
Universidad de Cienfuegos Sede “Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Tesis en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial

Título: “Diseño, validación y certificación de competencias laborales en el proceso Gestión del Capital Humano. Caso de Estudio: Sucursal Palmares Cienfuegos”

***Autora:** Lic. Gihana Galindo Enríquez*

***Tutora:** MSc. Niurka Rodríguez García*



2017

“Año 59 de la Revolución”

Pensamiento

PALMARES

Lo más importante de un país no son los millones en el banco. La más importante riqueza de un país son los recursos humanos. No tenemos un gran capital financiero, pero si tenemos un gran capital humano. Con el capital humano que poseemos hoy podríamos estar haciendo las cosas mucho mejores o, digamos, mucho más y mejores cosas (Castro, 1999).



Fidel Castro

Dedicatoria

PALMARES

Dedico este resultado a mi familia,

en especial a mis padres y esposo.

Los quiero mucho.

Agradecimientos

PALMARES

A mis padres, por haberme dado la vida y estar siempre al pendiente para que alcanzara este propósito

A mi esposo, por su comprensión, por estar siempre a mi lado y brindarme el apoyo cuando más lo he necesitado

A mi tutora, por sus consejos y exigencias y ser mi guía en esta investigación

A la empresa Palmares, por permitirme cursar esta Maestría

A Margarita, pues todo lo que sé sobre Gestión del Capital Humano se lo debo a ella

A mis compañeros de Palmares, en especial Isa, Migue y Dayli, pues juntos iniciamos esta travesía

A Mary Mercy, por su asesoría a la Sucursal y a mí en particular

A Lourdita, por desarrollar su investigación con tanta seriedad

A mi tía Yanet, por su preocupación para que alcanzara los créditos que exigía la Maestría

A mi suegra, por su ayuda incondicional

A los profesores que transmitieron sus conocimientos durante estos dos años

Y a todos los que hicieron posible que alcanzara este sueño, les agradezco infinitamente su apoyo

Mil Gracias

Resumen

PALMARES

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar, validar y certificar las competencias laborales en el proceso Gestión del Capital Humano (GCH) en la Sucursal Palmares Cienfuegos. Para el logro de lo anterior se emplean técnicas como diagrama de flujo con el empleo del software Microsoft Visio 2007, la tormenta de ideas, revisión documental, entrevistas, trabajo en grupo, selección ponderada, matrices, método Delphi por rondas y 5W y 1H.

Como resultado quedan diseñadas y aprobadas las competencias organizacionales, las del proceso objeto de estudio y los perfiles de competencias laborales asociados, así como su validación y certificación, lo cual contribuirá a elevar la GCH en la Sucursal alineado a la proyección estratégica de la organización, dando cumplimiento a los requisitos de la Norma Cubana (NC) ISO 9001:2015 y a lo establecido en el Decreto 281:2007 en lo relacionado con este tema.

Summary

PALMARES

SUMMARY

The present investigation has as objective to design, to validate and to certify the labor competitions in the process Administration of the Human Capital in the Branch Palmares Cienfuegos. For the above-mentioned achievement they are used technical as diagram of flow with the employment of the software Microsoft Visio 2007, the brainstorming, documental revision, interviews, work in group, pondered selection, wombs, method Delphi for beats and 5W and 1H.

As result they are designed and approved the organizational competitions, those of the process study object and the profiles of competitions labor associates, as well as their validation and certification, that which will contribute to elevate the Administration of the Human Capital in the Branch aligned to the strategic projection of the organization, giving execution to the requirements of the NC ISO 9001:2015 and to that settled down in the Ordinance 281:2007 in the related with this topic.

Índice

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	7
1.1 Generalidades de la Gestión de Competencias.....	7
1.2 Antecedentes y desarrollo de los sistemas de Gestión de Competencias	10
1.2.1 Principales presupuestos teóricos-metodológicos	13
1.3 Principios y beneficios de la Gestión de Competencias.....	18
1.4 La Gestión de Competencias y su relación con los procesos de Capital Humano ..	20
1.4.1 Subsistemas de la Gestión de Competencias en Cuba.....	23
1.4.2 La Gestión de Competencias en empresas turísticas cubanas	25
1.5 Análisis de procedimientos para el diseño de sistemas de Gestión de Competencias	26
1.6 Conclusiones del capítulo.....	29
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN, VALIDACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA SUCURSAL PALMARES CIENFUEGOS	30
2.1 Caracterización de la Sucursal Palmares Cienfuegos	30
2.2 Diagnóstico de la situación actual en materia de Gestión de Competencias	34
2.3 Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales en la Sucursal Palmares Cienfuegos	37
2.3.1 Algunas técnicas y/o herramientas a emplear en la identificación de las competencias laborales	58
2.4 Conclusiones del capítulo.....	59

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN, VALIDACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA SUCURSAL PALMARES CIENFUEGOS.....	60
3.1 Aplicación del procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales.....	60
3.2 Conclusiones del capítulo.....	82
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	84

Introducción

INTRODUCCIÓN

Numerosos cambios se han producido en el entorno internacional durante los últimos 50 años, en el ámbito económico (internacionalización de la actividad empresarial, terciarización de la economía, diferenciación de la demanda de consumo, volatilidad en los mercados financieros); social (cambios demográficos que apuntan a un envejecimiento de la población, aumento de las diferencias entre ricos y pobres, demanda de nuevas habilidades profesionales por la caducidad de los conocimientos); tecnológico (mayores innovaciones, aplicación de nuevas tecnologías en todas las esferas de trabajo, aparición de nuevos materiales y fuentes de energía, desarrollo de nuevas tecnologías de la información, la comunicación e Internet); organizativo (tendencia al aplanamiento de las estructuras, tendencia a la implantación de sistemas de gestión que permitan una mayor flexibilidad laboral); función de personal (evolución del valor atribuido a los trabajadores, valorización de los contenidos profesionales) Companioni (2006).

