

Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Industrial



Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial

Título: Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el proceso Gestión Comercial de la UEB Este de la Empresa Marina Marlín Varadero.

Autor (a): Yennifer Martín Barrios.

Tutor (a): MSc. Jhoselyn Bernal Rodríguez.

Matanzas, 2019

Pensamiento

“Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive: es ponerlo a nivel de su tiempo, para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que podrá salir a flote; es preparar al hombre para la vida”



Dedicatoria

Especialmente a mis padres y mi abuelita por ser lo más hermoso que tengo en la vida, pues sin su comprensión, apoyo y cariño no hubiese podido realizar el sueño de terminar mi carrera.

Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que tuvieron que ver con la realización de este trabajo, especialmente quisiera resaltar:

- + A mi familia por brindarme su apoyo en cada momento y esperar siempre lo mejor de mí.*
- + A mi tutora por mostrarme el camino y guiarme con sus conocimientos.*
- + Al claustro de profesores que durante estos años hicieron posible que recibiera los conocimientos necesarios para que llegara a mi meta final.*
- + A mis compañeros de estudio por brindarme todo su apoyo en estos años.*
- + A todos mis amigos por toda la preocupación que han mostrado por mi superación. Los tendré siempre en mis pensamientos y mi corazón.*

A todos

Muchas Gracias

Declaración de Autoridad

Declaro que soy la autora de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con los fines que estime pertinente.

Yennifer Martín Barrios

Nota de Aceptación

Presidente del Tribunal.

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

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

RESUMEN

El Capital Humano se considera el principal activo de una empresa, dado por la capacidad de superarse a sí mismo de forma permanente, por tanto surge la presente investigación en la UEB Este, Empresa Marina Marlín Varadero y tiene como objetivo elaborar los perfiles de cargo por competencias laborales en los puestos de trabajo del proceso Gestión Comercial, con vista a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias. Se consultan una serie de procedimientos en la literatura, seleccionando el de Pérez, 2013, puesto que permite determinar las competencias de la organización, del proceso; así como de los puestos de trabajo junto con la matriz de competencia, y sus niveles de comportamiento. Se utilizan métodos y herramientas tales como: trabajo grupal, tormenta de ideas, revisión y análisis de documentos, método de selección de expertos, entrevistas, cuestionarios, métodos Delphi y coeficiente Kendall. Entre los principales resultados se definen las competencias de la UEB y las del proceso Gestión Comercial, además, se elaboran los perfiles de cargo por competencias para los puestos Subdirector Comercial, Especialista "B" en Gestión de la Calidad y Técnico en Gestión Comercial, donde quedan establecidos los datos generales del puesto, misión, requerimientos, requisitos físicos y de personalidad, condiciones para la seguridad y salud del trabajo, responsabilidades; unido a la matriz de competencias laborales, resaltando: trabajo en equipo, profesionalidad y orientación al cliente. Con esta investigación se logra mejorar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano con enfoque de competencias.

ABSTRACT

The Human Capital is considered the main asset of a company, given by the capacity to be overcome itself in a permanent way, therefore the present investigation arises in the UEB Company Marina Marín Shipyard and she has as objective to elaborate the position profiles for labor competitions in the workstations of the process Commercial Administration, with view to the implementation of the Integrated System of Administration of the Human Capital with focus of competitions. They are consulted a series of procedures in the literature, selecting that of Pérez, 2013, since it allows to determine the competitions of the organization, of the process; as well as of the workstations together with the competition womb, and their behavior levels. Methods and such tools are used as: grupal work, brainstorming, revision and analysis of documents, method of experts' selection, interviews, questionnaires, methods Delphi and coefficient Kendall. Among the main results they are defined the competitions of the UEB and those of the process Commercial Administration, also, the position profiles are elaborated by competitions for the on Commercial Subdirector, Specialist "B" in Administration of the Quality and Technician in Commercial Administration, where they are established the general data of the position, mission, requirements, physical requirements and of personality, conditions for the security and health of the work, responsibilities; together to the womb of labor competitions, standing out: team work, professionalism and orientation to the client. With this investigation it is possible to improve the Integrated System of Administration of Human Capital with focus of competitions.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I. Marco teórico – referencial	6
1.1 Capital Humano	6
1.1.1 Gestión del Capital Humano, (GCH)	8
1.1.2 Rasgos y tendencias de la actual Gestión del Capital Humano	9
1.2 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano	11
1.3 Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo	12
1.3.1 Perfil profesional y profesiograma	14
1.4 Gestión por competencias	16
1.4.1 Competencias laborales	18
1.4.2 Tipos de competencias laborales	20
1.4.3 Modelos de Gestión por Competencias	21
1.4.4 Matriz de competencia laboral	21
1.4.5 Perfiles de cargo con enfoque de competencias	23
1.5 La Gestión por Competencias en el sector turístico	25
Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio. Metodología de la investigación	27
2.1 Caracterización general de la empresa Marina Marlin Varadero	27
2.2 Breve descripción de la UEB Este de la Empresa Marina Marlin Varadero	27
2.3 Antecedentes que justifican la investigación	32
2.4 Procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo	33
Capítulo III. Análisis de los resultados	44
3.1 Aplicación del procedimientoseleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo pr competencias	44
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El Sistema de Gestión del Capital Humano tiene en cuenta tradicionalmente la selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción, lo que basado en la Gestión por Competencias facilita la ejecución de las funciones de la administración del talento. Actualmente, juega un papel determinante la implementación de dicho sistema en la organización, para así desarrollar la capacidad de aprendizaje con la aplicación de enfoques novedosos que superen y actualicen los mecanismos tradicionales de administración del personal de acuerdo a las características y los requerimientos propios, lo que proporciona un desempeño laboral eficiente y con la máxima calidad. En el caso de la selección del nuevo personal se inicia con la identificación de las competencias y posteriormente se hace la evaluación de las mismas en el candidato al puesto de trabajo. De esta manera se establece su idoneidad en términos de ser competente para la ocupación a que aspira. (Rojas, 2009).

Actualmente las empresas reflejan la enorme necesidad de aplicar Sistemas de Gestión por Competencias como una herramienta precisa para profundizar en el desarrollo e involucramiento de su Capital Humano. Es hoy una concepción relevante a comprender dentro de la Gestión del Capital Humano, lo que implica mayor integración entre estrategias, sistemas de trabajos y logísticos y cultura organizacional. (Cuesta Santos, 2010).

La Gestión por Competencias es, en definitiva, una herramienta indispensable para la gestión de los activos intangibles que generan valor a través de sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios de una organización. La Gestión por Competencias es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el Capital Humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas. (García, 2015).

Las competencias vienen caracterizadas por el carácter de individualidad debido a que cada persona tiene sus propias competencias, que no son copiables ni imitables, constituyendo un recurso valioso para la empresa; además, el correcto desarrollo de las competencias adecuadas para un puesto permite alcanzar el éxito en la labor desempeñada. En consecuencia, se puede afirmar que no todas las personas pueden tener éxito al desempeñar su trabajo, y que las competencias requeridas por la empresa van a permitir distinguir a trabajadores con un desempeño excelente de otros con un desempeño normal.

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

En Cuba, muchas empresas se encuentran en planes de implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, por lo que se pretende lograr una mayor productividad del trabajo, haciendo uso de estrategias de Gestión del Capital Humano, que tengan como centro de todas sus funciones, las competencias laborales como elemento valioso. Esto queda establecido en el lineamiento 169, de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución que plantea “Desarrollar un proceso de reordenamiento laboral en el país que, bajo el principio de la idoneidad demostrada, contribuya a eliminar las plantillas infladas y los tratamientos paternalistas, para estimular la necesidad de trabajar y reducir los gastos de la economía y el Presupuesto del Estado”. También se establece en el lineamiento 172 que plantea “Proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país, para lo cual es preciso corregir las deformaciones que hoy presenta la estructura de la formación de especialistas de nivel superior, técnicos de nivel medio y obreros calificados”. En ellos se destaca la importancia de incrementar la competitividad en el mercado tras el aumento de la calidad en el servicio y para ello se concibe el principio de idoneidad demostrada, por lo que se requiere proyectar la formación de fuerza calificada y competente en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país.

De igual forma, la norma internacional utilizada para certificar los sistemas de gestión de la calidad define en el requisito 7.1.2 “La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos. La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos”. (NC ISO 9001, 2015).

En el sector del turismo, la Gestión por Competencias constituye un elemento clave para marcar la diferencia y lograr gestionar el personal en las empresas. Las competencias laborales juegan un importante papel en este sector, pues mediante estas, el Capital Humano demuestra su dominio de los conocimientos, habilidades y conductas en la profesión que se desempeña, contribuyendo al mejoramiento de la eficiencia y eficacia del trabajo, que dará como fruto la satisfacción del cliente.

Considerando la importancia que tienen los perfiles de cargo por competencias y tomando 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 el actual Código del Trabajo (Ley 116/2014), como documentos oficiales para ser utilizado en la Gestión del Capital Humano de las organizaciones; la dirección de la UEB Este de la Empresa Marina Marlín Varadero, más conocida como Marina Chapelín exige la aplicación de un diseño del perfil de cargo por competencias de los puestos de trabajo, 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, en la mayoría de los casos, cuáles son las competencias de los puestos.

La UEB Este de la Empresa Marina Marlín cuenta, como parte de su estructura organizativa, con diferentes áreas de trabajo, pero la Subdirección Comercial constituye una de las más importantes por estar en contacto directo con el cliente y responder de manera directa a la misión de la organización, que es ofrecer Servicios Náuticos y de Marina atractivos y variados, orientados a la satisfacción del cliente con profesionalidad, sostenibilidad y efectividad. Los trabajadores de esa subdirección al encontrarse en contacto directo con los clientes, tienen un peso significativo en los momentos críticos del ciclo de servicios del centro. Por ello, es posible afirmar que la Gestión del Capital Humano por Competencias laborales en el proceso de Gestión Comercial se hace inmediata, de ahí que se define como **problema científico** de la presente investigación:

- ✚ En la UEB Este de la Empresa Marina Marlín Varadero no están elaborados los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo del proceso Gestión Comercial, lo cual dificulta la implementación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias.

A partir del problema científico, se plantean las siguientes **Preguntas Científicas**:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos – metodológicos que sustentan la Gestión del Capital Humano?
2. ¿Qué procedimiento es factible utilizar para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo del proceso Gestión Comercial en la UEB Este de la Empresa Marina Marlín Varadero?
3. ¿Es posible elaborar los perfiles de cargo por competencias de los puestos del proceso Gestión Comercial en la UEB Este de la Empresa Marina Marlín Varadero a partir de la aplicación del procedimiento seleccionado?

Como **Objetivo General** de la investigación se plantea:

- ✚ Elaborar los perfiles de cargo por competencias de los puestos del proceso Gestión Comercial en la UEB Este de la Empresa Marina Marlín Varadero, con vista a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital con enfoque de competencias.

En correspondencia con los planteamientos anteriores se definen como **Preguntas Científicas**:

1. Se estudian los fundamentos teóricos-metodológicos que sustentan la Gestión del Capital Humano con enfoque de competencias y el perfil de cargo por competencia.
2. Selección del procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el proceso Gestión Comercial en la UEB Este de la Empresa Marina Marlín Varadero.
3. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en los puestos Subdirector Comercial, Especialista “B” en Gestión de la Calidad y Técnico en Gestión Comercial.

Principales métodos, técnicas y herramientas utilizadas

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

- ✚ Método de selección de expertos.
- ✚ Método Delphi
- ✚ Método del coeficiente de Kendall.
- ✚ Trabajo grupal.
- ✚ Revisión y análisis de documentos.
- ✚ Cuestionarios.
- ✚ Entrevistas.

La investigación se estructura de la manera siguiente:

Capítulo I. Marco teórico referencial: en él se abordan los fundamentos teóricos acerca de la 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 clásicos y de los últimos tiempos.

Capítulo II. Caracterización de la entidad y metodología de la investigación: se realiza una breve caracterización de la entidad objeto de estudio y se expone un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo con sus etapas, fases, pasos y sub-pasos. Se describen además las técnicas y herramientas que se aplican en la investigación

Capítulo III. Aplicación del procedimiento seleccionado: se analizan los principales resultados de la investigación, exponiéndose los perfiles de cargo por competencias determinados para los puestos de trabajo seleccionados.

CAPÍTULO I. Marco teórico – referencial

En el siguiente capítulo se abordan los aspectos teóricos referidos a la temática Gestión del Capital Humano (GCH), Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT), perfil de cargos por competencias y matriz de competencia laboral. En el mismo se reflejan conceptos y elementos que sirven de sustento para la realización y aplicación de la presente investigación. Con el fin de organizar la secuencia de aspectos a desarrollar en el capítulo, se representa en la **figura 1.1** el hilo conductor del marco teórico referencial.



Figura 1.1: Hilo conductor.

Fuente: elaboración propia.

1.1 Capital Humano

El Capital Humano es generador de todo valor en la empresa, por lo que se considera el principal activo, dado por la capacidad de superarse a sí mismo de forma permanente y aquellos que lo poseen, las personas, son por ende el recurso más competitivo. Su acertada gestión requiere lograr un aumento de la productividad en el trabajo; su retención como su desarrollo, son imprescindibles para el cumplimiento de la misión de cualquier organización, por lo que su eficiente gestión constituye la clave del éxito en la búsqueda de la excelencia empresarial. (Ruccio, 2015).

Seguidamente se muestran los criterios emitidos sobre el Capital Humano, por diferentes autores:

- ✚ NC 3000 (2007): es el 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.
- ✚ Rodríguez (2008): son los activos de conocimientos (tácitos o explícitos) depositados en las personas, transformadores de su realidad productiva. Composición del potencial científico y tecnológico de las empresas con originalidad, emprendimiento y creatividad.
- ✚ 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.
- ✚ Legorreta (2012): integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración 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.
- ✚ Pérez (2013): consiste en la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias por parte de los trabajadores en aras de lograr un mayor desempeño en sus actividades y la apropiación de estas capacidades para obtener una mayor productividad y eficiencia.
- ✚ Rodríguez (2014): es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de Capital Humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.
- ✚ Báez (2015): significa la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias por parte de los trabajadores en aras de lograr un mayor desempeño en sus actividades y la apropiación de estas capacidades para obtener una mayor productividad y eficiencia.

- ✚ Salazar (2018): plantea que es el generador de la competitividad en las organizaciones.

De manera general, la autora considera que el Capital Humano es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores que debe manifestar el personal de una entidad con el propósito de alcanzar un nivel de desempeño superior en sus actividades, para lograr así mayor productividad y eficiencia como resultado en su trabajo.

1.1.1 Gestión del Capital Humano, (GCH)

La Gestión del Capital Humano adquiere especial significación a partir de estudios que ubican a las personas como el factor fundamental del proceso de producción y ventajas competitivas en la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas.

Según Chiavenato (2002), ésta es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes..

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

A continuación se presentan algunas definiciones dadas por diferentes autores:

- ✚ NC 3000 (2007) la define como “el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de Capital Humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”.
- ✚ Según Cardoso (2009) “es la definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de Capital Humano, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, lo que permite establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación”.

- ✚ Para Cuesta Santos (2010) “es el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, en busca del mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”.
- ✚ Heathfield (2014) expresa que la GCH 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 la formación y desarrollo.
- ✚ Decreto Ley 281 (2014): es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.
- ✚ Torres (2018) plantea que significa coordinar las actitudes, habilidades, conocimientos de todos los trabajadores, con el propósito de alcanzar un mejor desempeño en sus tareas y a su vez adquirir estas capacidades para obtener mayor eficiencia y productividad.

A partir de las definiciones anteriormente planteadas la autora concluye que la Gestión del Capital Humano es una herramienta que poseen las organizaciones y permite gestionar un conjunto de políticas, decisiones y procedimientos, teniendo en cuenta las relaciones con el entorno interno y externo, con el fin de obtener un desempeño exitoso en el logro de los objetivos.

