demostrada | | | | | | | | |
| Requisitos físicos | 1.Elemental | 2.Medio | 3.Superior | | | | | | |
| Buena presencia personal | | | X | | | | | | |
| No presentar tatuajes ni pircing en zonas visibles del cuerpo. | | | X | | | | | | |

| V. Requisitos de personalidad | 1.No exigidos | 2.Bajo | 3.Medio | 4.Alto |
|--------------------------------------|----------------------|---------------|----------------|---------------|
| Carismático | | | | X |
| Respetuoso | | | | X |
| Habilidades de comunicativas | | | | X |
| Responsable | | | | X |
| Capacidad profesional | | | | X |

VI. Responsabilidades

Es el responsable de garantizar un servicio de excelencia manteniendo un orden reglamentario y verificando que se cumplan las medidas de control interno, seguridad alimentaria, calidad, seguridad y salud del trabajo en todas las áreas y puntos de ventas.

VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo

Esfuerzo físico y mental

- Físico:
- Mental: Alta concentración

Ambiente laboral

Iluminación: Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (500 lux de nivel de iluminación) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)

Microclima: local adecuadamente climatizado con una agradable temperatura, ventilación natural.

Ruido: 65 dB (NC 871:2011)

Riesgos del puesto de trabajo

Molestias cerviceo lumbares por la postura, caída a un mismo nivel o a otro nivel.

Enfermedades profesionales:

Teno Sinovitis Crónica de la Mano y la Muñeca

Enfermedades relacionadas con la actividad laboral:

Estrés

Padecimientos de la columna

Trastornos de la visión

Medidas fundamentales para evitar estos riesgos

Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.

Mantener una postura correcta y adecuada utilización de los medios de trabajo.

Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo.
Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo.

Régimen de trabajo y descanso

Horario de trabajo:

Sistema de trabajo de lunes a viernes, e incluyendo sábados laborales, laborando 24 días al mes (turnos de trabajo de 8 horas).

VI. Cultura organizacional

Expectativas del comportamiento

El comportamiento debe estar acorde con las normas establecidas de disciplina y con el código de ética de la UAC Centro, y debe asumir los valores compartidos de la organización.

Clima organizacional

Mantener buen comportamiento, ser solidario con sus compañeros de trabajo. Tener un alto sentido de pertenencia con la empresa. Trabajar en equipo. Ser responsable.

VII. Valores compartidos

Honestidad, Profesionalidad, Lealtad, Honradez, Sentido de pertenencia y disciplina.

| | | |
|-----------------------|--------------|--------------|
| Realizado por: | Firma | Fecha |
| Revisado por: | Firma | Fecha |
| Aprobado por: | Firma | Fecha |

Anexo 6

Perfil de cargo por competencias de la UAC Centro para el cargo de Especialista de Alojamiento y Servicios.