Todos estos cambios han generado una situación muy peculiar que lleva a la empresa actual a hacer un uso más eficiente de su CH y del conocimiento que deben poseer sus trabajadores en aras de lograr una mayor competitividad y así posicionarse ventajosamente en el mercado actual. En este contexto surge la Gestión de Competencias (GC), como una herramienta novedosa dentro del Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH). Uno de los principales exponentes de esta técnica, Richard Boyatzis, sistematizó los conocimientos de la Psicología en la práctica organizacional cuando refirió que: “Las competencias son características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con un desempeño de éxito” (Boyatzis, 1982). Esto se fundamenta en las características psicológicas de los individuos como sustento de una actuación o desempeño laboral exitoso.

Numerosos autores se han referido a este polémico tema, y han asumido definiciones que van desde la visión de que éstas no son más que conocimientos, destrezas y aptitudes que se relacionan causalmente con un desempeño exitoso, hasta la valoración de la capacidad productiva de los individuos a partir de experiencias y situaciones concretas del ejercicio profesional. Se hace necesario entender la GC no solo desde una sola posición teórica, sino de manera integradora, asumiendo lo mejor probado de cada

una y sobre todo capitalizando al hombre y sus capacidades de desarrollo futuro. Es importante señalar que la GCH actual implica integrar de forma óptima estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, lo que resultaría casi imposible de lograr sin la introducción de la GC como enfoque que se encamina a potenciar lo que cada trabajador “será capaz” de hacer en el futuro que asoma, cada día más influenciado por cambios y transformaciones vertiginosas en el quehacer humano.

En Latinoamérica, el estudio de las competencias y su gestión se ha reducido a unos pocos sectores, no se ha profundizado en ello como en otros países de mayor desarrollo como Francia, Estados Unidos e Inglaterra (Companioni, 2006). En Cuba, la GC, no se ha logrado introducir en la mayoría de las empresas, aún trabajan su SGCH a través de perfiles de cargos.

Si se tiene en cuenta que uno de los sectores más promisorios para la economía cubana actual lo constituye el turismo, fuente directa de ingresos que potencian a su vez el desarrollo de otras ramas de la economía; la política económica y social del Partido y la Revolución Cubana tiene entre sus prioridades continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, elevando la calidad de los servicios, quedando establecido en la actualización de los lineamientos para el periodo 2016-2021 aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril de 2016 y posteriormente en el mes de julio por la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP). Teniendo en cuenta todo lo anterior, constituye uno de los objetivos estratégicos en la Sucursal Palmares Cienfuegos, perteneciente al Ministerio de Turismo (MINTUR), la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) por la NC ISO 9001:2015 donde, en su apartado 7.2, se establece la necesidad de determinar las competencias necesarias de los trabajadores, así como la toma de acciones para el alcance de dichas competencias y la evaluación de la eficacia de las acciones trazadas conservando la trazabilidad del proceso. Se plantea además que la organización debe asegurarse que los trabajadores son competentes, lo cual se materializa a través de la certificación de las competencias diseñadas para el cargo.

Los elementos citados con anterioridad conllevaron al MINTUR a trazar estrategias dentro de su sector, con vista a implementar la GC, en respuesta a lo establecido en el

mencionado apartado de la NC ISO 9001:2015. En Cienfuegos, la Sucursal Palmares fue seleccionada como pionera para la introducción de este sistema. En un análisis realizado en dicha entidad se evidencia que en diagnóstico efectuado al SGCH en el año 2014 se detectó que este no se encontraba integrado y su centro no lo constituían las competencias, pues estas no estaban definidas en ninguno de los niveles (organizacionales, de procesos y puestos de trabajo). En el año 2015 se efectuaron algunos avances al respecto, se contrató la capacitación del Comité de Competencias (CC) a la empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT) y la revisión de la documentación del SGCH al Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET). En el año 2016 se evidencia en una investigación realizada por Vergara, Rodríguez y Galindo que el procedimiento de la Sucursal para la identificación, validación y certificación de las competencias no había sido implementado pues adolecía de herramientas para su aplicación y de los especialistas de CH capacitados no todos se encontraban en la entidad, es por ello que la organización solicitó a la Universidad de Cienfuegos asesoría en el tema. Como resultado se logra un nuevo procedimiento y la identificación de las competencias del proceso servicio gastronómico, pero la entidad no ha podido continuar avanzando en su implementación debido a carencias que enfrentan los especialistas de CH ya que aún no tienen identificadas ni certificadas sus competencias, lo que provoca que la GCH no avance en su integración y se limite el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Sucursal ya que la GCH constituye un área de resultados claves dentro de la planeación estratégica organizacional.

A partir de lo anterior se define como Problema de Investigación: ¿Cómo establecer la Gestión de Competencias laborales en el proceso Gestión del Capital Humano en la Sucursal Palmares Cienfuegos?

Para dar respuesta al problema de investigación se plantea como Objetivo General: Diseñar, validar y certificar las competencias laborales en el proceso Gestión del Capital Humano en la Sucursal Palmares Cienfuegos.

Para cumplimentar el Objetivo General se definen como Objetivos Específicos:

1. Realizar una revisión bibliográfica con relación a la Gestión de Competencias.

2. Adaptar el procedimiento para la Gestión de Competencias en la Sucursal Palmares Cienfuegos.
3. Implementar el procedimiento en el proceso Gestión del Capital Humano en la Sucursal Palmares Cienfuegos.

Justificación de la investigación:

Desde el punto de vista metodológico y práctico, aporta el procedimiento para diseñar y validar las competencias organizacionales, las del proceso de CH y los perfiles de competencias laborales asociados a este, así como certificar y formar las mismas en la Sucursal Palmares Cienfuegos. Este procedimiento puede generalizarse a otras categorías de trabajadores y a otras Sucursales del país.