1.1.2 Rasgos y tendencias de la actual Gestión del Capital Humano

Para Cuesta Santos, (2010) los rasgos y tendencias fundamentales de la actual Gestión del Capital Humano (GCH), a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- ✚ 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 (GRH) 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.
- ✚ La formación como intangible supremo se expresará en las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal de la GRH. La formación de los recursos humanos son una inversión y no un costo.
- ✚ La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia o multicompetencias) 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 técnico científico, 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. Hay que lograr sistemas *e-RRHH*.
- ✚ 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.

Sin embargo, Magallanes, (2010) plantea que las tendencias de la actual Gestión del Capital Humano son:

- ✚ Rejuvenecimiento de la empresa y disminución de costes fijos: en los últimos tiempos se asiste a la aplicación de diferentes fórmulas de regulación de empleo. En ocasiones acudiendo a prejubilaciones lineales y al mismo tiempo contratación de jóvenes.
- ✚ Aligeramiento de “peso” propio: como fórmula conservadora se sigue acudiendo al trabajo temporal, sirviendo en ocasiones como procesos de preselección de personas.

- Aplicación más extensiva de la tecnología: aunque el tele-trabajo no avanza en la medida en que se piensa desde hace unos años, ofrece resultados siempre que no sea una reconversión al 100% y se seleccione adecuadamente qué actividades y personas pueden ser objeto y agentes para trabajar a distancia.
- Aprovechamiento de las diferencias: cada vez más la globalización es un hecho del cuál se trata sacar ventajas. Y una de ellas es la diversidad de la fuerza laboral tanto en el territorio nacional como a través de alianzas y asociaciones transnacionales. Otra de las diversidades es la de género que sin duda su eficiente gestión va a redundar en la forma de trabajar en el futuro.

1.2 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano

Varios son los estudiosos que analizan cómo poder lograr la competitividad de las organizaciones. En los últimos tiempos se desarrollan diversos modelos en el ámbito de la Gestión del Capital Humano, entre los que se mencionan: Beer y colaboradores, 1989; Harper y Lynch, 1992; Chiavenato, 1999; Werther y Davis, 2001; Cuesta, 2010 y las NC 3001 y 3002: 2007. Se muestran algunos de estos modelos en la **figura 1.2**.

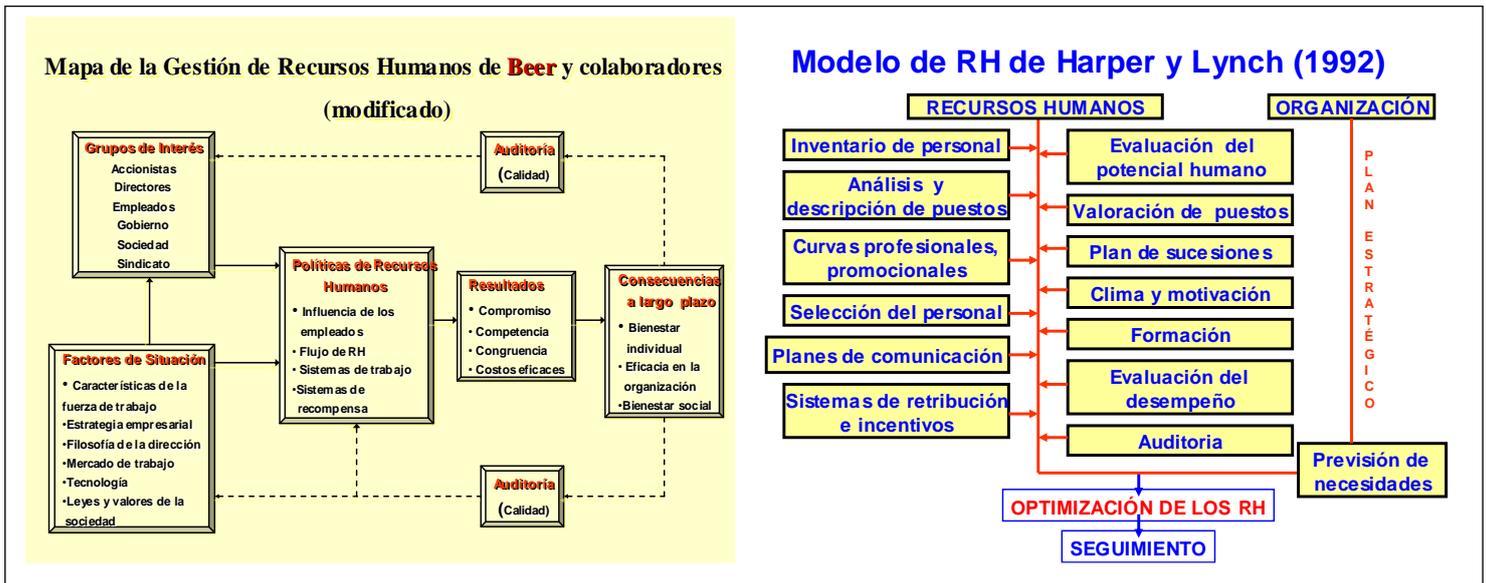


Figura 1.2: Modelos de Gestión del Capital Humano.

Fuente: Cuesta Santos, 2010.

El diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH) incide en todas las áreas y actividades que integran la organización. En los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño, sirve de guía para la selección de los nuevos trabajadores que se incorporen a los cargos de los procesos

de las actividades principales, y para la capacitación de los trabajadores con un desempeño laboral adecuado en el alcance de un desempeño laboral superior, lo que posibilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos para lograr la eficiencia en la entidad con las competencias laborales la piedra angular de todo el sistema.

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano se resume en la **figura 1.3**.

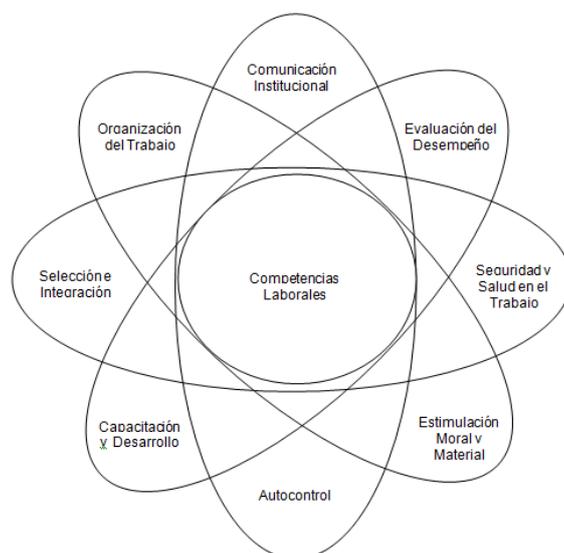


Figura 1.3: Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH).

Fuente: NC: 3001/2007.

Para poder implementar el SGICH es necesario poseer toda la información que aporta el análisis y descripción del puesto de trabajo, puesto que todas las actividades implementadas en el área de recursos humanos de una empresa no se pueden acometer de forma satisfactoria sin tener bien definido este proceso.

1.3 Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo

El primer proceso que debe encarar una empresa es la descripción de puestos de trabajo. Esta es la piedra fundamental ya que a partir de allí es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos. (Rodríguez, 2010).

El análisis y descripción de puestos de trabajo consta de dos fases, claramente identificables y diferenciadas, las cuáles se pueden apreciar en la **figura 1.4**.

- ✦ **Análisis de puesto de trabajo:** el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, centrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean.
- ✦ **Descripción de puestos de trabajo:** es la exposición detallada, estructurada y sistémica, del análisis de puestos de trabajo. Constituye el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo

Figura 1.4: Fases para el análisis y descripción de los puestos de trabajo según Marín (2012).

Fuente: elaboración propia.

A través de los años diferentes autores emiten criterios acerca del concepto análisis y descripción de los puestos de trabajo, a continuación se muestra una selección de ellos:

- ✦ Jorge (2003): 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.
- ✦ Carrasco (2009): 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.
- ✦ Escobar (2011): 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.
- ✦ Según Marín (2012): es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de la organización, permite diseñar y ordenar el proceso de la actividad organizativa de la empresa, a través de una descripción sistematizada de lo que realiza un conjunto de trabajadores de una empresa.
- ✦ Busso (2014): 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 . Es la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido a que la información que recoge sirve para muchas funciones de dicha gestión. Es decir, muchas actividades desarrolladas en al área de Recursos Humanos se basan, de alguna u otra forma, en la información que proporciona esta herramienta.

- ✚ Camacho (2015): es una herramienta básica para toda la Gestión del Capital Humano que permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permitiendo controlar la carga laboral y su evolución, de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.
- ✚ Fernández (2017) es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa.

Según las definiciones planteadas anteriormente, la autora determina que el análisis y descripción de un puesto de trabajo es una herramienta básica de la Gestión del Capital Humano, ya que permite definir las funciones, responsabilidades y tareas de cada puesto de trabajo permitiendo conocer las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

1.3.1 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.

A continuación se reflejan algunas valoraciones de diferentes autores:

- ✚ NC 3000 (2007). 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.

- ✚ Manrique (2010): es el conjunto de características y condiciones que debe reunir el candidato ideal, así como, las labores que este va a desempeñar en el trabajo; el Profesiograma, es la descripción gráfica de las características tanto cualitativas como cuantitativas del individuo ideal.
- ✚ Cuesta Santos (2010): es una actividad clave de la GCH, 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
- ✚ Soto (2011): un documento que organiza las conexiones técnico-organizativas por medio de una gráfica en que se resumen las aptitudes y capacidades de los puestos de trabajo que existen y los que cumplen los trabajadores.
- ✚ Pérez (2013): no sólo tiene implícito las funciones y tareas que se realizan en cada puesto de trabajo sino que debe mantenerse en consecuencia a la tendencia actual de tener puestos en las organizaciones polivalentes o multicompetencias, a partir de la incorporación de las habilidades, conocimientos, competencias que cada trabajador debe poseer en su puesto de trabajo; de ahí la necesidad de gestionar por competencias el Capital Humano en la organización.
- ✚ Camacho (2015): consiste en un documento que organiza las conexiones técnico-organizativas por medio de una gráfica en que se resumen las aptitudes y capacidades que deben poseer los trabajadores para ocupar determinado puesto de trabajo. Los mismos surgen de la necesidad de valorar el puesto de trabajo y trabajadores que lo desempeñarán, 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 un puesto concreto.
- ✚ Sánchez (2016): es la descripción de las capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional. Está compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de unidades de competencia, las realizaciones profesionales y los criterios de realización o ejecución, independientemente del área profesional y/o ámbito de desempeño en el que desarrolle sus funciones.

Guerrero (2013) plantea que los profesiogramas deben estar compuestos por al menos 6 denominaciones concretas:

1. La identificación del puesto de trabajo.
2. El objetivo del puesto de trabajo.
3. Las responsabilidades del puesto de trabajo.
4. Las relaciones del puesto de trabajo.
5. Las condiciones físicas que se requieren para el trabajo, así como sus riesgos.
6. Los requerimientos que se exigen para ocupar el puesto.

Aunque los profesiogramas puedan ser diferentes o similares en ocasiones, lo principal es que sirven para valorar el nivel de adecuación de un trabajador a un puesto de trabajo, y de esta manera poder conseguir un mayor rendimiento en la empresa, lo que da lugar a unos mejores resultados de productividad y de otros aspectos no cuantificables. No sólo es importante para la empresa, que puede medir el rendimiento del trabajador, sino para que el trabajador se sienta completamente satisfecho con el trabajo que realiza o va a realizar.

En Cuba, algo similar al profesiograma, es el calificador de cargos, actualmente éstos son insuficientes, pues el contenido ya no se corresponde con la actual dinámica de los cargos o puestos de trabajo y su diseño se centra generalmente en el contenido del puesto de trabajo y no así, en las condiciones de trabajo y en los requisitos físicos y de personalidad, de tan especial importancia para el trabajo con las personas.

Una vez analizados los criterios anteriores la autora considera que el análisis de los puestos de trabajo tiene su finalidad en los profesiogramas los cuales contribuyen a valorar el nivel de adecuación de un trabajador a un puesto de trabajo, y así lograr mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.4 Gestión por Competencias

La administración por competencias es un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales que den como resultado una mayor productividad y adaptación al negocio, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia,. La administración por competencias procura sustituir la tradicional función de detección de necesidades de capacitación por una visión de las necesidades del negocio y de cómo las personas pueden aportar valor a la empresa. (Chiavenato, 2007).

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo hoy especial relación con actividades clave de GRH como selección de personal, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano y

formación. Esos procesos clave de la GRH realizados por competencias, configuran en la actualidad esencialmente la denominada Gestión por Competencias o la GRH con enfoque de competencias. (Cuesta Santos, 2010).

Para Cruz (2015) la Gestión por Competencia es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inherentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión del Capital Humano, implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Disímiles son los autores que abordan esta temática, a continuación la autora hace una selección:

- ✚ Chiavenato (2007): es un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales que den como resultado una mayor productividad y adaptación al negocio, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia, llenando lagunas y agregando conocimientos, todo con base en criterios mensurables objetivamente. La administración por competencias procura sustituir la tradicional función de detección de necesidades de capacitación por una visión de las necesidades del negocio y de cómo las personas pueden aportar valor a la empresa.
- ✚ NC 3000 (2007): son las “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización”.
- ✚ Cuesta Santos (2010): el desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

- ✚ 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): 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.
- ✚ Velazco (2015): es un modelo en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo de nuevas experiencias para el crecimiento personal. Se definen características que deben tener para ocupar un puesto determinado, garantiza el desarrollo y administración del potencial de los empleados de lo que saben hacer” o “podrían hacer”.
- ✚ Maythew (2017): competencias profesionales -- o competencias núcleo como a menudo se llaman – no son habilidades laborales o tareas normales a las que estás acostumbrado a desempeñar. Competencias núcleo son atributos que te permiten realizar tus deberes laborales. Por ejemplo, si eres un especialista en administración del trabajo, unas pocas de tus competencias núcleo incluirían comunicación, negociación y habilidades de resolución de conflictos. En adición necesitas habilidades analíticas y de pensamiento crítico para interpretar leyes laborales y desarrollar estrategia para tareas, tales como desarrollar planes de impacto.

Una vez analizados los conceptos anteriores la autora define la Gestión por Competencias como un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales centrados en las habilidades que debe desarrollar el personal que ocupa el cargo, que den como resultado una mayor productividad y adaptación al negocio según sus necesidades operativas, de manera proactiva, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia.

1.4.1 Competencias laborales

Diversos son los criterios emitidos sobre el término competencias laborales a nivel mundial. A continuación se refieren algunos de ellos:

- ✚ Sarmenteros (2007): son un conjunto de conocimientos, valores, habilidades y destrezas que los trabajadores desarrollan a partir de determinadas cualidades en un

contexto político social y económico empresarial y que de ello dependerá el éxito en el desempeño laboral, el cual juega en este proceso continuo de aprendizaje, un factor esencial la organización.

- ✚ NC 3000 (2007): es el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
- ✚ Cuesta Santos (2010): plantea que son las características o dimensiones subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo anexo a una cultura organizacional.
- ✚ Martínez (2015): plantea que 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.

A partir de estas acepciones la autora de esta investigación define a las competencias laborales como un conjunto de conocimientos sinérgicos, habilidades, capacidades y actitudes, observables y medibles, que los trabajadores desarrollan y que les permite ejecutar sus tareas, y a partir de esto logran un desempeño superior tanto de sí mismo como de la organización.

Algunas empresas enumeran ciertas competencias administrativas que son necesarias para que las personas sigan una carrera dentro de la organización (Chiavenato, 2007), por ejemplo:

- ✚ Habilidades interpersonales: se entienden como aquellas necesarias para trabajar en equipo, construir o liderar equipos y facilitar la integración de las personas.
- ✚ Habilidades para resolver problemas: analizar y utilizar planteamientos para resolver problemas.
- ✚ Habilidades para comunicar: saber expresarse verbalmente de forma articulada, hacer presentaciones y redactar con corrección.
- ✚ Habilidades para planear y organizar: ser hábil para administrar el tiempo y alcanzar objetivos.