| | | | | | | |
|--|--|-----------------|----------|----------|----------|--|
|  | Perfil de Cargo por Competencias Entidad: Unidad Administrativa Comercial Centro. | Folio: | | | | |
| | | Código: | | | | |
| | | Edición: | | | | |
| | | Fecha: | | | | |
| | | Página | | | | |
| I. Datos generales | | | | | | |
| Cargo | Especialista de Alojamiento y Servicios | | | | | |
| Área de trabajo | Operaciones | | | | | |
| Proceso al que pertenece | Operaciones | | | | | |
| Cargos que le reportan | Director de Operaciones | | | | | |
| Cargos a quienes reportan | Director de Operaciones | | | | | |
| Categoría ocupacional | Técnico | | | | | |
| Grupo de escala | VIII | | | | | |
| Salario | \$420.00 | | | | | |
| II. Misión Controlar y verificar el funcionamiento de las casas de alojamiento, así como las entradas y salidas planificadas de los centros de hospedajes en correspondencia con las Indicaciones emitidas en las FAR. | | | | | | |
| III. Matriz de Competencias para el cargo | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Orientación al cliente | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Establecer relaciones de confianza con los clientes, durante su estancia en los centros vacacionales y conocer el nivel de satisfacción de los mismos. | | | | X | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Contar con un equipo de trabajo competitivo capaz de brindar respuestas rápidas y precisas ante cualquier situación, orientándose en superar las expectativas de los clientes. | | | | | X | |
| <ul style="list-style-type: none"> Superar las expectativas de los clientes ofertando un servicio con calidad y confort, enmarcado en lograr la preferencia y fidelidad de los mismos. | | | | | X | |
| Trabajo en equipo | | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|----------------|-------------------|---------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Tomar conciencia del trabajo en equipo, con el fin de unificar intereses comunes, que responden a los objetivos de la organización. | | | | | X |
| <ul style="list-style-type: none"> Aplicar conocimientos y manejos básicos en la gran mayoría de las operaciones que se realizan en el hospedaje, por lo que debe existir una estrecha comunicación de ambas partes. | | | | X | |
| <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de las normas establecidas en cuanto a la entrada y salida de los clientes de las instalaciones. | | | | X | |
| Organización en el trabajo | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Capacidad requerida por el puesto para reunir información, organizarla y esquematizarla dentro de las boletas de hospedaje, formatos y documentos. | | | | | X |
| <ul style="list-style-type: none"> Ejerce la superación constante, transmitiendo sus conocimientos, habilidades y experiencias, esforzándose cada vez mejor en el puesto de trabajo. | | | | X | |
| <ul style="list-style-type: none"> Aplicar los procedimientos y métodos que inciden que se logre alta efectividad en las tareas del puesto, de acuerdo a los requerimientos de la organización y de su entorno. | | | | X | |
| Comunicación | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Habilidad para relacionarse con los clientes, manteniendo un entorno laboral agradable y una actitud abierta frente a las relaciones fundada en el respeto. | | | | | X |
| <ul style="list-style-type: none"> Domina las técnicas de comunicación verbal y no verbal, logrando adaptarse inmediatamente a cualquier tipo de cambio, cumpliendo con su objetivo. | | | | X | |
| <ul style="list-style-type: none"> Mantener un resultado eficaz en las tareas desarrolladas durante la prestación de los servicios conociendo el nivel de satisfacción de los clientes. | | | | X | |
| 1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber | | | | | |
| IV. Requerimientos del Cargo | | | | | |
| Calificación formal o escolaridad | Técnico Medio o Nivel Superior | | | | |
| Conocimientos específicos | Habilidades para comunicar, conocer las instrucciones y procedimientos relacionados con la especialidad. | | | | |
| Experiencia previa | Idoneidad demostrada | | | | |
| Requisitos físicos | 1.Elemental | 2.Medio | 3.Superior | | |
| Buena presencia personal | | | X | | |
| No presentar tatuajes ni pircing en zonas visibles del cuerpo. | | | X | | |
| V. Requisitos de personalidad | 1.No exigidos | 2.Bajo | 3.Medio | 4.Alto | |
| Carismático | | | | X | |

| | | | | |
|------------------------------|--|--|--|---|
| Respetuoso | | | | X |
| Habilidades de comunicativas | | | | X |
| Responsable | | | | X |
| Capacidad profesional | | | | X |

VI. Responsabilidades

Planifica, Organiza y responde personalmente por todas las entradas y salidas de los vacacionistas en los centros de alojamiento garantizando su aseguramiento durante la estancia dando cumplimiento a las medidas de control interno esenciales del mismo.

VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo

Esfuerzo físico y mental

- Físico:
- Mental: Alta concentración

Ambiente laboral

Iluminación: Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (500 lux de nivel de iluminación) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)

Microclima: local adecuadamente climatizado con una agradable temperatura, ventilación natural.

Ruido: 65 dB (NC 871:2011)

Riesgos del puesto de trabajo

Molestias cervico lumbares por la postura, caída a un mismo nivel o a otro nivel.

Enfermedades profesionales:

Teno Sinovitis Crónica de la Mano y la Muñeca

Enfermedades relacionadas con la actividad laboral:

Estrés

Padecimientos de la columna

Trastornos de la visión

Medidas fundamentales para evitar estos riesgos

Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.