Desde el punto de vista práctico, aporta las bases para diseñar los perfiles de competencias laborales que distinguen al personal que atiende el proceso de CH, contribuyendo de esta forma al cumplimiento de los requisitos de la NC 9001:2015, unido a lo establecido en el Decreto 281/2007 en lo referido al SGCH.

Como hipótesis de la investigación se plantea: La implementación del procedimiento para la Gestión de Competencias permitirá el diseño, validación y certificación de las competencias laborales en el proceso Gestión del Capital Humano en la Sucursal Palmares Cienfuegos.

Se definen las siguientes variables:

Variable dependiente: Competencias laborales en el proceso GCH en la Sucursal Palmares Cienfuegos.

Conceptualización:

Competencias laborales a nivel de organización: Son unidades de actuación de la entidad asociadas a los objetivos estratégicos definidos en su planeación.

Competencias laborales a nivel de proceso: Son unidades de actuación de los procesos asociadas a las acciones estratégicas de las áreas de resultados claves de la entidad.

Competencias laborales a nivel de puesto de trabajo: Son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño.

Operacionalización: Conjunto de características de la organización asociadas a sus procesos, y las capacidades específicas de estos y causalmente relacionadas con desempeños laborales exitosos, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

Variable independiente: Procedimiento para la Gestión de Competencias en la Sucursal Palmares Cienfuegos.

Conceptualización: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o proceso (Organización Internacional de Normalización, 2000).

Operacionalización: Conjunto de etapas y pasos que permiten identificar y estandarizar las habilidades, conocimientos, aptitudes y valores que distinguen a la organización, sus procesos y sus cargos.

Tipo de estudio: La investigación es de tipo explicativa pues se detalla el procedimiento que se aplica, se describe la empresa en la que se desarrolla la investigación, el proceso de CH que en ella se desarrolla, el procesamiento de los datos obtenidos en los diferentes instrumentos aplicados desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo así como las competencias del proceso de CH y los perfiles de competencias del personal que atiende directamente dicho proceso, con sus correspondientes dimensiones e indicadores.

Impactos de la investigación

En lo económico: La investigación contribuye a la implementación del sistema de GC en la Sucursal Palmares Cienfuegos, respondiendo a los lineamientos 207 y 208 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución cubana y la política de comercialización y de calidad del organismo, para el logro del incremento de la competitividad dentro del sector turístico.

En lo social: Disponer de competencias laborales bien definidas dentro de la Sucursal Palmares Cienfuegos constituye la base para la gestión de su Sistema de CH y le permita obtener ventajas competitivas en el sector turístico.

Los perfiles de competencias laborales del personal que atiende el proceso de CH, le permiten a las organizaciones obtener las ventajas competitivas sostenibles y extraer mayor valor de las nuevas oportunidades, así como soporte al desarrollo de las carreras individuales de los mismos. Disponer de competencias laborales bien definidas, constituye la base para la gestión de cualquier Sistema de CH.

Organización metodológica de la investigación:

Para el desarrollo de la investigación se emplean como técnicas de recopilación de información, la tormenta de ideas, el trabajo en grupo, instrumentos y técnicas de interrogación (cuestionarios y entrevistas), la observación y el método de análisis - síntesis de expertos en correspondencia con lo planteado por Cuesta (1997), así como las técnicas del mapeo de proceso con apoyo del Visio 2007. El análisis de los datos es apoyado a partir del empleo del Microsoft Office Excel 2010.

Estructura capitular

En el Capítulo I se presentan de manera sintética los principales términos y definiciones sobre la GC, importancia del tema a nivel internacional y nacional y cómo se ha abordado el mismo en el MINTUR.

En el Capítulo II se caracteriza a la Sucursal Palmares Cienfuegos, se diagnostica la GC y se propone el procedimiento para dicha gestión en la Sucursal.

En el Capítulo III se implementa el procedimiento documentado para el diseño, validación y certificación de las competencias laborales en el proceso GCH en la Sucursal Palmares Cienfuegos, lo cual queda reflejado en el perfil de competencias de los cargos asociados.

Finalmente se expresan las principales conclusiones y recomendaciones que permiten sintetizar los resultados, así como la bibliografía utilizada y anexos correspondientes.

Capítulo 1

PALMARES

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En el presente Capítulo se presentan de manera sintética los principales términos y definiciones sobre la GC, importancia del tema a nivel internacional y nacional y cómo se ha abordado el mismo en el MINTUR. La investigación requiere un estudio minucioso de la bibliografía pertinente acorde a lo planificado en el hilo conductor que se muestra en el Gráfico 1.1.