- ✚ Responsabilidad: tomar la iniciativa, aceptar responsabilidades y tareas adicionales para el bien del grupo.
- ✚ Asertividad: ser capaz de comunicar de forma abierta y directa, demostrar confianza en uno mismo y prestar atención a las percepciones de otros.
- ✚ Flexibilidad: ser capaz de adaptarse a los cambios que sufre la organización, de aceptar nuevas ideas y de implementar nuevas maneras de hacer las cosas.
- ✚ Juicio: ser capaz de determinar el nivel adecuado de riesgo y la acción correcta, tomar decisiones significativas.

1.4.2 Tipos de competencias laborales

Las competencias laborales son características que se pueden clasificar dependiendo de ciertas situaciones, rasgos de carácter o actitudes. Existen diversas formas de clasificar las competencias según diferentes autores. Para la presente investigación se toma la propuesta por (Vargas, 2002):

- ✚ **Las básicas**, que refiere a aquellas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.
- ✚ **Las genéricas**, aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y sub-áreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas), por ejemplo, analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad e higiene en el área de trabajo, planear acciones, entre otras. Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo.
- ✚ **Las específicas**, que se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnicos y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas, por ejemplo, soldar con equipo desoí-acetileno, prepara el molino para laminado en caliente o evaluar el desempeño del candidato. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica.

1.4.3 Modelos de Gestión por Competencias

Según Quezada (2006) existen diferentes modelos de gestión o enfoques:

- ✚ **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.

1.4.4 Matriz de competencia laboral

Una Matriz de Competencia Laboral no es más que un documento que contiene la descripción de las Competencias Laborales inherentes a una ocupación o cargo, las cuales

a su vez, están subdivididas en unidades de competencias, presentadas de manera jerárquica y lógica. (García, 2010).

Para elaborar una matriz de competencias laborales se hace necesario conformar un perfil de exigencias del puesto de trabajo, en dicha matriz debe reflejarse los componentes que se muestran en la **tabla 1.1**.

Tabla 1.1: Elementos para la Matriz de Competencias.

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

Fuente: Jorge (2003).

La Matriz de Competencias Laborales posibilita exponer los comportamientos que integran las competencias incluidas en los perfiles requeridos para cada puesto de trabajo, por lo que resulta ineludible la unificación de los elementos siguientes planteados por García (2010):

- ✚ **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). La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas". La Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; como "aprender a aprender" o "aprender a pensar".
- ✚ **Saber Hacer:** habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas- trabajar en equipo, ejercer liderazgo, hablar en público), habilidades cognitivas (para procesar la información que llega y que se debe utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones).

Estas distintas habilidades interactúan entre sí; por ejemplo, dar una charla en público puede implicar no sólo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido, (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le

crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas).

- ✚ **Saber Estar:** conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, 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 competencias. Factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea) o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.
- ✚ **Poder Hacer:** conjunto de factores relacionados con el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples") aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos.

La matriz de competencias posibilita contar con una descripción de las funciones, tareas y responsabilidades del cargo y se centra en las competencias con sus diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que debe tener o desarrollar el trabajador para lograr las metas o los objetivos del cargo vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa, asociados a los resultados que la organización pretende obtener. (Báez, 2015).

1.4.5 Perfiles de cargo con enfoque de competencias

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias. (Cuesta Santos, 2010).

Numerosos son los autores que emiten criterios relacionados con este tema en diferentes épocas, a continuación la autora realiza una selección.

- ✚ Parra (2005): resulta el documento derivado del Análisis y Diseño de Puestos de Trabajo o funciones. Contiene las características fundamentales del puesto de trabajo, su misión, sus funciones básicas, los requerimientos para su desempeño así como las competencias laborales y comportamientos en cada competencia que

determinen un desempeño efectivo en el puesto de trabajo. Debe partirse del análisis de los procesos, determinándose las exigencias, requerimientos o atributos que en término de desempeño debe poseer el proceso donde se encuentra ubicado el puesto objeto de estudio, conectándose así las competencias laborales con los resultados de dicho proceso.

- ✚ NC 3000 (2007): Es un 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): son definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia.
- ✚ More (2014): este documento describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.

En la descripción del puesto expresado en el perfil de cargo propuesto por Cuesta Santos (2010) se detallan los siguientes componentes:

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.

Una de las herramientas que permite establecer las competencias con los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos dentro del perfil de cargo por competencias es la matriz de competencia laboral.

1.5 La Gestión por Competencias en el sector turístico

Uno de los sectores más promisorios para la economía cubana actual lo constituye el turismo, conocido como la industria sin humo, del ocio, del bienestar, de la hospitalidad, de la confianza; fuente directa de ingresos que potencia a su vez el desarrollo de otras ramas de la economía. Estos cambios tienen su impacto en los recursos humanos y las competencias profesionales requeridas en el sector, siendo las competencias en tecnologías de la informática, comunicación y las competencias lingüísticas las que mayor demanda parecen tener los empleadores.

Es por eso que este sector necesita incorporar acciones que le permita ser líderes en el mercado nacional e internacional, para lo cual se requiere de trabajadores con conocimientos, habilidades y conductas que alcancen el desempeño laboral superior, siendo competentes en sus ocupaciones, según los intereses de la organización y los clientes. (García y Reyes, 2015).

Uno de los procesos principales en la actividad turística es la Gestión Comercial, la cual constituye el primer momento de la verdad en la prestación de servicio al cliente externo, ya que es la primera de las áreas con la que el cliente establece vínculos, pudiéndose definir en este momento la satisfacción del cliente. Esto confirma la importancia de delimitar las competencias que se necesitan para el desempeño óptimo en cada uno de los puestos de trabajo de este proceso.

Con el perfeccionamiento constante de las actividades que conforman este proceso, resulta indispensable gestionar de manera eficiente el capital humano que lo conforma, ya que se encuentra directamente en contacto con el cliente e influye en la satisfacción o insatisfacción

del mismo, es por ello que delimitar correctamente las competencias precisas que se necesitan para lograr un desenvolvimiento más eficiente de sus funciones en el puesto de trabajo permite realizar un análisis profundo, no sólo de las habilidades que se requieren para el puesto, sino la integración de éstas con las cualidades que debe poseer cada persona.

CAPÍTULO II. Caracterización del objeto de estudio. Metodología de la investigación

En el presente capítulo se realiza una breve caracterización de la entidad objeto de estudio. Además se expone y se profundiza en el estudio la metodología a aplicar en la investigación y se describen además las principales técnicas y herramientas a utilizar.

2.1 Caracterización general de la Empresa Marina Marlín Varadero

La Empresa Marina Marlín Varadero, perteneciente al Grupo Empresarial de Marinas y Náuticas MARLIN S. A. del Ministerio del Turismo, se encuentra ubicada en Vía Blanca km 31, Dársena, Varadero, Matanzas.

En los años transcurridos desde la creación de la Empresa se acumula una importante experiencia profesional y cada vez más se propone desarrollar el turismo náutico ofreciendo a sus clientes servicios atractivos y variados al nivel de los más importantes destinos turísticos del Caribe.

La Empresa cuenta con una plantilla de 292 trabajadores predominado los instructores de buceo y náuticos, tripulantes de las embarcaciones, patronos y marineros. Entre el equipamiento para prestar los servicios cuenta con diferentes tipos de embarcaciones como catamaranes, barcos de pesca y paseo; y para las actividades de playa (veleros monocascos, bananas, bicicletas acuáticas, kayak dobles y sencillos, catamaranes hobby capacidad de 15 y otras); motos acuáticas y lanchas rápidas con motor fuera de borda para las actividades del BOAT Adventure y la navegación por el río Canímar. En Marina Chapelín se encuentran basificadas la mayoría de las embarcaciones.

Se compone de dos Unidades Empresariales de Base (UEB), que son la UEB Este conocida como Marina Chapelín, y la UEB Centro conocida como el Centro Internacional de Buceo Barracuda que incluye además el Puerto Internacional Dársena, que era considerada en la estructura hasta enero 2011 como otra UEB.

Cada UEB está compuesta por Equipos y Brigadas que brindan al turismo actividades específicas de acuerdo a sus características; todas relacionadas con las actividades náuticas: Buceo, Snorkeling, Pesca, Safari a Cayo Blanco, Servicios de los Puntos Náuticos a los Hoteles, Excursiones en motos acuáticas y lanchas rápidas, Servicio de Yate, y otros.

2.2 Breve descripción de la UEB Este de la Empresa Marina Marlín Varadero

La UEB Este de la Empresa Marina Marlin Varadero, más conocida como Marina Chapelín se encuentra ubicada en la Carretera Las Morlas, en el km 13, del polo turístico de Varadero.

Misión

Satisfacer las necesidades de los turistas que arriban a nuestro país, ofreciendo Servicios Náuticos y de Marina atractivos y variados, al nivel de los más importantes destinos turísticos del Caribe y que se distingan por su calidad, profesionalidad y una conducta acorde con nuestros principios.

Visión

Ser una Empresa de excelencia en el Caribe en el sector de Marinas y Náuticas, ofreciendo un producto turístico de alta calidad y diversificando las ofertas para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, propiciando el desarrollo sostenible de los fondos marinos y de la zona marino -costera de Cuba.

Objeto social

- a) Operar marinas, bases náuticas y fluviales, así como prestar servicios especializados en divisas a clientes de naves y embarcaciones deportivas, de recreo y del tipo crucero.
- b) Desarrollar, promover y prestar servicios de actividades turísticas, náuticas y recreativas en general, en divisas
- c) Brindar servicios de espectáculos náuticos y/o recreativos, incluyendo los que se realizan con delfines y otros animales amaestrados en divisas
- d) Prestar servicios de alojamiento, fundamentalmente para el turismo especializado en la actividad náutica, así como recreativos, gastronómicos, de transporte y comerciales complementarios a la misma, en divisas.
- e) Desarrollar torneos, regatas y eventos vinculados a la actividad náutica, en divisas.
- f) Prestar servicios de arrendamiento, bajo distintas modalidades, de instalaciones, locales, embarcaciones, naves y otros bienes asociados a las actividades náuticas y marinas en moneda nacional y en divisas
- g) Prestar servicios de información especializada para la navegación, así como para facilitar la explotación técnica y económica de embarcaciones y otros medios relacionados con la actividad naval, preferentemente para las embarcaciones turísticas y de recreo, en moneda nacional y en divisas
- h) Comercializar de forma mayorista, según lo regulado, las naves y embarcaciones de su flota, así como piezas, partes y agregados de estas, en moneda nacional y en divisas

- i) Llevar a cabo la importación para la comercialización mayorista y minorista de productos, según nomenclaturas aprobadas por los Ministerios del Comercio Interior y Exterior, según corresponda.
- j) Comercializar de forma mayorista y minorista equipos, embarcaciones, mercancías, alimentos, medios e insumos vinculados directa o indirectamente con la actividad náutica, a personas naturales y jurídicas extranjeras y jurídicas cubanas en divisas.

Valores Compartidos:

- ✚ Honestidad: Significa actuar con sinceridad, con transparencia. No mentir y ser consecuente con lo que decimos. Hacer lo que decimos y pensamos.
- ✚ Sentido de pertenencia: Expresa nuestro compromiso por los logros de nuestra organización. Sentir que formamos parte de un colectivo y que nuestro trabajo y nuestro aporte son importantes.
- ✚ Consagración: Se refleja en nuestra capacidad de sacrificio, de trabajar con amor, de entregarse a las tareas sin medir esfuerzos para garantizar los resultados.
- ✚ Solidaridad: Es ser recíprocos, brindar colaboración y ayuda desinteresada. Es apoyar y estimular a quien lo necesite.
- ✚ Hospitalidad: Significa facilitar y proporcionar una estancia agradable a nuestros huéspedes. Hacerlos sentir como en su propia casa.
- ✚ Disciplina: Consiste en el acatamiento y respeto por las reglas y normas que regulan nuestra actividad diaria.
- ✚ Fidelidad: Expresa nuestro amor a la patria, a nuestras convicciones y principios. Es defender y no traicionar nuestros ideales. Es ser consecuentes con la confianza depositada en nosotros.
- ✚ Confiabilidad: Es la capacidad de inspirar seguridad en el resto de las personas.
- ✚ Profesionalidad: Es la capacidad de alcanzar el efecto esperado o deseado a partir de la aplicación de los conocimientos y habilidades requeridos.

Para el cumplimiento de su misión la UEB cuenta con una estructura organizativa que se muestra en el **anexo # 1**.

✚ **Procesos de la organización**

La UEB tiene identificados sus procesos y los clasifica como Estratégicos, Claves y de Apoyo; como se puede apreciar en la **figura 2.1**.

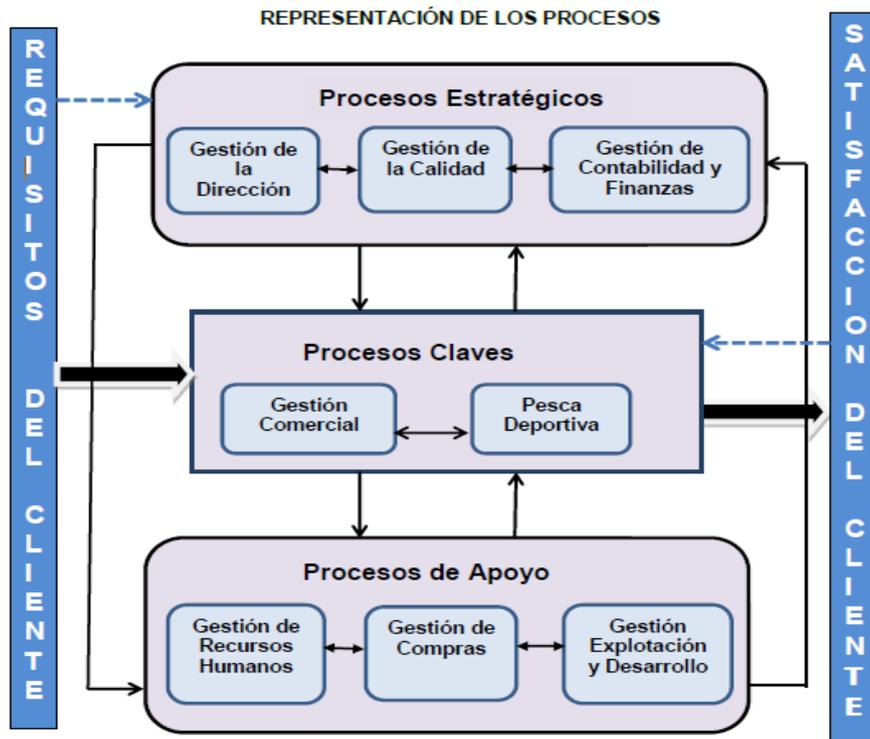


Figura 2.1: Mapa de procesos.

Fuente: Departamento de Calidad.

Composición de la fuerza laboral

La UEB cuenta con una plantilla aprobada de 156 trabajadores de la cual al cierre del mes de diciembre del 2018 se cubren 143 cargos, para un 92% de completamiento de la plantilla aprobada. En las **tablas 2.1 – 2.4** se refleja la composición de la fuerza de trabajo y su representatividad en los **gráficos 2.1 – 2.4**.

Tabla 2.1: Distribución de la fuerza laboral por categoría ocupacional.

Categoría Ocupacional	Plantilla aprobada	Plantilla cubierta
Cuadros	2	2
Técnicos	44	40
Servicios	61	59
Operarios	49	42
Total	156	143

Fuente: elaboración propia.

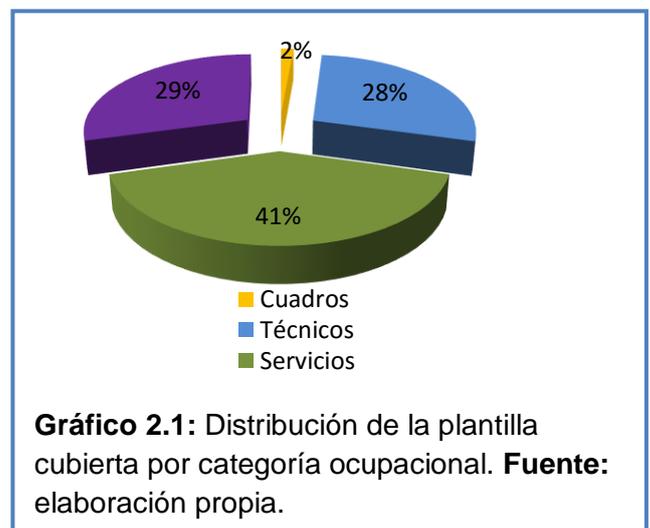


Tabla 2.2: Distribución de la fuerza laboral por género.