Mantener una postura correcta y adecuada utilización de los medios de trabajo.

Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo.

Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo.

Régimen de trabajo y descanso**Horario de trabajo:**

Sistema de trabajo de lunes a viernes, e incluyendo sábados laborales, laborando 24 días al mes (turnos de trabajo de 8 horas).

VI. Cultura organizacional**Expectativas del comportamiento**

El comportamiento debe estar acorde con las normas establecidas de disciplina y con el código de ética de la UAC Centro, y debe asumir los valores compartidos de la organización.

Clima organizacional

Mantener buen comportamiento, ser solidario con sus compañeros de trabajo. Tener un alto sentido de pertenencia con la empresa. Trabajar en equipo. Ser responsable.

VII. Valores compartidos

Honestidad, Profesionalidad, Lealtad, Honradez, Sentido de pertenencia y disciplina.

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

Anexo 7

Perfil de cargo por competencias de la UAC Centro para el cargo de Especialista de Recreación.

| | | | | | | | |
|--|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | Perfil de Cargo por Competencias Entidad: Unidad Administrativa Comercial Centro. | | Folio: | | | | |
| | | | Código: | | | | |
| | | | Edición: | | | | |
| | | | Fecha: | | | | |
| | | | Página | | | | |
| I. Datos generales | | | | | | | |
| Cargo | Especialista de Recreación | | | | | | |
| Área de trabajo | Operaciones | | | | | | |
| Proceso al que pertenece | Operaciones | | | | | | |
| Cargos que le reportan | Director de Operaciones | | | | | | |
| Cargos a quienes reportan | Director de Operaciones | | | | | | |
| Categoría ocupacional | Técnico | | | | | | |
| Grupo de escala | VIII | | | | | | |
| Salario | \$420.00 | | | | | | |
| II. Misión Responde personalmente por la realización de actividades recreativas culturales y su aseguramiento para todos los gustos y preferencias en correspondencia con las Indicaciones emitidas en las FAR, libres de chabacanería, chistes de mal gusto que menoscaben la dignidad humana o nuestros principios éticos, morales y revolucionarios. | | | | | | | |
| III. Matriz de Competencias para el cargo | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Orientación al cliente | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Brindar la información necesaria sobre los medios y equipos asignados a la especialidad cada vez que el cliente lo requiera. | | | | | | X | |
| <ul style="list-style-type: none"> Ser precisos en la entrega y recibo de medios, y elevar el nivel de satisfacción de todo el personal que asista a nuestras instalaciones. | | | | | | | X |
| <ul style="list-style-type: none"> Superar las expectativas de los clientes teniendo en cuenta sus gustos y preferencias en correspondencia con lo indicado por la Dirección Política de las FAR. | | | | | | | X |

| | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|----------------|---|-------------------|--|
| Trabajo en equipo | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Promover el trabajo y las actividades colectivas para ofrecer un servicio con eficiencia, dando prioridad a los intereses de la organización. | | | | | | | | | X | |
| <ul style="list-style-type: none"> Utilizar las oportunidades que se ofrecen en grupo para lograr el éxito de las actividades que se desarrollan en el área, buscando alternativas creadoras que despierten el interés de los clientes. | | | | | | | | X | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Controlar la realización de los juegos de participación lo que se establece para su estimulación además de garantizar ofertas gastronómicas a los clientes. | | | | | | | | X | | |
| Comunicación | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Realizar todas las funciones y tareas propias de su puesto de trabajo, demostrando habilidades comunicativas, empleando un lenguaje fluido y coherente. | | | | | | | | | X | |
| <ul style="list-style-type: none"> Permitir aportar información a los clientes de las diferentes áreas recreativas, con el objetivo de lograr la satisfacción de los clientes y sus expectativas. | | | | | | | | X | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Elaborar el programa de animación semanal, intercambiando ideas que despierten el interés del cliente y aumente su participación en las actividades. | | | | | | | | X | | |
| Profesionalidad | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Cumplir con los procedimientos establecidos para el desarrollo del servicio, desplegando conocimientos y habilidades en el esparcimiento de la recreación de los clientes. | | | | | | | | | X | |
| <ul style="list-style-type: none"> Tomar decisiones en situaciones complejas y de las acciones realizadas en la ejecución de las operaciones, asumir y actuar en consecuencia con la responsabilidad requerida. | | | | | | | | X | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Superar las expectativas de los clientes, sus gustos y preferencias en correspondencia con lo indicado por la Dirección Política de las FAR. | | | | | | | | X | | |
| 1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber | | | | | | | | | | |
| IV. Requerimientos del Cargo | | | | | | | | | | |
| Calificación formal o escolaridad | | | | | Técnico Medio (Comercio o Gastronomía) o Nivel Superior | | | | | |
| Conocimientos específicos | | | | | Comunicación, técnicas y habilidades con el manejo de recursos materiales asignados a la especialidad. | | | | | |
| Experiencia previa | | | | | Idoneidad demostrada | | | | | |
| Requisitos físicos | | | | | 1.Elemental | | 2.Medio | | 3.Superior | |
| Buena presencia personal | | | | | | | | | X | |

| | | | | |
|--|----------------------|---------------|----------------|---------------|
| No presentar tatuajes ni pircing en zonas visibles del cuerpo. | | | | X |
| V. Requisitos de personalidad | 1.No exigidos | 2.Bajo | 3.Medio | 4.Alto |
| Carismático | | | | X |
| Ética profesional | | | | X |
| Habilidades de comunicativas | | | | X |
| Respetuoso | | | | X |
| Capacidad profesional | | | | X |
| VI. Responsabilidades | | | | |
| <p>Responde por el control de los recursos materiales y financieros asignados a la especialidad para garantizar las actividades recreativas culturales, así como por el cumplimiento de las medidas de control interno inherentes al mismo y por mantener actualizados de forma permanente los estados de completamiento de los medios y equipos de la especialidad.</p> | | | | |
| VII. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo | | | | |
| Esfuerzo físico y mental | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Físico: ○ Mental: Alta concentración | | | | |
| Ambiente laboral | | | | |
| <p>Iluminación: Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (500 lux de nivel de iluminación) (NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)</p> <p>Microclima: local adecuadamente climatizado con una agradable temperatura, ventilación natural.</p> <p>Ruido: 65 dB (NC 871:2011)</p> | | | | |
| Riesgos del puesto de trabajo | | | | |
| Molestias cérvico lumbares por la postura, caída a un mismo nivel o a otro nivel. | | | | |
| Enfermedades profesionales: | | | | |
| Teno Sinovitis Crónica de la Mano y la Muñeca | | | | |
| Enfermedades relacionadas con la actividad laboral: | | | | |
| Estrés | | | | |
| Padecimientos de la columna | | | | |

Trastornos de la visión

Medidas fundamentales para evitar estos riesgos

Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.

Mantener una postura correcta y adecuada utilización de los medios de trabajo.

Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo.

Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo.

Régimen de trabajo y descanso

Horario de trabajo:

Sistema de trabajo de lunes a viernes, e incluyendo sábados laborales, laborando 24 días al mes (turnos de trabajo de 8 horas).

VI. Cultura organizacional

Expectativas del comportamiento

El comportamiento debe estar acorde con las normas establecidas de disciplina y con el código de ética de la UAC Centro, y debe asumir los valores compartidos de la organización.

Clima organizacional

Mantener buen comportamiento, ser solidario con sus compañeros de trabajo. Tener un alto sentido de pertenencia con la empresa. Trabajar en equipo. Ser responsable.

VII. Valores compartidos

Honestidad, Profesionalidad, Lealtad, Honradez, Sentido de pertenencia y disciplina.

| | | |
|-----------------------|--------------|--------------|
| Realizado por: | Firma | Fecha |
| Revisado por: | Firma | Fecha |
| Aprobado por: | Firma | Fecha |