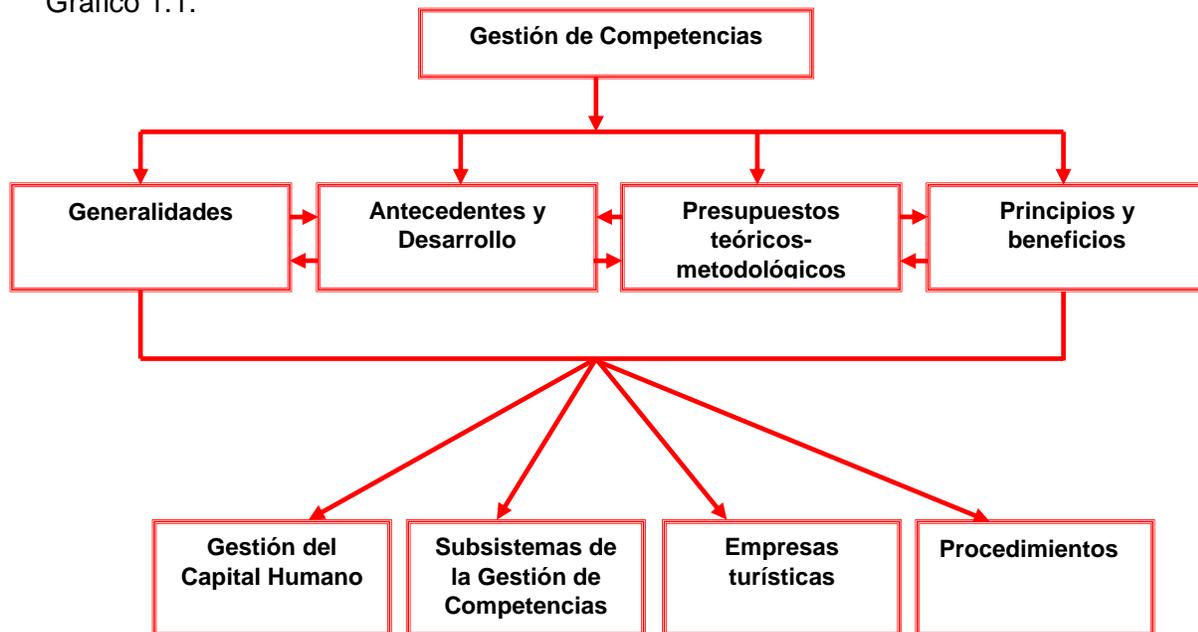


Gráfico 1.1. Hilo conductor seguido en la investigación. **Fuente:** Elaboración propia.

1.1 Generalidades de la Gestión de Competencias

En el entorno competitivo de hoy, una empresa debe ser buena en lo que hace y poseer habilidades que le permitan destacarse y obtener las ventajas competitivas sostenibles y extraer mayor valor de las nuevas oportunidades. En este contexto es que surge y se comienza a aplicar una nueva vía para gestionar a las organizaciones: La GC, que en el entorno de los servicios, adopta una intangibilidad mayor en el momento de su definición. La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la Psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día se conoce como GC (Suárez y Hernández, 2009).

La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido en 1986. Posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía. En otros países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social (Taillacq *et al.*, 2015).

En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surgen por iniciativa de empresarios y trabajadores para propiciar la competitividad de algunos sectores económicos (Taillacq *et al.*, 2015), por lo que muchas empresas han incorporado a la GCH, la gestión basada en competencias laborales, como una herramienta para mejorar la productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y la capacidad de aprender en la organización así como para mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores (Cuesta, 2010). Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional (Quiñones, 2008 y Taillacq *et al.*, 2015). Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, alcanzando especial relación con actividades claves de GCH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral.

En Australia se adopta el enfoque de las competencias a nivel nacional y en 1995 se crea el Australian Qualifications Framework (AQF), un sistema que une a las escuelas, a los centros de formación y capacitación y a los sectores de educación superior en base a estándares comunes de competencias. En Francia se ha implantado un Centre Interinstitutionnels de Bilans de Competences (CIBC) que viene ayudando a los empresarios y trabajadores a identificar, evaluar y certificar las competencias laborales del personal y apoyar el desarrollo de las carreras individuales de los mismos (Taillacq *et al.*, 2015).

En general, los países desarrollados que han implementado a cabalidad un Sistema Nacional contaban con una tradición de formación profesional arraigada, socialmente

legitimada y con amplia cobertura, por lo que la tarea fue una reorientación del sistema previo.

Los países latinoamericanos, en cambio, han tenido que iniciar la implementación de algo nuevo, porque la institucionalidad existente de formación para el trabajo presenta debilidades y obstáculos altamente relevantes para el logro de un sistema nacional; entre otros, una gran cantidad de instituciones de formación desagregadas y aisladas entre sí, con poca tradición y sujetas a las fluctuaciones del mercado de la educación y con currículos desalineados con las necesidades del mercado laboral. La diferencia más contundente entre los países desarrollados y los latinoamericanos es que los primeros han implementado a cabalidad (a excepción de Japón, que se encuentra aún en proceso de implementación) sistemas nacionales de capacitación y certificación por competencias (Taillacq *et al.*, 2015).

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en sí misma, cobra su mayor importancia la GC, ya que al fin y al cabo la fuerza y competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales (Gallego, 2001 y Quiñones, 2008).

Según Cuesta (2000) aún no hay consenso acerca de la concepción de gestión GC, ni sobre la propia acepción de competencias. En eso influyen su condición de intangible, la interdisciplinariedad demandada por su enfoque, y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial. Para comprender el conjunto de esas consideraciones teóricas por parte de varios autores, se elabora el Anexo 1 de la presente investigación.

Las empresas que gestionen correctamente su CH se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa, esto es la GC (Ernest y Young, 1999 y Quiñones, 2008). Lo anterior, ayuda a impulsar a nivel de excelencia de forma individual y a realizar proyectos empresariales eficientes a través de la utilización de la mejor fuerza de trabajo de la empresa,

asignándolo según las necesidades y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

1.2 Antecedentes y desarrollo de los sistemas de Gestión de Competencias

El inicio del siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial: las competencias, pero no es hasta la década del 70, que resurge con fuerza en los Estados Unidos, siendo uno de sus principales voceros, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David Mc Clelland, quien postuló que “era preciso buscar otras variables en la formación –las competencias que pudieran predecir cierto grado de éxito o al menos ser menos desviados” (Clelland, 1973 y Quiñones, 2008).

Lógicamente el estudio y profundización de esta teoría no se limitó a esa región del mundo. Surgen entonces diversas escuelas, que concentran sus esfuerzos en el tema, pero no es hasta finales de la década del 90, que la GC sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones (Quiñones, 2008).

La GC nace en el campo de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GCH. Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un importante lugar, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990 (Levy-Leboyer, 1997; Martínez-Abelda y Castillo, 1998; Herranz y de la Vega, 1999 y Cuesta, 2000).