Sexo	Cantidad
Mujeres	23
Hombres	120

Fuente: elaboración propia.

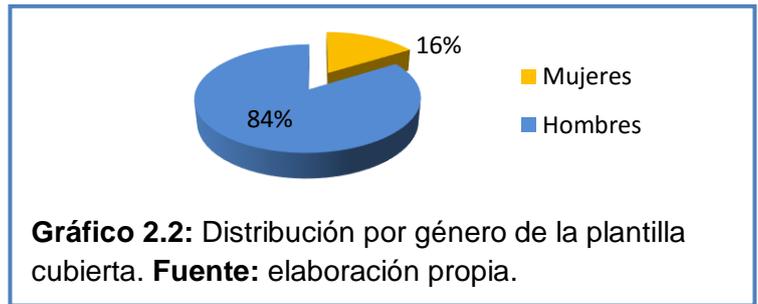


Tabla 2.3: Distribución de la plantilla cubierta por nivel educacional.

Nivel	Cantidad
Medio	20
Medio Superior	94
Superior	29

Fuente: elaboración propia.

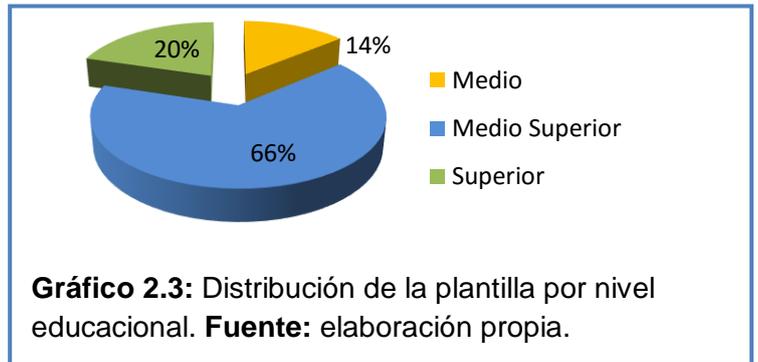
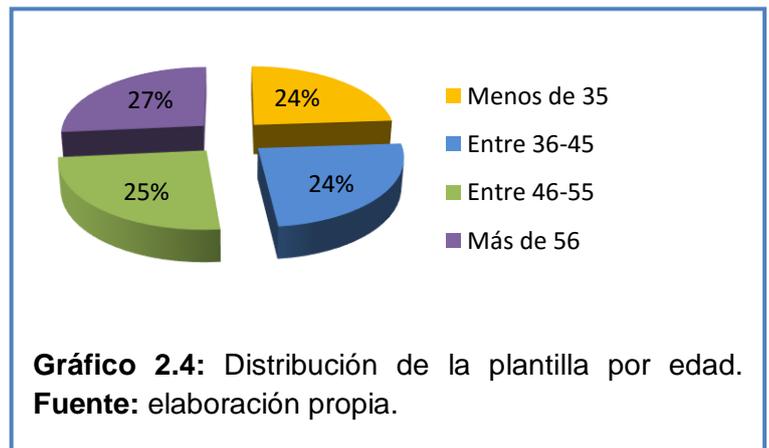


Tabla 2.4: Distribución de la fuerza laboral por rangos de edades.

Rango de edad	Cantidad
Menos de 35	34
Entre 36 – 45	35
Entre 46 y 55	36
Más de 56	38

Fuente: elaboración propia.



Con relación a la plantilla de cargos, se aprecia que al cierre del 2018 las categorías que mejores porcentajes de completamiento poseen son la de cuadro, servicio y técnico al representar un 100%, 97% y 91% respectivamente de completamiento respecto a la plantilla aprobada. La categoría operario es la más afectada al alcanzar un 86% de completamiento.

En cuanto a la distribución por género, en la entidad predominan los hombres al representar un 84% de la fuerza total.

Predominan los trabajadores con nivel medio superior (66%), seguido de los trabajadores con nivel superior (20%) y por último la fuerza con nivel medio (14%).

En cuanto a la distribución por edades se puede afirmar que en la entidad no existe un predominio de rangos de edades, ya que los trabajadores con menos de 35 años representan el 24% al igual que los que se encuentran en el rango desde los 36 hasta los 45 años, los que se encuentran entre 46 y 55 años representan el 25% mientras los que tienen más de 56 años representan el 27%.

Caracterización del proceso Gestión Comercial

La investigación se desarrolla en el proceso Gestión Comercial de la Marina Chapelín. Este es uno de los procesos claves de la UEB, por lo que juega un papel determinante en la satisfacción del cliente, y por consiguiente, en los ingresos mensuales que se reciben.

En la Subdirección de una plantilla aprobada de 7 trabajadores se encuentran cubiertos los 7, distribuidos de la siguiente manera:

 Subdirector Comercial	1
 Especialista "B" en Gestión de la Calidad	1
 Técnico en Gestión Comercial	1
 Promotor de ventas e información turística	4

La Subdirección posee entre sus principales responsabilidades las siguientes:

-  La búsqueda continua de nuevos clientes que permitan incrementar la gestión de ventas de la entidad.
-  Publicidad de los servicios comprendidos en la cartera corporativa.
-  Fidelización de los clientes existentes en base a la mejora de la calidad de los servicios prestados.
-  Registro de las quejas y reclamaciones procedentes de los clientes externos.

2.3 Antecedentes que justifican la investigación

Identificar las competencias laborales para toda entidad laboral es de vital importancia, puesto que permite al departamento de Recursos Humanos conocer cuáles son sus prioridades en correspondencia con las necesidades de sus trabajadores y así trazar sus líneas de trabajo para mejorar la Gestión del Capital Humano. También se debe tomar en cuenta que en el año 2009 se realizan modificaciones por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en los calificadores de cargos, y se aprueban la Ley 116/2014 "Código del Trabajo" y el DL 326/2014 "Reglamento del Código del Trabajo", como documentos oficiales para ser utilizados en la Gestión del Capital Humano de las organizaciones.

En el sector del turismo, como documento oficial para ser utilizado en la Gestión del Capital Humano de las organizaciones, se cuenta con el Calificador Ramal del MINTUR, puesto en vigor mediante la Resolución 66/2009, lo que conlleva a que el sector del turismo exija la aplicación de un diseño actualizado del perfil de cargo por competencias de los puesto de trabajo de sus entidades, debido a que solamente se cuenta con el análisis y descripción de los mismos y los calificadores de cargo, como documento legal, que no define en la mayoría de los casos, cuáles son las competencias del puesto. La UEB Este de la Empresa Marina Marlin Varadero se encuentra inmersa en este proceso, ya que se encuentra en la misma situación que la mayoría de las entidades del sector, trabaja por los obsoletos calificadores de cargo que solamente define funciones en un plano cognitivo.

Teniendo en cuenta la importancia que representa para la entidad el proceso de Gestión Comercial, al ser el primer momento de la verdad que se presenta en el ciclo de servicio, ya que se trata del primer departamento con el cual el cliente entra en contacto, con el cual interactúa durante toda su estancia, y con quien finalmente interactúa para medir sus percepciones, se identifica la necesidad de orientar esta investigación a la aplicación de un procedimiento que permita la elaboración de los perfiles de competencias de los puestos asociados a esta subdirección, con vista a la correcta implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

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

Para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de la Marina Chapelín se consultan disímiles procedimientos como son: Acosta (2007), González (2009), González y Cabrera (2010), González y Manrique (2010) y Pérez (2013).

Se selecciona en la presente investigación el procedimiento propuesto por Pérez (2013) debido a su integralidad. El mismo se aplica en organizaciones tanto del sector turístico como de otras entidades prestadoras de servicios, pues demuestra su factibilidad en cuanto a aplicación práctica. El procedimiento conforma los perfiles de cargo por competencias junto con las matrices de competencias y los diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que las componen. Para una mejor comprensión el mismo se muestra en la **figura 2.2**.

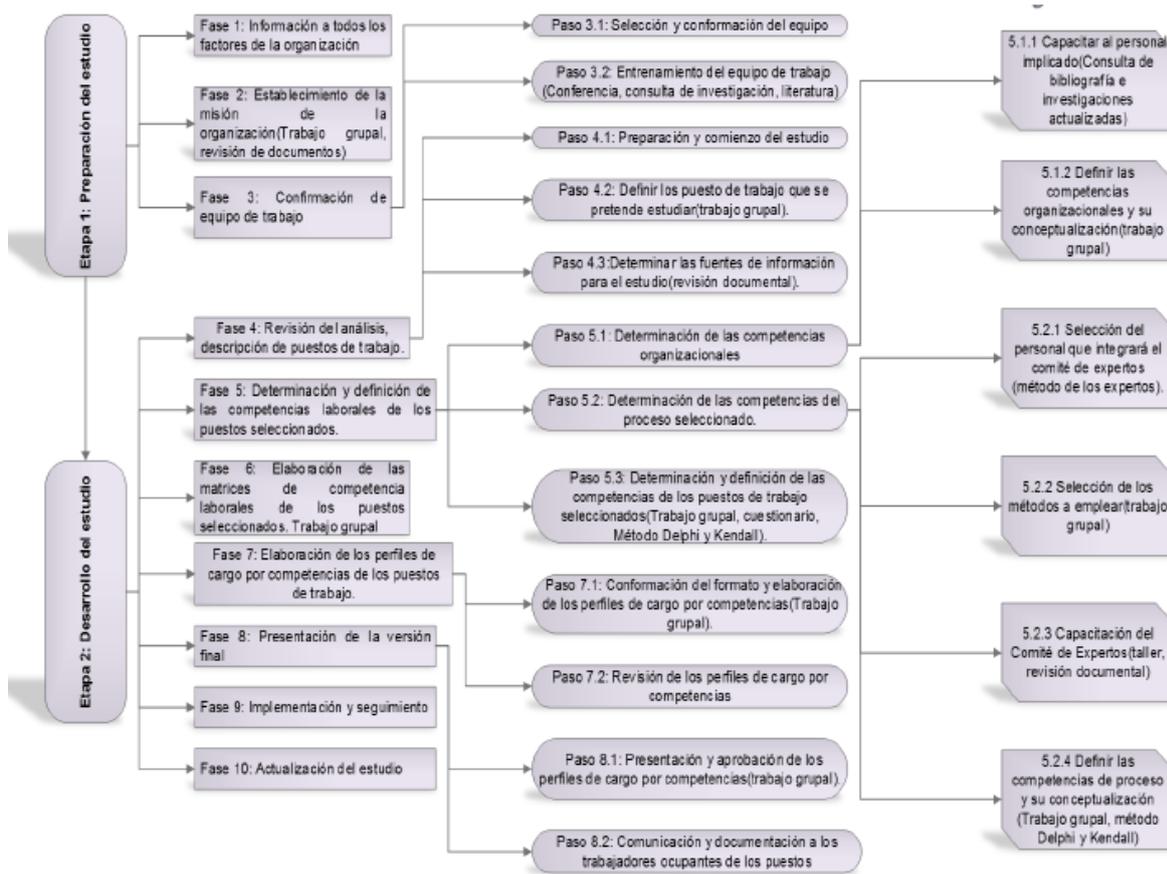


Figura 2.2: Procedimiento metodológico para elaboración de perfiles de cargo por competencias.

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 actualizados, que se correspondan con las exigencias reales del puesto, y la necesidad de comenzar de inmediato el estudio mediante el uso del 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. Para ello se debe utilizar las técnicas propuestas para ello, si ya existe la Proyección Estratégica en la unidad, entonces se emplea de ésta la misión de la organización y de las áreas o grupos de trabajo propuestos para el estudio.

Fase 3. Conformación del equipo de trabajo

Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo

El equipo de trabajo se conforma por un grupo de especialistas que reúnan 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 mediara 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 desarrolla 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, donde 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 se realizan las actividades siguientes:

5.1.1 Capacitar al personal implicado sobre Gestión por Competencias

Se examinan bibliografías e investigaciones actualizadas sobre la Gestión por Competencias, para la información del grupo de trabajo, donde se informan los objetivos de la investigación al personal implicado y se le da a conocer las competencias organizacionales que más se utilizan en la literatura sobre el tema.

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 integrara 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 dialogo anónimo con 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 (Oñate Ramos, 1988) el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento como se muestra en la **tabla 2.5** con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación reflejados en la **tabla 2.6** que le permiten comprobar su valoración. Se seleccionan como expertos aquellos que cumplan la condición $K \geq 0,8$. El coeficiente de competencia se calcula mediante la expresión matemática $K = (Kc + Ka) / 2$.

Donde:

K es el coeficiente de competencia.

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

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

Se aplica el cuestionario al experto, y 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 son obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer una persona para calificarla como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido.

Tabla 2.5: Coeficiente de conocimiento.

Características	Prioridad
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
Kc	1

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.6: Coeficiente de argumentación.

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de las fuentes en sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencias obtenidas	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajo nacionales	0.14	0.10	0.06
Conocimiento de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográfica	0.09	0.07	0.05
Curso de actualización	0.18	0.14	0.10
Ka	1	0.8	0.5

Fuente: elaboración propia.

5.2.2 Selección de los métodos a emplear

Tormenta de ideas: Es una técnica de grupo creada en el año 1941 por Alex Osborne, que emplea un moderador y un procedimiento para favorecer la generación de ideas. El fundamento del método es que muchas ideas mueren por la crítica destructiva a que se ven sometidas antes de que maduren o se perfeccionen, por lo que este sistema se trata primero de generar las ideas y luego de evaluarlas. La reunión trata de crear un clima que favorezca la comunicación y la participación de los asistentes, la libre exposición de las ideas.

En primer lugar, el moderador plantea el problema y se asegura que todos los participantes lo comprendan, debiendo estimular ideas específicas y tangibles, no ideas abstractas u opiniones. Todos aportan ideas tratando de producir un gran número de ellas, y aunque parezcan inútiles o descabelladas, no se permite ninguna crítica o juicio. A partir las ideas iniciales propuestas por los distintos miembros del grupo se van generando nuevas rondas de ideas o ideas derivadas. Para ello existen tres métodos:

- ✚ El más popular es la **rueda libreo** método no estructurado, donde los miembros del grupo exponen sus ideas espontáneamente y el moderador las anota.
- ✚ Con el método estructurado o **Round-Robin** el moderador pide ideas a cada miembro por turno con un formato ordenado La sesión continua en varias rondas hasta que todos los participantes den su opinión.
- ✚ Mediante la **tira de papel** o método silencioso el moderador pide a los participantes que escriban sus ideas en una pequeña tira de papel. Luego se colocan las tiras de papel sobre la mesa y se construyen ideas sobre las ideas de otros. El anonimato evita conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes, logrando que los participantes se sientan libres de exponer sus ideas sin el temor a equivocarse y ser juzgados por ello.

En la segunda fase, independientemente del método usado, los resultados de la sesiones analizan, se realiza un examen crítico dirigido por el moderador, y se depuran y se seleccionan las ideas que ofrezcan mejores soluciones al problema planteado.

Método Delphi: Es uno de los métodos de expertos que se basa en consultar a un grupo de personas como fuente de información, de las que se supone un conocimiento elevado de la materia que se va a tratar. Se emplea cuando no existen datos históricos con los que trabajar, o el impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos. Pretende extraer y maximizar las ventajas (disponibilidad de información contrastada y mayor número de factores considerados) 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 de todo grupo. 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 de debate, impidiendo que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro, o por el peso que supone oponerse a la mayoría. Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen. El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad de que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.
- ✚ Iteración y realimentación controlada: Presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.
- ✚ Respuesta del grupo en forma estadística: La información que se presenta a los expertos no es solo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se obtiene.