Goleman (1997) insistiendo con su libro “*Inteligencia emocional*” enfatiza la respuesta a la pregunta que sigue siendo universal en cualquier proceso de selección de personal: ¿Qué formación debe poseer la persona adecuada para desempeñar con éxito este puesto?, encontrará buen nivel de aceptación mediante el enfoque holístico y el carácter ad hoc o de “traje a la medida” que exigirá la GC. Tal gestión, no puede dejar de advertirse, es consustancial a la educación (la formación en su sentido más completo) y a la concepción

de Organización que Aprende u “organización de aprendizaje permanente” que es como se le denomina a las “Learning Organization” (Senge, 1998; Garvin *et al.*, 1998; Rodríguez, 1999; Cuesta, 2000 y Cuesta, 2010).

Es necesario conocer que la GC, asociada a la formación y en especial a la selección de personal, nació en el paradigma positivista y en la psicología conductista experimental, donde el “hecho” o el “dato sensorial”, eran constatación de ciencia, junto al método “aséptico”, “ahistórico” y “objetivo”. Consecuentemente, el “subjetivismo” de difícil aprehensión para ese método tradicional del positivismo, devino factor relegado (González, 1993 y Cuesta, 2000).

La GC se convierte, en la puesta en práctica del Enfoque Basado en Competencias (EBC), siendo una nueva forma de enfrentar la gestión moderna con soporte estratégico, donde no sólo involucran al CH, sino también a las tecnologías, los métodos de dirección, la cultura organizativa y los propios procesos de la actividad de la empresa, todo ello con el objetivo de obtener ventajas competitivas sostenibles para su propio beneficio (Cuesta, 2001; Becker, 2004; Cuesta, 2005; López *et al.*, 2006; Pons y Villa, 2006 y Calderón, 2007).

Entre los diversos paradigmas que existen en el campo de la Dirección Estratégica en la gestión moderna, que lo apoyan y contribuyen a su desarrollo, se encuentran la Teoría de los Recursos y Capacidades, el Enfoque Basado en los Recursos (EBR) y EBC; que se complementan y asumen aportes de cada uno, en contribución a los requerimientos que, ante cada nueva demanda a la gestión estratégica moderna, el Enfoque Estratégico debe aportar.

Existen otros enfoques y teorías que, en la evolución de la propia Teoría General de la Administración, han proporcionado las bases del actual EBC, las cuales se resumen en la Gráfico 1.2.



Gráfico 1.2. Diversos enfoques que han construido las bases del EBC. **Fuente:** Escrig (2001).

El EBC proporciona una línea de razonamiento adecuada para abordar el diagnóstico del ambiente interno de la organización, ya que explica las diferencias existentes entre los resultados en plena competencia, entre las organizaciones. El EBC permite, por consiguiente, hacer visible el estado actual de conocimientos, habilidades y actitudes de las organizaciones y, a su vez, identificar las posibles fuentes de ventajas competitivas en un entorno cada vez más dinámico y turbulento. El determinante de la ventaja competitiva sostenible o a largo plazo, es la habilidad de las empresas para acumular, proteger y desarrollar las competencias (Rumelt, 1994; Foss, 1996; Knudsen, 1996; Sánchez *et al.*, 1996 y Hernández, 2011).

El EBC se asocia a la transformación de la productividad, al aumento de la competitividad a nivel mundial, a la presión por aumentar la calidad ante un mundo que interactúa a mayor velocidad y con mayor fluidez que hace algunas décadas atrás. Además, los

nuevos paradigmas organizacionales se dirigen cada vez más hacia el aumento de la atención y el tratamiento de los recursos intangibles, respecto al que siempre se le otorgó a los activos tangibles en las organizaciones. El objetivo principal del enfoque de GC es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar el CH integralmente, de una manera más efectiva en la organización (Ernest y Young, 1998).

Se considera que existen algunos elementos básicos que contribuyen al desarrollo de los recursos intangibles de las organizaciones, entre los que se encuentran: el criterio de valor hacia el cliente, la forma de gestión, la integración de los individuos en las organizaciones, el desempeño del trabajo y su dinamismo, y que por consiguiente inciden directamente en el desarrollo del factor humano y del enfoque estratégico hoy día en la gerencia moderna (Juran, 2001; Trischler, 2003 y Vázquez, 2005). Todo ello ha permitido identificar por algunos autores (López y Navarro, 2002; Montalvo, 2004; Amozarrain, 2005 y González *et al.*, 2006) lo que se le ha denominado elementos sustantivos que propician el proceso de innovación organizacional para enfrentar cada vez de modo más certero, los requerimientos del entorno cambiante: el trabajo, el conocimiento y las propias organizaciones como sistemas en general.

1.2.1 Principales presupuestos teóricos – metodológicos

La GC es asumida para hacerla funcional u operativa a través de presupuestos teóricos - metodológicos que, a su vez, posibilitan la inserción de esa gestión en la GCH. Según Cuesta (2000) son:

- ✓ La gente no es sólo competente desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social es competente o no la persona en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral.
- ✓ El futuro del desempeño exitoso del CH y, en especial, de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).

- ✓ Las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.
- ✓ Hay competencias básicas o primarias, asentadas en aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal, etc.), rasgos de personalidad (ascendencia, auto confianza, etc.) y actitudes (predisposiciones al riesgo, al buen sentido del humor, etc.). Y secundarias o complejas, basadas en dimensiones complejas comprendiendo varias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etc.).
- ✓ Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia, lo cual se muestra en la Tabla 1.1.