La esencia del método es hacer varias encuestas sucesivas sin intercambio de opiniones, donde se recomienda emplear de 9 a 25 expertos. Funciona de la siguiente forma:

- 1 El grupo de análisis (quienes están aplicando el método) lanza la pregunta a los expertos, recibe las respuestas y realiza una labor de síntesis y selección para obtener un conjunto manejable de juicios, definidos de la forma más clara posible.
- 2 Se envía las características a los expertos y se les pide el voto (positivo=1, negativo=0).
- 3 Se calcula el coeficiente de concordancia (Cc) según la formulación correspondiente y su valor deberá ser mayor o menor, dependiendo del nivel de confianza que se quiera conseguir en el estudio. Su expresión de cálculo es la siguiente:

$$Cc = 1 - (Vn/Vt) \geq 1 - \alpha$$

Donde:

Vn: Votación negativa. **Vt:** Votación total. **α :** Error máximo permisible.

Método del Coeficiente de Kendall: Se utiliza generalmente para priorizar las características principales un problema, y consiste en unificar los criterios de un grupo de especialistas con conocimientos de la problemática sometida a estudio, de manera que cada integrante del panel (entre un mínimo de 7 y un máximo de 13 expertos) vaya ponderado los

ítems según el orden de importancia que considere, para perfeccionar el enfoque colectivo, mediante la crítica recíproca de las opiniones de los especialistas pero de forma aislada, manteniendo el anonimato de las opiniones. Para ello se requiere de un procedimiento matemático que se basa en la suma de la puntuación para cada característica, y que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente de Correlación de Kendall (W). A continuación se muestran los pasos a seguir para la realización del método.

- 1 Determinar un grupo de expertos por conocimiento o experiencia.
- 2 Realizar la votación de cada experto para priorizar las causas o características.
- 3 Determinar las prioridades y el índice de concordancia de la manera siguiente:

✚ Se halla la sumatoria de la puntuación para cada característica.

$$\sum_{i=1}^m A_i \quad \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij}$$

✚ Se halla el factor de concordancia (T) a través de la fórmula siguiente:

$$T = \frac{1}{K} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right)$$

✚ Se determina si $W \geq 0.5$, lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable. Esto se hace mediante las expresiones siguientes:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} \quad \Delta = \left(\sum_{i=1}^m A_i - T \right) \quad \Delta^2 = \sum_{i=1}^m (A_i - T)^2$$

Donde:

A_{ij}: Ponderación de la característica i, según el experto j.

K: Número de índices.

m: Número de expertos.

T: Factor de concordancia.

W: Coeficiente de concordancia.

4. Enfocar el estudio hacia esas prioridades determinadas por el método de Kendall.

Las características se seleccionan mediante el criterio que plantea que serán seleccionados los índices que cumplan la siguiente condición:

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T$$

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

A partir de elaboradas las matrices de competencias de los puestos y revisado el análisis y descripción de los mismos, se procede a dar formato definitivo a los perfiles de cargo por competencias según el formato que se muestra en el **anexo # 2**.

Paso 7.2. Revisión de los perfiles de cargo por competencias

El Grupo de Trabajo y el comité de experto dan su aprobación y revisan los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo, corroborando que estos se encuentren correctamente confeccionados y con todos los elementos que requieren.

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 con el Grupo de Trabajo y los directores generales, 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 GCH que se materializan en la institución.

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. Análisis de los resultados

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar la metodología propuesta para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo del proceso clave Gestión Comercial de la UEB Este Marina Marlín. Por ello se hace necesario comenzar el estudio en el área seleccionada, para facilitar los procesos de selección y evaluación del personal, la elaboración de las evaluaciones del desempeño y la determinación de las necesidades de formación o capacitación.

3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias

A continuación se muestran los resultados obtenidos de aplicar cada paso del procedimiento descrito en el capítulo II.

Etaa I. Preparación del estudio

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

Se comunica a todos los trabajadores mediante una reunión, la importancia que le confiere a la UEB el contar con los perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo, considerando el impacto que esto reviste en la calidad del servicio, y por tanto con los niveles de ventas.

Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización.

Definida en el capítulo anterior, la misión de la Marina Chapelín es: "Satisfacer las necesidades de los turistas que arriban a nuestro país, ofreciendo Servicios Náuticos y de Marina atractivos y variados, al nivel de los más importantes destinos turísticos del Caribe y que se distingan por su calidad, profesionalidad y una conducta acorde con nuestros principios".

Fase 3. Confección del equipo de trabajo.

Paso 3.1 Selección y conformación del equipo de trabajo.

Para la selección del equipo de trabajo de la investigación se toman en cuenta requisitos tales como: amplios conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo, decisión y voluntad para participar en el estudio, experiencia de trabajo en la organización y reconocimiento en su labor. La composición del equipo de trabajo queda reflejada en la **tabla 3.1**.

Tabla 3.1: Miembros del equipo de trabajo.

Cargo	Nombres y apellidos	Años de experiencia	Nivel de escolaridad
Subdirectora de Recursos Humanos	Yunnia Díaz Velázquez	23	Superior
Especialista "C" en Gestión de los Recursos Humanos	Thaydee Almagro Sáez	31	Superior
Estudiante de 6to año de Ingeniería Industrial	Yennifer Martín Barrios		

Fuente: elaboración propia.

Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo.

Se realiza el entrenamiento del equipo a través de discusión grupal principalmente, se realizan debates; donde se abordan los aspectos fundamentales sobre la Gestión del Capital Humano, el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo y la Gestión por Competencias, entre otros temas de interés para el desarrollo de la investigación.

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.

Con la participación del Grupo de Trabajo seleccionado y todos los factores de la instalación se efectúa una reunión preliminar donde se adopta lo establecido en la etapa anterior. Esto facilita la realización de los siguientes pasos.

Paso 4.2. Definir los puestos que se pretenden estudiar.

En reunión con el equipo de trabajo se decide realizar el estudio a 3 puestos de trabajo que están presentes en el proceso Gestión Comercial, los cuales se muestran en la **tabla 3.2:**

Tabla 3.2: Puestos de trabajo a estudiar.

Cargo	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta
Subdirector Comercial	1	1
Especialista "B" en Gestión de la Calidad	1	1
Técnico en Gestión Comercial	1	1

Fuente: elaboración propia.

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

A través de la observación y la revisión documental, se determinan las fuentes de información del estudio.

- ✚ 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 procesos: se observa la posición que ocupa el proceso objeto de análisis y su interacción con el resto de los procesos.
- ✚ Calificadores de cargos: se analizan los calificadores de cargos de los puestos objetos de estudio analizándose el contenido de trabajo de los mismos y los requisitos de conocimientos que exigen.
- ✚ Evaluación del desempeño: se revisa el Reglamento para la Evaluación del Desempeño, el registro mensual, medio por el cual se comprueba el cumplimiento de las actividades, metas trazadas y las debilidades y fortalezas de cada trabajador en el desempeño de las funciones de su puesto.
- ✚ Análisis y descripción de los puestos de trabajo: se realiza una revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo seleccionados para el estudio. En el **anexo #3** se muestra un ejemplo de los aspectos que conforman este documento.
- ✚ Manual de Instrucciones y Procedimientos del Proceso de Comercial: se revisa el manual donde se encuentran descritos los procesos con los estándares de calidad establecidos, las funciones de cada uno de los puestos, entre otros aspectos.

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

Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales.

Se realiza una tormenta de ideas a partir de la información brindada por los documentos relacionados con la Gestión por Competencias. Los integrantes del Grupo de Trabajo y el Consejo de Dirección analizan las competencias más significativas y llegan a un consenso, donde determinan las competencias que más se ajustan por su nivel de importancia a la organización, luego se unifican criterios e ideas, y se define que las competencias que distinguen a la UEB Este Marina Marlín Varadero son: **orientación al cliente, mejora**

continua, profesionalidad, Liderazgo, Trabajo en equipo y comunicación las cuales se definen de la manera siguiente:

- ✚ **Orientación al cliente:** la organización debe superar las expectativas de los clientes, ofertando productos y servicios correspondientes con los estándares de calidad establecidos, para lograr la preferencia y fidelidad de los mismos. Captar las quejas o reclamaciones de los clientes para transformarlas en expectativas superadas. Las estrategias, las políticas y los objetivos se definen en función de los clientes. Tener un colectivo de trabajo con la habilidad para establecer relaciones de confianza y respeto mutuo.
- ✚ **Mejora continua:** establecer estrategias de trabajo que mejoren continuamente la calidad de los diversos servicios que se brindan y la diversidad de productos que se comercializan, en aras de consolidar la preferencia de los clientes.
- ✚ **Profesionalidad:** emplear políticas de trabajo para atenuar cualquier amenaza que tenga la organización en el cumplimiento de los objetivos o metas propuestas, con la disciplina y calidad requerida. Dar respuesta ágil y contundente a cualquier queja que tengan sus clientes. Mantener un personal capacitado en las funciones que se desarrollan en la UEB y así poder enfrentar cualquier desafío con la profesionalidad pertinente.
- ✚ **Comunicación:** establecer un flujo informativo eficaz tanto vertical como horizontal. Emitir la información con lenguaje claro y preciso adaptado a las necesidades y características de los receptores. Estructurar habilidades de dirección, como el saber escuchar y transmitir ideas mediante la persuasión y la reflexión.
- ✚ **Liderazgo:** ser una empresa que satisfaga el mercado de los servicios náuticos y de marina de una manera atractiva, variada y a precios competitivos, de forma tal que garantice la satisfacción de los clientes, por la calidad y exigencia de los servicios que se ofertan, expandiéndose a nuevos mercados y situándose en la preferencia de los clientes con una óptima calidad, en busca de una mayor eficiencia y efectividad sobre la base de las fortalezas actuales.
- ✚ **Trabajo en equipo:** lograr un ambiente laboral positivo donde prime el respeto mutuo, el compañerismo, la solidaridad, el sentido de pertenencia, la amistad, atenuando el estrés, la envidia y el egoísmo. Colaboración entre todo el colectivo de trabajo en el desempeño de sus tareas. Mejorar el diálogo, la comunicación y la consulta colectiva para la solución de las deficiencias, de igual forma se analizan las nuevas ideas que surjan para lograr mejores resultados. Se antepone los intereses

del colectivo a los personales para el cumplimiento de las funciones de la organización. El trabajo en equipo colabora con la agilidad del proceso.

Paso 5.2. Determinación de las competencias del proceso seleccionado.

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.

Los posibles expertos se seleccionan en función del conocimiento, la profesionalidad y la experiencia sobre lo que se va evaluar. Se calcula el número de expertos que como mínimo se necesitan, a través de la expresión matemática siguiente:

$$M = \frac{P * (1 - P) * K}{I^2}$$

Donde:

P: Error mínimo que se tolera a juicio de los expertos. En este caso es un **1%**.

K: Valor obtenido para un nivel de confianza definido. En este caso un **99%**. Equivale a **6.6564**

I: Nivel de precisión que se asumió. En este caso un **10%**.

$$M = \frac{0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564}{0.1^2} = 6.5898 \approx 7$$

La aplicación de la fórmula indica que se necesitan como mínimo 7 expertos. Para mayor fiabilidad de los resultados, se eligen 9 posibles expertos, tal como lo muestra la **tabla 3.3**.

Tabla 3.3: Miembros que pueden integrar el Comité de Expertos.

Nombres y Apellidos	Cargo	Nivel educacional
Camilo Gálvez Medina	Director Comercial	Superior
Evelio Medina Díaz	Promotor de ventas e información turística	Superior
Eulalio R. Bermúdez Alemán	Promotor de ventas e información turística	Superior
Jesús F. Gómez Montes de Oca	Promotor de ventas e información turística	Superior
Martín Ruano López	Director de UEB	Superior
Flor Ileana Pérez García	Especialista "B" en Gestión de la Calidad	Superior

Vladimir Estopiñán Rangel	Técnico en Gestión Comercial	Superior
Leylani Finalé Montenero	Promotor de ventas e información turística	Superior
Miriam Medina Hernández	Técnico "A" Gestión de Recursos Humanos	Superior

Fuente: elaboración propia.

Para la selección de los expertos se utiliza el coeficiente de competencia de (Oñate Ramos, 1988), 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:

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

En las **tablas 3.4 y 3.5** se muestran los coeficientes de conocimiento (K_c) y de argumentación (K_a) respectivamente, que se obtienen para la determinación del coeficiente de competencia (K) que se muestra en la **tabla 3.6**.

Tabla 3.4: Coeficiente de conocimiento (K_c).

Características	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Conocimiento	0.181	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0.086	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Disposición	0.054	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Creatividad	0.100	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Profesionalidad	0.113	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
Intuición	0.054	X	X	X	X	X		X	X	X
Actualización	0.127	X	X	X	X	X		X	X	X
Colectividad	0.018	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TOTAL	1.000	1	1	1	0.85	1	0.82	1	1	1

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.5: Coeficiente de argumentación (Ka).

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de los criterios											
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	A	A	M	A	A	M	A	A	A	0.27	0.21	0.13
Experiencias obtenidas	A	A	A	M	A	A	M	A	A	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajo nacionales	M	A	B	A	M	M	M	A	M	0.14	0.10	0.06
Conocimiento de trabajo en el extranjero	B	B	B	B	B	B	A	B	B	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográfica	M	A	M	A	A	M	A	M	M	0.09	0.07	0.05
Curso de actualización	M	A	M	A	M	M	A	M	A	0.18	0.14	0.10
TOTAL	0.80	0.96	0.76	0.94	0.88	0.80	0.94	0.90	0.90	1.00	0.80	0.50

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.6: Coeficiente de competencia (K).

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Kc	1	1	1	0.85	1	0.82	1	1	1
Ka	0.80	0.96	0.76	0.94	0.88	0.80	0.94	0.90	0.90
K	0.90	0.98	0.88	0.90	0.94	0.81	0.97	0.95	0.95

Fuente: elaboración propia.

Los valores obtenidos al calcular el coeficiente de competencia (K), arrojan que se deben mantener los 9 expertos, puesto que todos cumplen con la condición de $K \geq 0.8$.

5.2.2. Selección de los métodos a emplear.

Se selecciona el método Delphi y el método del coeficiente de Kendall para lograr unificar y ponderar el criterio de los expertos, en la determinación de las competencias de los puestos seleccionados.

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 del proceso de Gestión Comercial y sus puestos de trabajo. Se realiza una revisión de la documentación tales como manuales, procedimientos técnicos requeridos para el proceso objeto de estudio, lo cual posibilita a los expertos desarrollar una noción completa del funcionamiento del proceso y sus actividades.

5.2.4. Definir las competencias del proceso y su conceptualización.

En el trabajo grupal el Comité de Expertos realiza un análisis dentro de un grupo de competencias obtenidas de la literatura analizada, se determinan cuales se ajustan al proceso Gestión Comercial y se reduce el listado utilizando para ello el método Delphi, quedando así aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia es $C \geq 0.70$, como se muestra en la **tabla 3.7**.

Tabla 3.7: Método Delphi para determinar las competencias del proceso Gestión Comercial.

Competencia	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0.89
Liderazgo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Toma de decisiones	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.89
Planificación y organización	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Mejora continua	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0.78
Multifuncionalidad	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0.44
Trabajo en Equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Creatividad e innovación	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0.67

Agilidad	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0.67
Solución de problemas	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0.78
Administración del tiempo	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0.78
Capacidad de aprendizaje	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0.56
Responsabilidad	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0.56

Fuente: elaboración propia.

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 pondera, según su criterio, el orden de prioridad de las competencias del proceso Gestión Comercial, todo lo cual se muestra en la **tabla 3.8**.

Tabla 3.8: Método Kendall para determinar la prioridad de las competencias del proceso Gestión Comercial.