<u>Competencia</u>	<u>Pautas de conducta (dimensiones)</u>
Orientación al negocio y a los resultados	<ul style="list-style-type: none"> *Se preocupa por incrementar la cifra de negocios *Evalúa con precisión los costos y beneficios de las oportunidades de negocios *Anima a sus compañeros a pensar en las consecuencias económicas de su trabajo
Desarrollo de labor de Equipos	<ul style="list-style-type: none"> *Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y el espíritu de equipo *Comparte con su grupo los retos a los que se enfrenta *Estimula el trabajo en equipos y el análisis conjunto de los problemas

Tabla 1.1. Ejemplos de competencias complejas y sus dimensiones. **Fuente:** Cuesta (2000).

- ✓ Vale aquí añadir el cuidado a tener en la determinación o diseño de los perfiles de los directivos, respecto a mitos o falacias. Es un mito que la persona mejor en determinado tipo de puesto es la que mejor puede dirigir a un grupo de los que ocupen tales cargos: el mejor de los operarios de un taller de maquinado no será

necesariamente el mejor “jefe de los operarios”; el mejor trabajador del grupo de vendedores, no necesariamente será el mejor “jefe de vendedores”. Es así mismo en particular un mito el imperativo de la promoción a puestos directivos de los mejores especialistas de línea, en especial para empresas de tecnología de punta, universidades o centros de investigación. Esa vertiente de promoción la adoptó la IBM como estrategia a inicios de la década de 1980, perdiendo mucho respecto a la competencia al dedicar a sus especialistas de líneas a tareas de dirección (Gates, 1995). En igual sentido, es un mito que quien haya asumido funciones de segundo o sustituto temporal del primero en el staff de dirección, necesariamente sea quien esté reservado para ocupar el primer puesto de dirección. Tales mitos pueden llevar a sesgar el grupo que se conforme como experto para la determinación de las competencias, por eso es de importancia que los gestores analicen bien estos argumentos.

- ✓ 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 expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias. Estas son las denominaciones con viñetas comprendiendo a su conjunto de dimensiones. Lo antes argumentado, bien puede decirse que son complejas y sus desgloses son primarias.
- ✓ La configuración del perfil de competencias (Gráfico 1.3), derivado de la actividad clave de GCH denominada análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (comprendiendo también el conjunto saber y querer hacer). En ese profesiograma, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

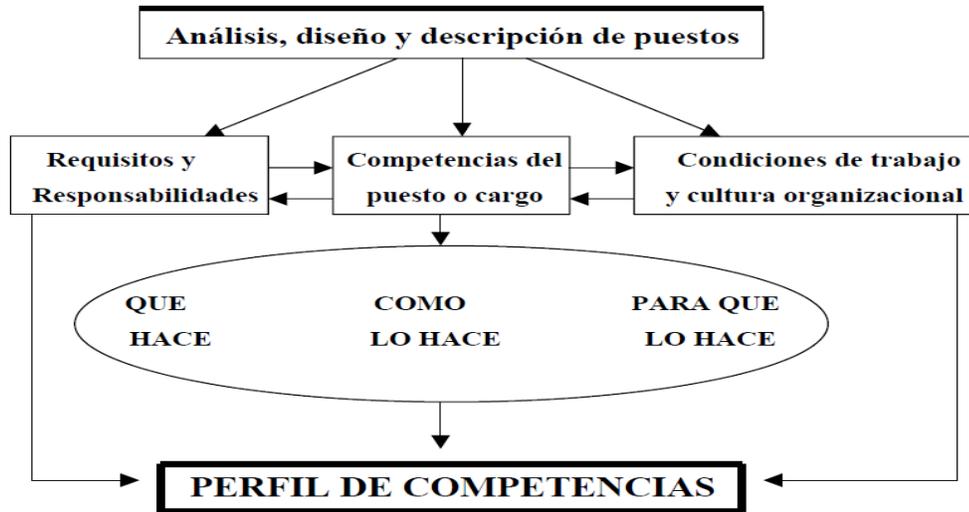


Gráfico 1.3. Representación gráfica del perfil de competencias. **Fuente:** Cuesta (2000).

- ✓ Especial connotación práctica tiene en el diseño de los perfiles de competencias la consideración de las “condiciones de trabajo”, bajo cuya denominación son comprendidos los elementos esenciales ergonómicos y de seguridad e higiene ocupacional. Su ausencia de la mayoría de los perfiles de cargos existentes, con desatino ha descontextualizado de los sistemas de trabajo las tareas o funciones, más inadmisible hoy tratándose de competencias a las que se suma la consideración de la cultura organizacional. De nada sirve mejorar la disposición de un taller o los métodos de trabajo de un operario con procedimientos altamente técnicos ahorrando unos minutos en determinadas operaciones, si se pierden horas enteras a causa de las malas condiciones de trabajo en toda la empresa que, además, dañan a sus trabajadores. Esto es un presupuesto muy importante. Efectivamente, son decisivos en la preservación de la salud y el bienestar de los empleados así como en la productividad del trabajo y en la ganancia de la empresa, los niveles permisibles y, más correctamente expresado, los niveles de confort respecto a iluminación, ruido, ventilación, temperatura, etc. No es posible una buena GC si tales condiciones de trabajo no son modificadas, atendiendo al confort requerido para el buen desempeño. Y el rediseño de tales condiciones de trabajo exige rigor científico técnico. Si se pretende competitividad, los diseños de puestos de trabajo no pueden adolecer de la definición del nivel del flujo luminoso,

precisando si lo requerido es 500, 1000 o 2000 lux; ni de la definición del nivel de presión sonora, no ya refiriendo los niveles admisibles para todo tipo de puesto de 80 N (db) u 85 L(db), sino precisando si 45, 50 o 60 N (db) para las frecuencias analizadas F (Hz); ni de la definición de la temperatura requerida señalada por indicadores tales como la sobrecarga calórica (ISC) o el de la temperatura de bulbo húmedo y de globo (WBGT), entre otros (Viña y Gregori, 1986).

- ✓ Aunque las relaciones de las actividades claves de GCH no se manifiestan lineales (Cuesta, 1999), sin dudas el perfil de competencias tiene una conexión técnico organizativa básica, en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral, como refleja el Gráfico 1.4.

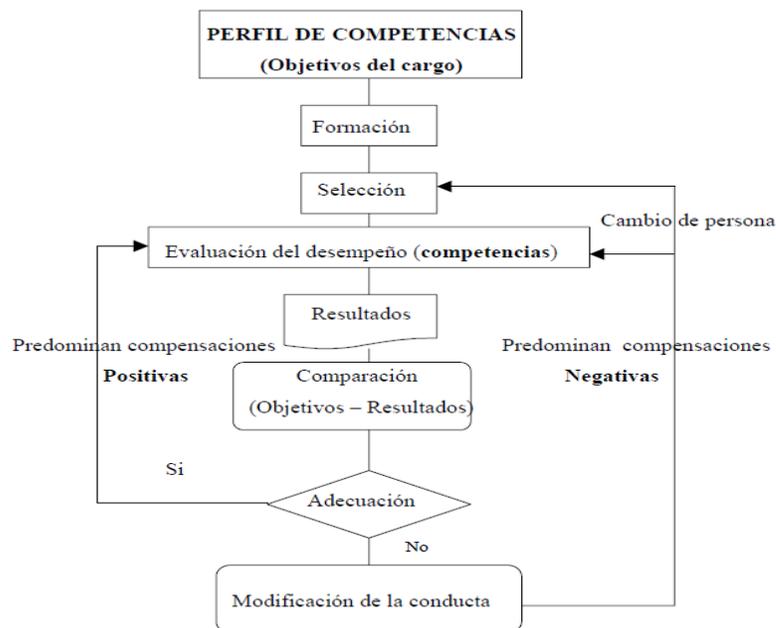


Gráfico 1.4. Perfil de Competencias en su relación con actividades claves de GCH. **Fuente:** Cuesta (2000).

- ✓ La selección de personal es un proceso que es realizado mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa u organización específica. El **head hunting** o “cacería de talentos” es una modalidad para conseguir directivos o empleados especiales. Los **Assessment Center** (Beer *et al.*, 1985) son de la mayor importancia para evaluar las potencialidades de los

directivos. La formación, atendiendo a esas características presentes y futuras de puesto y organización, deben desarrollar al personal.

- ✓ La tendencia más promisoría en selección de personal es buscar candidatos no para un puesto o cargo X, sino para el puesto o cargo X, Y, Z, significando flexibilidad o multihabilidades en el empleado, y no sólo para las competencias del puesto sino para las relaciones interpersonales (priorizando la habilidad de laborar en equipo) y la cultura organizacional. La formación de personas, con tal orientación, desarrolla (educa) a las personas.
- ✓ El perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento. Este tiene un carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ese documento, debe recalcar, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GCH derivadas y el sistema de trabajo concebido (Cuesta, 2010).
- ✓ La dirección estratégica de la organización, para que se puedan gestionar las competencias, ha de tener clara su misión y visión con un coherente diseño del sistema de trabajo. De esa misión comprendida por la dirección estratégica habrán de derivarse las competencias maestras de la organización, o lo que es igual, el pequeño conjunto de competencias esenciales (core competences), de modo que no se dispersen o pierdan la perspectiva fundamental los directivos de la organización y tampoco el conjunto de empleados. El proceso de comunicación, y con ello, la formación en el ámbito de la GC, se hace vital. Una Organización que Aprende, es pilar para convertir en actividad sustentable a la GC. “Educación: la mejor inversión”—como bien afirmara Gates (1995) en su libro “*Camino al futuro*”.

1.3 Principios y beneficios de la Gestión de Competencias

El enfoque por competencia se caracteriza por los principios siguientes (Robitaille y Daigle, 1999 y Martínez *et al.*, 2008):

- Los programas de formación son organizados a partir de competencias a aprender.
- Las competencias varían en función del contexto en el cual están aplicadas.
- Las competencias están descritas en términos de resultados y normas.

- Los representantes del mundo del trabajo participan en el proceso de elaboración.
- Las competencias son evaluadas a partir de los resultados y normas que las componen.
- La formación tiene un alto contenido práctico experimental.

Según Delgado (2000) y Quiñones (2008) un enfoque de GC proporciona los siguientes beneficios:

- Contribuye al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- Mejora y facilita la gestión integrada del CH.
- Apoya la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
- Genera un proceso de mejora continua en la calidad y asignación del CH.
- Hace converger la GCH con las líneas estratégicas de la organización.
- Involucra a los directivos en la GCH.
- Está orientado a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quien plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.
- Se consideran un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; en congruencia con el enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos.
- Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias y qué resultados.
- La GC alinea la GCH a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

Según Hernández (2011) las Competencias Laborales reconocidas oficialmente y normalizados para un puesto de trabajo, área ocupacional o ámbito de trabajo, garantizan que:

- Los trabajadores conocen con anterioridad el desempeño que se espera de ellos.
- Contar con trabajadores más eficientes y motivados para actuar en el marco de sus funciones y en el de la organización.
- La formación estará enfocada hacia el mejoramiento del desempeño.
- Las evaluaciones del desempeño serán más objetivas y relacionadas con el aporte de los objetivos de la organización.
- Mayor facilidad para vincular los mecanismos de estimulación al logro de niveles de competencia.
- Mayor claridad para los empleadores y trabajadores.
- Mayor flexibilidad en la movilidad laboral de los trabajadores.
- Se pueden acelerar decisiones de promoción.
- Mayor motivación de los trabajadores que lo deseen para realizar acciones de capacitación que les permitan estar preparados para asumir nuevas funciones o cargos.