Competencia	Expertos									$\sum A_j$	Δ	Δ^2
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Orientación al cliente	1	2	1	1	1	2	1	2	1	12,00	-28,50	812,25
Mejora continua	3	4	3	3	4	3	4	4	4	32,00	-8,50	72,25
Toma de decisiones	5	6	6	5	6	5	6	5	5	49,00	8,50	72,25
Planificación y organización	4	3	4	4	3	4	3	3	3	31,00	-9,50	90,25
Liderazgo	6	7	5	6	5	6	5	6	6	52,00	11,50	132,25
Trabajo en Equipo	2	1	2	2	2	1	2	1	2	15,00	-25,50	650,25
Solución de problemas	8	5	7	8	7	7	7	8	7	64,00	23,50	552,25
Administración del tiempo	7	8	8	7	8	8	8	7	8	69,00	28,50	812,25
	K=8		m=9		T=40.5		w=0.94			324,00		3194,00

Fuente: elaboración propia.

El estudio es válido, ya que existe concordancia entre el criterio de los expertos y las competencias seleccionadas son las que cumplan la siguiente condición: $\sum A_j \leq T$. Con la aplicación de los métodos anteriores se determinan las competencias que más enmarcan al proceso objeto de estudio, las mismas se muestran conceptualizadas a continuación:

- ✚ **Orientación al cliente:** es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste.
- ✚ **Mejora continua:** adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia institucional. Se deben establecer estrategias de trabajo que perfeccionen constantemente la calidad de la prestación de servicios con la introducción de mejoras en los procesos y la permanente formación de los trabajadores, en aras de consolidar la preferencia de los clientes.
- ✚ **Planificación y organización:** capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad.
- ✚ **Trabajo en equipo:** capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.

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

Una vez identificadas y conceptualizadas las competencias del proceso Gestión Comercial, 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, resultados de las evaluaciones de desempeño y los calificadores de cargo existentes, para así tener una mayor comprensión de las funciones y requerimientos de cada puesto.

Se le proporciona al Comité de Expertos un modelo de cuestionario con las competencias más utilizadas en la literatura consultada, el mismo aparece en el **anexo # 4**. A partir de éste, se seleccionan aquellas competencias que más se ajustan a los puestos y luego se realiza su reducción teniendo en cuenta la prioridad a través de los métodos Delphi y coeficiente Kendall.

Tabla 3.9: Método Delphi para la selección de las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo Subdirector Comercial.

Competencia	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Responsabilidad	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.89
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Confiabilidad	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0.67
Autocontrol	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.89
Capacidad de delegación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Adaptabilidad	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0.56
Capacidad de negociación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Perseverancia	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0.67
Proactividad	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0.56
Empatía	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0.56
Escucha activa	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.89
Liderazgo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Influencia	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0.67
Capacidad de respuesta	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.89
Planificación y organización	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0.78
Comunicación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Orientación al servicio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Toma de decisiones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.10: Método Kendall para determinar la importancia y prioridad de las competencias del puesto de trabajo Subdirector Comercial.

Competencia	Expertos									$\sum A_i$	Δ	Δ^2
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Liderazgo	4	4	4	3	4	3	3	4	3	32,00	-8,50	72,25
Toma de decisiones	7	8	7	8	7	7	7	8	7	66,00	25,50	650,25
Trabajo en equipo	2	2	2	1	1	2	1	2	2	15,00	-25,50	650,25
Capacidad de negociación	5	6	5	5	5	6	5	6	6	49,00	8,50	72,25
Orientación al servicio	8	7	8	7	8	8	8	7	8	69,00	28,50	812,25
Comunicación	6	5	6	6	6	5	6	5	5	50,00	9,50	90,25
Planificación y organización	3	3	3	4	3	4	4	3	4	31,00	-9,50	90,25
Profesionalidad	1	1	1	2	2	1	2	1	1	12,00	-28,50	812,25
	K= 8	m=9		T=41			W=0.96			324,00		3250,00

Fuente: elaboración propia.

A partir de la aplicación de los métodos mencionados anteriormente, se determinan las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo Subdirector Comercial, se seleccionan todas aquellas que cumplen la condición $\sum A_i \leq T$, posteriormente conceptualizando de dichas competencias:

- ✚ **Trabajo en equipo:** colaborar con la productividad y agilidad del trabajo al ayudar a cualquiera de sus compañeros. Integrarse con el colectivo de trabajo, con el fin de unificar intereses comunes, que tributen de forma directa en el buen funcionamiento de la Marina Chapelín, por lo cual debe existir estrecha comunicación entre ambas partes. Mantener relaciones de solidaridad y ayuda mutua.
- ✚ **Profesionalidad:** es capaz de liderar la Subdirección Comercial y la actividad en la entidad, con su ejemplo y perseverancia, posee los conocimientos y habilidades requeridos para lograr los objetivos propuestos aun en ausencia de sus directrices o

en presencia de obstáculos para garantizar el trabajo previsto con la calidad requerida y elevar su superación personal.

- ✚ **Liderazgo:** liderar su equipo de trabajo. Lograr obtener la aceptación de los demás compañeros de trabajo basado en su experiencia y profesionalidad en el desempeño de sus funciones. Saber comunicarse, motivar y estimular de forma continua a sus subordinados, además reconocer el esfuerzo de su equipo de trabajo. Poseer visión guiadora de futuro y capacidad para reunir a sus seguidores en la realización de las tareas. Mantener siempre el espíritu de unidad.
- ✚ **Planificación y organización:** ser eficaz y eficiente en la búsqueda continua de clientes. Controlar las actividades que se desarrollan en el proceso de Comercial y asignar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para ejecutar una determinada tarea con el fin de lograr la máxima eficiencia y productividad. Analizar cualitativamente y cuantitativamente el cumplimiento del plan de ventas de la entidad.

Prosigue la aplicación de los métodos anteriores para los restantes puestos de trabajo, objeto de estudio, según se muestra en las **tablas 3.11 y 3.12**.

Tabla 3.11: Método Delphi para la selección de las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo Especialista “B” en Gestión de la Calidad.

Competencia	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Capacidad de análisis	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0.78
Colaboración	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.89
Capacidad de síntesis	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0.67
Profesionalidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Responsabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Perseverancia	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0.56
Coordinación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Retroalimentación y control	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0.67
Planificación y organización	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0.56

Sentido de pertenencia	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0.56
Mejora continua	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Orientación al cliente	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.89
Visión sistémica	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0.67
Cumplimiento de normas	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.89
Autoridad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Trabajo en equipo	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.89

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.12: Método del coeficiente Kendall para determinar la prioridad de las competencias del puesto de trabajo Especialista “B” en Gestión de la Calidad.

Competencia	Expertos									$\sum A_i$	Δ	Δ^2
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Capacidad de análisis	2	1	2	1	1	1	2	1	2	13,00	-36,50	1332,25
Colaboración	10	6	8	5	6	7	7	6	7	62,00	12,50	156,25
Profesionalidad	5	5	5	6	5	5	6	5	5	47,00	-2,50	6,25
Responsabilidad	9	8	6	9	7	6	5	7	6	63,00	13,50	182,25
Coordinación	6	10	9	7	8	9	8	8	10	75,00	25,50	650,25
Mejora continua	4	4	3	4	4	3	3	4	4	33,00	-16,50	272,25
Orientación al cliente	3	3	4	3	3	4	4	3	3	30,00	-19,50	380,25
Cumplimiento de normas	8	7	7	8	10	10	9	10	9	78,00	28,50	812,25
Autoridad	7	9	10	10	9	8	10	9	8	80,00	30,50	930,25
Trabajo en equipo	1	2	1	2	2	2	1	2	1	14,00	-35,50	1260,25
	K=10	m=9	T=49,5	W=0.90						495,00		5982,50

Fuente: elaboración propia.

A partir de la aplicación de los métodos mencionados anteriormente, se determinan las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo Especialista “B” en Gestión de la Calidad, se seleccionan todas aquellas que cumplen la condición $\sum A_i \leq T$, posteriormente conceptualizando de dichas competencias:

- ✚ **Capacidad de análisis:** Capacidad para establecer inferencias a partir de hipótesis y hechos. Habilidad para analizar variables, indicadores y datos.
- ✚ **Profesionalidad:** Ser capaz de liderar el área, dando su ejemplo con tenacidad, poseer los conocimientos y habilidades requeridos para lograr los objetivos propuestos aun en ausencia de sus directrices o en presencia de obstáculos garantizando el trabajo previsto con la calidad requerida y elevando su superación personal.
- ✚ **Mejora continua:** Capacidad para monitorear sus procesos en procura de introducir la mejoras continua en propios procesos a partir de sus aportes y de los de otros.
- ✚ **Orientación al cliente:** Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste.
- ✚ **Trabajo en equipo:** Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones eficientes de colaboración con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.

Concluye este paso con la aplicación de los métodos anteriores para los restantes puestos de trabajo, objeto de estudio, según se muestra en las **tablas 3.13 y 3.14**.

Tabla 3.13: Método Delphi para la selección de las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo Técnico en Gestión Comercial.

Competencia	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Retroalimentación y control	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0.56
Orientación al servicio	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0.78
Capacidad de respuesta	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Flexibilidad	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0.67

Colaboración	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.89
Iniciativa	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0.56
Autocontrol	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0.89
Capacidad de investigación	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0.78
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Confiabilidad	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0.56
Comunicación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Multifuncionalidad	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0.78

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.14: Método del coeficiente Kendall para determinar la prioridad de las competencias del puesto de trabajo Técnico en Gestión Comercial.

Competencia	Expertos									$\sum A_i$	Δ	Δ^2
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Orientación al cliente	1	3	1	2	1	2	1	1	1	13,00	-27,50	756,25
Capacidad de respuesta	2	4	4	3	4	3	2	4	4	30,00	-10,50	110,25
Colaboración	5	6	6	5	5	6	5	6	5	49,00	8,50	72,25
Autocontrol	6	5	5	6	6	5	6	5	6	50,00	9,50	90,25
Capacidad de investigación	8	7	7	7	8	7	7	8	7	66,00	25,50	650,25
Trabajo en equipo	4	2	3	4	3	4	3	2	2	27,00	-13,50	182,25
Comunicación	3	1	2	1	2	1	4	3	3	20,00	-20,50	420,25
Multifuncionalidad	7	8	8	8	7	8	8	7	8	69,00	28,50	812,25
	K=8	m=9	T=40,5	W=0.91	324,00							3094,00

Fuente: elaboración propia.

A partir de la aplicación de los métodos mencionados anteriormente, se determinan las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo Técnico en Gestión Comercial, se

seleccionan todas aquellas que cumplen la condición $\sum A_i \leq T$, posteriormente conceptualizando de dichas competencias:

- ✚ **Orientación al cliente:** Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste.
- ✚ **Capacidad de respuesta:** Rapidez mental y de acción para responder a diversos requerimientos internos y / o externos en torno al trabajo que ejecuta.
- ✚ **Trabajo en equipo:** Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones eficientes de colaboración con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.
- ✚ **Comunicación:** Capacidad de expresar las propias ideas y entender las de los demás de manera clara y efectiva. Implica el manejo de contenidos emocionales y racionales, tanto en la comunicación verbal como no verbal.

Se procede a la elaboración de la matriz de competencias para cada puesto de trabajo objeto de estudio, la cual muestra los comportamientos, habilidades y conocimientos que componen las competencias requeridas ante el trabajo. Para ello se conjugan los elementos: Saber, Saber-Hacer, Querer-Saber-Ser, Saber-Aprender, Hacer-Saber. Para cada comportamiento se define un nivel del uno al cinco, ubicándolo en el estado deseado. Posteriormente se aprueban y revisan las matrices con sus diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimiento, esto se realiza entre el Grupo de Trabajo y el Comité de Expertos. Las matrices de competencias integran el formato de los perfiles de cargo por competencias que se elaboran.

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.

Los perfiles de cargo por competencias elaborados se muestran en los **anexos#5, 6 y 7** respectivamente.

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

En este paso el Grupo de Trabajo y el Comité de Experto revisan y aprueban los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo, además confirman que estos se encuentran elaborados correctamente.

Fase 8. Presentación de la versión final.

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

El Grupo de Trabajo y el Comité de Expertos con el Consejo de Dirección realizan una reunión donde se dan a conocer y se aprueban los perfiles de cargo por competencia laboral de los puestos que intervienen en el proceso de Gestión Comercial.

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

El Grupo de Trabajo en conjunto con el Subdirector Comercial, en presencia de los trabajadores del departamento, informa la culminación y éxito del estudio. Esta actividad se realiza a modo de entrevista con cada uno de los ocupantes de los puestos de forma individual, entregándole copia del documento confeccionado con los perfiles de cargos por competencias.

Fase 9. Implementación y seguimiento.

Fase 10. Actualización del estudio.

Estas fases no es posible desarrollarlas debido a que se necesita que transcurra un tiempo de su implementación para evaluar los resultados, pues se pone en práctica los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo estudiados, verificándose a través de controles y evaluaciones frecuentes, el cumplimiento de lo establecido en los mismos. Por tanto es necesario que transcurra un tiempo de su implementación para evaluar los resultados.

CONCLUSIONES

La investigación desarrollada arroja las conclusiones siguientes:

1. 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 UEB Este Marina Marlín Varadero con vistas a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias.
2. Los fundamentos teóricos relacionados, con Gestión del Capital Humano enfocado hacia las competencias laborales, analizados en la literatura nacional e internacional; a través de conceptualizaciones y procedimientos, sirven como sustento a la investigación.
3. Con relación a la plantilla de cargos, se aprecia que los mejores porcentajes en cuanto a la categoría ocupacional son las de cuadro (100%), servicio (97%) y técnico (91) respecto a la plantilla aprobada, en cuanto a la distribución por género los hombres representan un 84% y predominan los trabajadores con nivel medio superior (66%), seguido de los trabajadores con nivel superior (20%) y por último la fuerza con nivel medio (14%).
4. La realización de un trabajo grupal permite determinar que las competencias que más se ajustan a la organización son: **orientación al cliente, mejora continua, profesionalidad, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.**
5. El comité de expertos seleccionado mediante la aplicación del método Delphi y el método del coeficiente Kendall, determinan y conceptualizan las competencias del proceso Gestión Comercial, las cuales son: **orientación al cliente, mejora continua, planificación y organización y trabajo en equipo.**
6. Se definen y conceptualizan las competencias a partir de las funciones, conocimientos y habilidades que requieren los ocupantes de los puestos de trabajo siguientes: Subdirector Comercial, Especialista "B" en Gestión de la Calidad y Técnico en Gestión Comercial, a través de los métodos antes mencionados.
7. Una vez seleccionadas y conceptualizadas las competencias laborales para los puestos, se elaboran las matrices de competencias para los mismos, siendo las más representativas: **trabajo en equipo, profesionalidad y orientación al cliente.**
8. Se diseña el perfil de cargo por competencias de los puestos de trabajo seleccionados, donde se definen las características del puesto, requisitos físicos y de

personalidad, condiciones labores, valores compartidos, comportamiento organizacional y la matriz de competencias laborales como componente fundamental del mismo.

9. No se pueden 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

A partir de los resultados obtenidos en la investigación y después de ser analizados los mismos, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Presentar ante el consejo de dirección de la entidad los resultados obtenidos mediante la realización de esta investigación.
2. Implementar los perfiles de cargo por competencias desarrollado para los puestos de trabajo del proceso Gestión Comercial, con el propósito de validar el procedimiento dándole el seguimiento que requiere.
3. Aplicar el procedimiento en otras áreas de la empresa en los que aún no se elaborados los perfiles de cargo por competencias.
4. Emplear la investigación como medio para la elaboración de los manuales de competencias laborales con vista a la implementación y certificación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Acosta, E. (2007).** «Programa el desarrollo de las competencias laborales». Ministerio del Turismo. Varadero, Formatur. E.H.T., p.11.
2. **Asamblea Nacional del Poder Popular.** «Ley 116/2014. Código del trabajo de la República de Cuba». Gaceta Oficial de la República de Cuba, Ministerio de Justicia, 2014, No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014, p. 8, ISSN 1682-7511.
3. **Báez Pinedo, Rosmery (2015).** «Determinación de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo del proceso de cocina en el hotel Brisas del Caribe». Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Matanzas, Cuba. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
4. **Baute, Y. (2012).** «Propuesta de un procedimiento para la evaluación por competencias en la escuela de Formación Integral Antonio Guiteras de Matanzas». [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad de ciencias empresariales, Departamento de Industrial.
5. **Beer, M. et all (1989).** «Gestión de recursos humanos», Madrid. España, Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1989, ISBN: 978-970-36-0472-2.
6. **Brown, Philip (2014).** «*How to Write a Job Analysis and Description*», [en línea], Disponible en: <<http://www.entrepreneur.com/grow/index.html>> [Consulta: 20/11/2018]
7. **Busso, V. (2014),** «Análisis y descripción de puestos: Herramienta básica y primordial en la gestión de Recursos Humanos» Disponible en:<<http://www.análisisydescripcióndepuestodetrabajo>> [Consulta: 20/11/2018].
8. **Camacho González, G. de la C. (2015).** «Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en el hotel Iberostar Varadero». Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas, Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
9. **Cardoso, C. (2009).** «Propuesta de un procedimiento para la determinación de las necesidades de capacitación con enfoque de competencia en la Agencia de Viajes Cubanacan». Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Matanzas, Cuba.

Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento Ingeniería Industrial.
Facultad de Ciencias Económicas e Informática.

10. **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>. [consulta: 15/01/2019].
11. **Chiavenato, I (2002).** «Gestión del talento humano», Bogotá. Colombia, Ed. Prentice Hall, ISBN: 978-958-691-391.
12. **Chiavenato, I. (2007).** «Administración de recursos humanos. El Capital Humano de las organizaciones». [en línea], 8va ed., México, Ed. McGraw - Hill. Interamericana S.A. de CV., Disponible en: <http://www.xlibros.com> [Consulta: 20/11/2018].
13. **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.
14. **Comunidad Latina de Estudiantes de Negocios, (2015).** «El Enfoque de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos» [en línea], Disponible en: <www.uch.edu.ar/rrhh>, [Consulta: 20/11/2018].
15. **Cruz, Peggy. et al. (2015).** «El Capital Humano y la gestión por competencia», [en línea], Disponible en: <<http://www.monografias.com>> [Consulta:04/02/2019].
16. **Cuesta Santos, Armando. (2005).** «Tecnología de Gestión de Recursos Humanos», 2da. ed., La Habana, Cuba., Ed. Félix Varela, ISBN: 959-258-900-3, p. 168.
17. **Cuesta Santos, Armando (2010).** «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.
18. **Escobar Romero, Sandra de la Caridad. (2011).** «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 Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el Departamento de Economía de la UEB Alimentos Matanzas Empresas. Mención: Gestión de la Producción y de los Servicios], Matanzas. Cuba, UMCC, 2011.

19. **Fernández et al. (2017).** «Perfil por competencias laborales y modelo de selección del personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos, [en línea], Disponible en: <<http://www.scielo.org.com>> [Consulta: 04/02/2019].
20. **García, J. (2010).** «La Gestión del Capital Humano», [en línea], Disponible en: <http://www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias/1_concepto.html> [Consulta: 04/02/2019].
21. **García, Y. y Reyes, L. (2015).** «¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?», [en línea], Disponible en: <<http://www.monografias.com>>[Consulta: 04/02/2019].
22. **González, A (2009).** «Propuesta de un Procedimiento para el Análisis y Diseño de los Puestos de Trabajo con enfoque de competencia en la UEB Prácticos Centro Norte Matanzas», [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Matanzas, Cuba, UMCC.
23. **González, A. and Cabrera, Y. (2010).** «Diseño de un procedimiento para aplicar la Gestión por Competencias en los cargos técnicos», [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, UMCC.
24. **González, A. and Manrique, G. (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», [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Mención Gestión de la Producción y los Servicios], Matanzas, Cuba., Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Departamento de Ingeniería Industrial.
25. **Guerrero Dávalos, C and Narváez Vázquez, G.A, (2013).** «Competences: a conceptual proposefor a multidimensional unit in the human resourcescontext», *EuropeanScientificJournal* [en línea], Disponible en: <<http://www.contac.eujournal.org>> [Consulta: 04/02/2019].
26. **Heathfield, S. M. (2014).** «*What Is Human Resource Management?*», [en línea], [Disponible en: <http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm>, [Consulta: 04/02/2019].
27. **Hendry, C. y Pettigrew, A. (1990).** «*Human Resource Management: An Agenda for the*

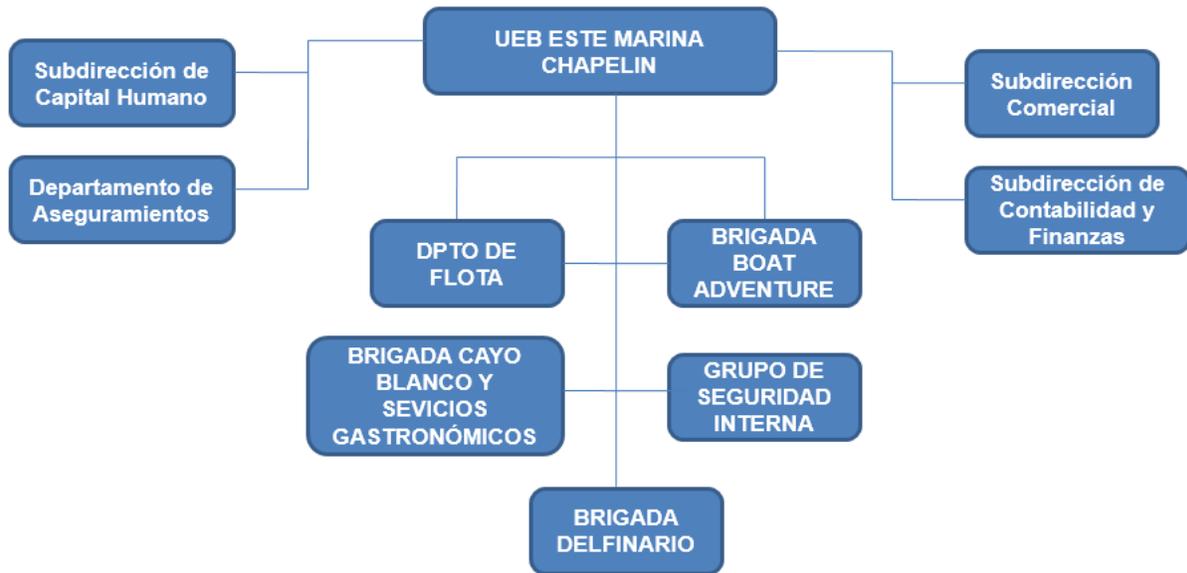
- 1990`s». The international Journal of Human Resource Management, Vol 1 N1, PP 17-43.
28. **Ingram, D. (2014).** *“What Are Competencies?”*, [en línea], 2014. Disponible en: <http://www.ehow.com/info_8053775_competencies.html> [consulta: 10/02/2019].
29. **Jorge, A. (2003).** «La Gestión por Competencias en la Universidad Contemporánea». 4to Taller Internacional de Gestión Universitaria.
30. **Legorreta Guzmán, Barbara Lorena et. al. (2012).** «Gestión del Capital Humano», [en línea], Disponible en: <<http://carolinaramirezdo.blogspot.com/2012/10/gestion-del-capital-humano-1ra-unidad.html>>[Consulta: 04/02/2019].
31. **Lynch., y Harper (1992).** «Manuales de recursos humanos», 1ra. ed., Madrid. España, Ed. La Gaceta de los Negocios, ISBN: 978-959-07-0467-3.
32. **Magallanes, V. (2010).** «La Gestión del Capital Humano»,., [en línea],Disponible en: <www.sap.com/.../human-capital-management.epx>[Consulta: 20/02/2019].
33. **Marín, J. (2012).** «Análisis y descripción de puestos de trabajo en PYMES». EuropeancientificJournal, p. 16.
34. **Martínez Jiménez, J. C. (2015).** «Definición de gestión por competencia», [en línea], p.25 Disponible en: <<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/28/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-johanna-martinez-jimenez/>> [Consulta: 20/02/2019].
35. **Maythew, Ruth (2017).**«*Listing Professional Competencies*», [en línea], Disponible en: <<http://work.chron.com/listing-professional-competencies-20980.html>> [Consulta: 20/02/2019].
36. **More, J. (2014).** «*To Write a Job Analysis and Description*». p. 23.
37. **NC ISO 9001 (2015).** «Sistema de gestión de la calidad. Requisitos».
38. **Oficina Nacional de Normalización.** «NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario». Ciudad de La Habana, Cuba, pp. 6, 7, 9, 15, 27
39. **Oficina Nacional de Normalización.** «NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos». Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. pp. 8 y 13.
40. **Oficina Nacional de Normalización.** «NC 3002: 2007: Sistema de Gestión Integrada

- de Capital Humano-Implementación». Ciudad de La Habana, Cuba, pp. 6, 10, 24 y 33-35.
41. **Oñate Ramos, Citado por: el Dr. C. Roberto Argelio. Frías Jiménez (1998).** «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.
 42. **Parra Ferié, C. (2005).** «La Gestión por Competencias ¿un enfoque solo basado en las personas?». Retos Turísticos, 2005, Vol. 4 Núm. 2, ISSN: 1681-9713.
 43. **Pérez Muñoz, D. (2013).** «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes "Bella Costa"». Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Matanzas, Cuba. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
 44. **Quezada, H. (2006).** «Competencias Laborales: una puesta en valor del Capital Humano», [en línea], Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 22/02/2019].
 45. **Rodríguez Beltrame, L. (2010).** «La gestión de recursos humanos por competencias», Uruguay, Universidad de Montevideo, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
 46. **Rodríguez Díaz, Dora (2014).** «Sistema de gestión del Capital Humano en la entidad INPUD». Cuba.
 47. **Rodríguez, L. (2008).** «Cómo evaluar la calidad del potencial humano que realiza labores de ciencia y técnica dentro de una empresa azucarera», [en línea], Disponible en: <http://www.monografias.com> [Consulta: 22/02/2019].
 48. **Rojas, W. (2009).** «Introducción a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias».
 49. **Ruccio, David (2015).** «*The Human Capital Controversy*», [en línea], Disponible en: www.Thehumancapitalcontroversy_Real-WorldEconomicsReviewBlog.htm [Consulta: 22/02/2019].
 50. **Salazar López, Luis Ángel et. al. (2018).** «La gestión por competencias una herramienta clave para el desarrollo en el sector empresarial» [en línea], Revista Ciencia Digital ISSN: 2602-8085, Vol. 2, N°1, p. 5-19. Disponible en:

<www.cienciadigital.org> [Consulta:04/02/2019].

51. **Sánchez del Rio, Ildefonso (2016)**. «Perfil profesional de trabajo social», [en línea], [consulta: Disponible en: <<http://www.trabajosocialasturias.org/la-profesion/ambitofunciones/perfil-profesional-de-trabajo-social.html>>[Consulta: 22/02/2019].
52. **Sarmenteros, Ileana (2007)**. «Procedimiento general de dirección por valores para desarrollar competencias laborales a través del sistema de recursos humanos», Matanzas, Universidad de Matanzas.
53. **Soto, Beatriz, (2011)**. «Profesiograma», [en línea], Disponible en: <<http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/3474/que-es-un-profesiograma/>>[Consulta: 22/02/2019].
54. **Torres Rodríguez, Arletys (2018)**. «Reelaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel “Brisas del Caribe”». [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial]. Matanzas, Cuba. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
55. **Uribe, J. (2010)**. «Perfil de exigencias o profesiograma», [en línea], Disponible en: <<http://www.slideshare.net/juanu/perfil-de-exigencias-o-profesiograma>>[Consulta: 22/02/2019].
56. **Vargas, F. (2002)**. «Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano», [en línea], Disponible en: www.cinterfor.org.uy> [Consulta: 22/02/2019].
57. **Velazco, Y (2015)**. «Gestión por Competencias», [en línea], Disponible en: <<http://www.slideshare/yajairavelazco>>[Consulta: 22/02/2019].
58. **VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011)**. «Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución». PCC. Ciudad de la Habana, pp. 25
59. **Werther, W. y Davis, K.** «Administración de personal y recursos humanos», 5ta. ed., México, Ed. McGraw-Hill, 2001, ISBN: 962-785-09-0536-3.

Anexo 1. Estructura organizativa de la Marina Chapelín.



Anexo 2. Formato de los perfiles de cargo por competencias.

	Perfil de cargo por competencias Entidad: UEB Este Marina Marlín	Folio: Código: Edición: Fecha: Página:												
I. Datos generales														
Cargo Área de trabajo Proceso al que pertenece Cargos a quien reporta Cargos que le reportan Categoría ocupacional Grupo escala Salario														
II. Misión														
III. Matriz de competencias para el cargo <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">1</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">2</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">3</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">4</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Saber 2.Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				1	2	3	4	5	1. Saber 2.Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber					
	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	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">1. Elemental</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">2. Medio</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">3. Superior</td> </tr> </table>		1. Elemental	2. Medio	3. Superior									
1. Elemental	2. Medio	3. Superior												
V. Requisitos de personalidad	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;">1. No exigidos</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">2. Bajo</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">3. Medio</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">4. Alto</td> </tr> </table>		1. No exigidos	2. Bajo	3. Medio	4. Alto								
1. No exigidos	2. Bajo	3. Medio	4. Alto											
VI. Responsabilidades														
VII. Condiciones de seguridad y salud del trabajo Esfuerzo físico y mental <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">  Físico </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> - Mental </td> </tr> </table>			 Físico	- Mental										
 Físico	- Mental													

Ambiente laboral Iluminación Microclima Ruido

Riesgos del puesto de trabajo

Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral

Medidas fundamentales para evitar estos riesgos

Régimen de trabajo y descanso

Horario de trabajo

VIII. Cultura organizacional

Expectativas del comportamiento

Clima organizacional

IX. Valores compartidos

Realizado por:

Firma:

Fecha:

Revisado por:

Firma:

Fecha:

Aprobado por:

Firma:

Fecha:

Anexo 3. Análisis y descripción de los puestos de trabajo del Especialista “B” en Gestión de la Calidad y Técnico en Gestión Comercial.

Funciones del puesto Especialista “B” en Gestión de la Calidad

- ✚ Participa en la elaboración, organización y ejecución de la política en materia de calidad y supervisa su cumplimiento a su nivel;
- ✚ Participa en la ejecución y supervisión de la estrategia para el desarrollo de una cultura integral por la calidad y su reconocimiento orientada por las dependencias superiores;
- ✚ Organiza y participa, a su nivel, en los trabajos relacionados con el reconocimiento de la calidad de productos;
- ✚ Realiza estudios e investigaciones sobre la información científico-técnica y las regulaciones en materia de calidad para el desarrollo y mejora continua de la empresa;
- ✚ Elabora documentos normativos y metodológicos de carácter técnico-organizativo para la aplicación a su nivel;
- ✚ Ejecuta y controla tareas de superación técnico-profesional en materia de calidad a su nivel;
- ✚ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Requisitos:

Nivel educacional: graduado del nivel superior con experiencia en la actividad.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

Funciones del puesto Técnico en Gestión Comercial

- ✚ Elabora contratos de la actividad y realiza los análisis comerciales correspondientes.
- ✚ Organiza y participa en las acciones comunicativas que la organización realiza con el público y clientes.
- ✚ Ejecuta las acciones que se le indiquen respecto a los incumplimientos en la ejecución de los contratos.
- ✚ Factura ingresos por los conceptos correspondientes y controla las cuentas por cobrar y pagar.
- ✚ Participa en la elaboración de propuestas para las modificaciones de precios y tarifas de los servicios.
- ✚ Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

Requisitos:

Nivel educacional: graduado del nivel medio superior con entrenamiento en el puesto.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos.

Anexo 4. Modelo de cuestionario para determinar las competencias de los puestos de trabajo.

CUESTIONARIO

Usted ha sido seleccionado como experto por sus conocimientos y años de experiencia, para colaborar en la investigación que se está desarrollando en la Marina Chapelín. Se le solicita que marque con una X las competencias que considera debe tener, según el nivel de conocimiento y habilidades deseado para un desempeño exitoso de la organización, el puesto de:

Nombre del cargo: _____

No.	Competencias	Sí	No
1.	Autocontrol		
2.	Autoridad		
3.	Capacidad de análisis		
4.	Capacidad de negociación		
5.	Capacidad de delegación		
6.	Colaboración		
7.	Compromiso con la organización		
8.	Comunicación		
9.	Discreción		
10.	Empatía		
11.	Escucha activa		
12.	Flexibilidad		
13.	Gestión de conflicto		
14.	Mejora continua		
15.	Orientación al cliente		
16.	Pensamiento estratégico		
17.	Perseverancia		
18.	Planificación y organización		
19.	Orientación a los resultados		
20.	Resolución de problemas		
21.	Responsabilidad		
22.	Toma de decisiones		
23.	Trabajo en equipo		
24.	Liderazgo		
25.	Otras		

Anexo 5. Perfil de cargo por competencias del Subdirector Comercial.

	<p>Perfil de cargo por competencias Entidad: UEB Este Marina Marlín</p>	<p>Folio: Código: Edición: Fecha: Página:</p>
<p>I. Datos generales</p>		
<p>Cargo Área de trabajo Proceso al que pertenece Cargos a quien reporta Cargos que le reportan Categoría ocupacional Grupo escala Salario</p>	<p>Subdirector Comercial Subdirección Comercial Gestión Comercial Director de UEB Especialista en Gestión de la Calidad, Especialistas y Técnicos en Gestión Comercial Cuadro XV 440.00</p>	
<p>II. Misión Gestionar una política comercial encaminada a la satisfacción de los clientes, logrando el nivel de ventas que le permita a la empresa enfrentar sus obligaciones financieras, así como sus inversiones.</p>		
<p>III. Matriz de competencias para el cargo</p>		
<p>Trabajo en equipo</p>		
<p>Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo. 1 2 3 4 5 X</p>		
<p>Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal. X</p>		
<p>Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo. X</p>		
<p>Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo. X</p>		
<p>Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo. X</p>		
<p>Profesionalidad</p>		
<p>Muestra habilidad y dominio en la realización de la actividad, al lograr niveles de desempeño satisfactorios. X</p>		

Practica la superación constante, comunicando sus conocimientos y experiencias a sus demás compañeros de trabajo, desempeñándose cada vez mejor en su puesto de trabajo. .	X
Ayuda a otras áreas y mantiene buenas relaciones, al realizar su trabajo con calidad y agilidad.	X
Liderazgo	
Sabe mantener a su equipo debidamente unido o cohesionado a través del fomento de un clima armonioso y de mutuo respeto.	X
Sabe utilizar promover un ambiente participativo lo cual facilita que otros miembros aportes sus propias ideas o sugerencias.	X
Tiene poder de convocatoria para que otros participen en sus ponencias.	X
Establece estrategias para perfilar con mayor acierto sus proyectos.	X
Sabe motivar y estimular a los miembros en pro de las metas propuestas o asignaciones.	X
Planificación y organización	
Planifica y organiza sus procesos de trabajo de una manera efectiva, dando énfasis al uso racional de los recursos implicados	X
Diseña y aplica metodologías y procedimientos que permiten garantizar un adecuado control de avance de las actividades y de los puntos clave del control	X
Realiza ajustes oportunos al avance de los procesos con base en un adecuado monitoreo, realineando aquellos aspectos que presenten desviaciones con respecto a los planificado	X
Utiliza bitácoras para documentar la trazabilidad de los procesos, haciendo observaciones que permiten ajustes oportunos	X
Vela porque otros comprendan los puntos claves de su esquema de organización y se adhieran de manera efectiva a los mismos	X
1. Saber 2.Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber	
IV.Requerimientos del cargo	
Calificación formal o escolaridad	Nivel superior
Conocimientos específicos	Sobre mercadotecnia, informática
Experiencia previa	Idoneidad demostrada

Requisitos físicos	1. Elemental	2. Medio	3. Superior	
Apto física y mentalmente para desempeñar el puesto.			X	
V. Requisitos de personalidad	1. No exigidos	2. Bajo	3. Medio	4. Alto
Comunicativo		X		
Seguro de sí mismo				X
Dinámico				X
Persuasivo			X	
Discreto			X	
VI. Responsabilidades				
<p>Responder por la calidad de los servicios que se ofertan. Dar respuestas a los clientes sobre sus insatisfacciones manifiestas, quejas y reclamaciones. Uso, resguardo y mantenimiento de los equipos y medios necesarios, tales como: transporte, equipos de computación, legislaciones y los medios básicos asignados. Garantizar que los clientes que requieran los servicios, queden satisfechos. Cumplir con las normas, procedimientos y orientaciones de las instancias superiores promoviendo disciplina informativa. Mantener una relación correcta con el Capital Humano basada en el respeto, consideración y trato diferenciado.</p>				
VII. Condiciones de seguridad y salud del trabajo				
Esfuerzo físico y mental				
<ul style="list-style-type: none">  Físico Normal  Mental Alto 				
Ambiente laboral				
<ul style="list-style-type: none">  Iluminación: Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (300 lux de nivel de iluminación)(NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)  Microclima: local adecuadamente climatizado con una temperatura agradable para el trabajador y el cliente.  Ruido:65 dB (NC 871: 2011) 				
Riesgos del puesto de trabajo: estrés por sobreesfuerzo mental, afecciones de la vista, accidentes del tránsito, posturas inadecuadas frente al ordenador.				
Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral: Cervicalgia, sacrolumbalgia, várices, tendinitis, desgaste visual, problemas circulatorios, insomnio, y estrés.				
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:				
<ul style="list-style-type: none">  Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido. 				

- ✚ Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo y contar con los medios de protección necesarios.
- ✚ Correcto diseño del puesto de trabajo.

Régimen de trabajo y descanso

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

VIII. Cultura organizacional

Expectativas del comportamiento: Su comportamiento debe estar acorde con todas las normas de disciplina establecida en el Código de Ética de los Cuadros. Debe mantener en todo momento una ética que le permita tratar con el cliente externo. Promover el trabajo en equipo, contribuyendo así al cumplimiento de las tareas asignadas.

Clima organizacional: Mantener una actitud adecuada del trabajo con buenas relaciones interpersonales, en colaboración con el resto de los compañeros y miembros de la organización. Contribuyendo además al logro de un clima socio psicológico agradable, afectivo, estable y de cooperación.

IX. Valores compartidos

- ✚ Honestidad
- ✚ Sinceridad
- ✚ Patriotismo
- ✚ Confiabilidad
- ✚ Laboriosidad

Realizado por:

Firma:

Fecha:

Revisado por:

Firma:

Fecha:

Aprobado por:

Firma:

Fecha:

Fuente: elaboración propia.

Anexo 6. Perfil de cargo por competencias del Especialista “B” en Gestión de la Calidad.

	Perfil de cargo por competencias Entidad: UEB Este Marina Marlín	Folio: Código: Edición: Fecha: Página:			
I. Datos generales					
Cargo Área de trabajo Proceso al que pertenece Cargos a quien reporta Cargos que le reportan Categoría ocupacional Grupo escala Salario	Especialista “B” en Gestión de la Calidad Subdirección Comercial Gestión Comercial Subdirector Comercial Especialistas y Técnicos en Gestión Comercial, así como propietarios de procesos. Técnico XI 385.00				
II. Misión					
Asegurar resultados positivos en los indicadores de gestión, de manera tal que fomenten zonas de confort. Mantiene los requisitos del sistema de gestión de la calidad logrando la eficacia de los procesos y la mejora continua del sistema, en aras de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.					
III. Matriz de competencias para el cargo					
Capacidad de análisis	1	2	3	4	5
Aporta profundidad a los análisis en los que interviene.					X
Suele hacer inferencias acertadas a partir del análisis de indicios, hechos o variables.					X
Demuestra coherencia y consistencia de criterio a la hora de aportar argumentos.					X
Es certero en el aporte de información que da validez sus hipótesis.					X
Tendencia a ser sistemático o estructurado en la agrupación de datos, indicadores o variables en torno a determinada cuestión.			X		
Profesionalidad					

Poseer los conocimientos sobre los procesos que dirige, en cuanto a tecnología, estándares de calidad y equipamiento tecnológico.	X
Mostrar habilidad y dominio en la ejecución de la actividad; obteniendo niveles de desempeño satisfactorios.	X
Practicar la superación constante, transmitiendo sus conocimientos y experiencias, desempeñándose cada vez mejor.	X
Alertar sobre posibles mejoras de procedimiento, instrucciones, en busca de elevar la calidad del servicio.	X
Mejora continua	
Es proclive a capitalizar mejoras a partir de fallas o errores.	X
Realiza aportes que agregan valor a los procesos, productos y / o servicios.	X
Sabe canalizar los aportes de otros para implementarlos en forma efectiva.	X
Mantiene el monitoreo constante de los indicadores de calidad.	X
Se mantiene actualizado en aspectos técnicos de sus procesos con el fin de introducir cambios positivos.	X
Orientación al cliente	
Mantiene un contacto cercano o permanente con los clientes internos o externos con el fin de satisfacer sus necesidades.	X
Dispone y utiliza una estructura adecuada de servicio para brindar el auxilio o apoyo oportuno a sus clientes.	X
Aplica encuestas de verificación con el fin de depurar el servicio brindado.	X
Realiza un adecuado servicio post-venta que se refleja en la reacción de la clientela.	X
Realiza benchmarking con el fin de incorporar nuevas prácticas que satisfagan a sus clientes.	X
Trabajo en equipo	
Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo.	X
Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal.	X
Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo.	X
Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo.	X
Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo.	X
1. Saber 2.Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber	

IV. Requerimientos del cargo				
Calificación formal o escolaridad	Nivel superior			
Conocimientos específicos	Sobre gestión de la calidad, informática			
Experiencia previa	Idoneidad demostrada			
Requisitos físicos	1. Elemental	2. Medio	3. Superior	
Apto física y mentalmente para desempeñar el puesto.				X
V. Requisitos de personalidad	1. No exigidos	2. Bajo	3. Medio	4. Alto
Analítico				X
Comunicativo				X
Perseverante			X	
Responsable				X
Sociable				X
VI. Responsabilidades				
<p>Tiene la responsabilidad de diseñar y controlar los requisitos del sistema de gestión de la calidad de manera tal que se cumplan con las necesidades de los clientes. Asesora a todos los propietarios de procesos con la implantación del sistema, controla las no conformidades y propone acciones para la mejora continua de los procesos y el sistema de gestión.</p>				
VII. Condiciones de seguridad y salud del trabajo				
Esfuerzo físico y mental				
<ul style="list-style-type: none">  Físico Normal  Mental Alto 				
Ambiente laboral				
<ul style="list-style-type: none">  Iluminación: Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (300 lux de nivel de iluminación)(NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)  Microclima: local adecuadamente climatizado con una temperatura agradable para el trabajador y el cliente.  Ruido:65 dB (NC 871: 2011) 				
Riesgos del puesto de trabajo: estrés por sobreesfuerzo mental, afecciones de la vista, posturas inadecuadas frente al ordenador.				
Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral: Cervicalgia, sacrolumbalgia, várices, tendinitis, desgaste visual, problemas				

circulatorios, insomnio, y estrés.

Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:

- ✚ Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.
- ✚ Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo y contar con los medios de protección necesarios.
- ✚ Correcto diseño del puesto de trabajo.

Régimen de trabajo y descanso

Horario de trabajo: 6 días a la semana y localizable en el horario de descanso.

VIII. Cultura organizacional

Expectativas del comportamiento: Su comportamiento debe estar acorde con todas las normas de disciplina establecida en la entidad. Debe mantener en todo momento una ética que le permita tratar con el cliente externo. Promover el trabajo en equipo, contribuyendo así al cumplimiento de las tareas asignadas.

Clima organizacional: Mantener una actitud adecuada del trabajo con buenas relaciones interpersonales, en colaboración con el resto de los compañeros y miembros de la organización. Contribuyendo además al logro de un clima socio psicológico agradable, afectivo, estable y de cooperación.

IX. Valores compartidos

- ✚ Honestidad
- ✚ Sinceridad
- ✚ Patriotismo
- ✚ Confiabilidad
- ✚ Laboriosidad

Realizado por:

Firma:

Fecha:

Revisado por:

Firma:

Fecha:

Aprobado por:

Firma:

Fecha:

Fuente: elaboración propia.

Anexo 7. Perfil de cargo por competencias del Técnico en Gestión Comercial.

	Perfil de cargo por competencias Entidad: UEB Este Marina Marlín	Folio: Código: Edición: Fecha: Página:			
I. Datos generales					
Cargo Área de trabajo Proceso al que pertenece Cargos a quien reporta Cargos que le reportan Categoría ocupacional Grupo escala Salario	Técnico en Gestión Comercial Subdirección Comercial Gestión Comercial Subdirector Comercial Especialista en Gestión de la Calidad, Especialistas en Gestión Comercial Técnico VIII 285.00				
II. Misión					
Analizar y pronosticar el comportamiento del mercado y la competencia, diseñando estrategias encaminadas a captar nuevos clientes y desarrollar servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes externos, logrando fidelizarlos.					
III. Matriz de competencias para el cargo					
	1	2	3	4	5
Orientación al cliente					
Mantiene un contacto cercano o permanente con los clientes internos o externos con el fin de satisfacer sus necesidades.	X				
Dispone y utiliza una estructura adecuada de servicio para brindar el auxilio o apoyo oportuno a sus clientes.	X				
Aplica encuestas de verificación con el fin de depurar el servicio brindado.	X				
Realiza un adecuado servicio post-venta que se refleja en la reacción de la clientela.	X				
Realiza benchmarking con el fin de incorporar nuevas prácticas que satisfagan a sus clientes.	X				
Capacidad de respuesta					
Es oportuno en cuanto a reaccionar a requerimientos internos	X				

V. Requisitos de personalidad	1. No exigidos	2. Bajo	3. Medio	4. Alto
Analítico			X	
Comunicativo			X	
Perseverante			X	
Responsable				X
Sociable				X
VI. Responsabilidades				
<p>Proporcionar la información necesaria sobre el comportamiento del mercado. Realizar estudios de marketing que permitan trazar las estrategias comerciales correspondientes. Velar porque las personas que requieran de los servicios queden satisfechos. Realizar los trámites necesarios en tiempo y forma. Cumplir con las normas, procedimientos y orientaciones de las instancias superiores.</p>				
VII. Condiciones de seguridad y salud del trabajo				
Esfuerzo físico y mental				
<ul style="list-style-type: none">  Físico Normal  Mental Alto 				
Ambiente laboral				
<ul style="list-style-type: none">  Iluminación: Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (300 lux de nivel de iluminación)(NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)  Microclima: local adecuadamente climatizado con una temperatura agradable para el trabajador y el cliente.  Ruido:65 dB (NC 871: 2011) 				
Riesgos del puesto de trabajo: estrés por sobreesfuerzo mental, afecciones de la vista, posturas inadecuadas frente al ordenador.				
Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral: Cervicalgia, sacrolumbalgia, várices, tendinitis, desgaste visual, problemas circulatorios, insomnio, y estrés.				
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:				
<ul style="list-style-type: none">  Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.  Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo y contar con los medios de protección necesarios.  Correcto diseño del puesto de trabajo. 				
Régimen de trabajo y descanso				
Horario de trabajo: 6 días a la semana y localizable en el horario de descanso.				
VIII. Cultura organizacional				
Expectativas del comportamiento: Su comportamiento debe estar acorde con todas las				

normas de disciplina establecida en la entidad. Debe mantener en todo momento una ética que le permita tratar con el cliente externo. Promover el trabajo en equipo, contribuyendo así al cumplimiento de las tareas asignadas.

Clima organizacional: Mantener una actitud adecuada del trabajo con buenas relaciones interpersonales, en colaboración con el resto de los compañeros y miembros de la organización. Contribuyendo además al logro de un clima socio psicológico agradable, afectivo, estable y de cooperación.

IX. Valores compartidos

-  Honestidad
-  Sinceridad
-  Patriotismo
-  Confiabilidad
-  Laboriosidad

Realizado por:

Firma:

Fecha:

Revisado por:

Firma:

Fecha:

Aprobado por:

Firma:

Fecha:

Fuente: elaboración propia.