1.4 La Gestión de Competencias y su relación con los procesos de Capital Humano

El sistema de GC incide directamente en los diferentes subsistemas que integran el SGCH, a continuación se presenta un análisis concreto de esta incidencia:

Reclutamiento y selección de personal: La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en ellas se utilizan, por ejemplo, técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, el contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere demostrar la persona que sea seleccionada. Actualmente, las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con assessment de competencias mediante paneles de

expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal (Fernández y Baeza, 2001).

Inducción: El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles son las brechas o *gap* existentes entre las competencias demostradas por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización, como base del mejoramiento continuo de esa gestión, lo que permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que solo abarque específicamente los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su quehacer laboral (Wood y Payne, 1998 citado en Fernández y Baeza, 2001).

Proceso de evaluación: Al momento de evaluar al personal, se accede al perfil de competencias requeridas para el puesto específico, desde donde se obtienen las conductas que manifiestan la presencia de dichas competencias.

Tanto la validez, como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables la presencia o ausencia de conductas específicas, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo, por lo que el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño (Fernández y Baeza, 2001).

Capacitación: Consecuente con la evaluación realizada anteriormente, la capacitación se efectuará centrada en aquellos aspectos que no fueron presentados por el trabajador o por el equipo de trabajo, de esta manera se efectúa una capacitación específica, que permita abordar las áreas precisas que se encuentran débiles, logrando un ahorro de energía, tiempo y recursos económicos, ya que los talleres de capacitación tendrán directa relación con las necesidades de la organización para el cumplimiento de sus objetivos. La posibilidad de diferenciar competencias fácil, medianas y difícilmente entrenables permiten contar con referentes claros respecto a las posibilidades de avances concretos que se podrán obtener bajo la capacitación, logrando con esto mejores resultados.

Promoción y desarrollo: Es una de las áreas que mayormente se ve beneficiada mediante la utilización de este modelo, ya que permite realizar una comparación directa entre los

distintos cargos, a pesar de que por su propia naturaleza funcional pueden diferir enormemente unos de otros, ya que las mismas competencias pueden estar presentes en los diferentes cargos de naturaleza diferente, aunque con distintos niveles requeridos, logrando así encontrar ajustes que de otra manera sería difícil de determinar. En este concepto se basan la gestión del talento, el coaching y el desarrollo ejecutivo mediante planes de navegación profesional (Fernández y Baeza, 2001).

Compensaciones: La GC promueve esclarecer los criterios para la aplicación de la política de compensaciones de la organización, las empresas que decidan implementar una gestión de personas basada en competencias tienen como camino natural, retribuir e incentivar mediante el logro de los estándares de competencia, lo cual resultaría más equitativo, ya que la retribución económica estaría directamente relacionada con el aporte que esa persona en particular representa para la organización (Fernández y Baeza, 2001).

Desvinculación del puesto: La desvinculación de las personas con su puesto de trabajo, a partir de la GC, se realiza a partir una determinación con alto grado de objetividad, ya que serán las personas que presenten la mayor brecha entre sus competencias y las requeridas por el cargo. En relación al grado de entrenabilidad de las deficitarias, si éstas son difícilmente entrenables y por razones de costo beneficio, la organización generalmente no estará dispuesta a realizar este esfuerzo, por lo tanto, resulta razonable efectuar una desvinculación de esas personas (Wood y Payne, 1998 citado en Fernández y Baeza, 2001).

Los SGCH basados en competencias facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira (Hernández, 2011). A partir de lo anterior y en concordancia con los avances de la GCH y la necesidad de hacer eficiente la economía cubana y de desarrollar capacidad competitiva, surge el sistema de gestión integrada de CH, que tuvo como sustento la familia de la NC 3000:2007 actualmente en revisión, lo que repercute en los enfoques que se introducen en los procesos de dirección y gestión empresarial, ubicando al hombre como el centro de éstos procesos. Estas normas planteaban que la implementación de un Sistema de gestión integrada de CH constituye un pilar para el mejoramiento continuo de

los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

1.4.1 Subsistemas de la Gestión de Competencias en Cuba

Para el desarrollo sustentable de las organizaciones la exigencia fundamental está en asumir la GC de su Capital Humano, por lo que enfrentan nuevos desafíos, entre los que se encuentran: la conversión de dichas organizaciones laborales en Centros de Formación Permanentes, la gestión del cambio de cultura organizacional y de clima laboral a uno favorable, la que tiene lugar al mismo tiempo en que se producen los cambios en la organización, así como la obligación de desarrollar tanto a la institución como a las personas (Becker, 2004 y Carletto *et al.*, 2005).

Las competencias laborales de la organización deben ser correctamente identificadas, validadas y certificadas en los niveles siguientes:

1. Competencias distintivas de la organización.
2. Competencias de los procesos de las actividades principales.
3. Competencias del cargo de los procesos de las actividades principales.

Al implementar dicho modelo se genera como resultado todo un SGCH, el cual es diseñado por la propia organización de acuerdo con sus peculiaridades y necesidades.

Para que la estrategia tenga verdaderamente significado para los empleados, las metas y objetivos personales deben estar alineados con los objetivos organizacionales (Kaplan y Norton, 2009 y Cuesta, 2010).

En Cuba el proceso de Competencias Laborales, núcleo del SGCH, asume cuatro subsistemas que se encuentran definidos por la oficina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR), los cuales se listan a continuación:

Identificación y construcción de las competencias: Proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen de manifiesto con el fin de desempeñar una actividad, de forma excelente.

Este proceso tiene como objetivo final la elaboración de los perfiles de competencia. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo, hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

Normalización de competencias: La norma técnica de competencias laborales se describe a partir de los elementos siguientes: lo que la persona debe ser capaz de hacer; la forma en que puede evaluarse lo que se hizo, las condiciones en que se demuestra la aptitud, y los tipos de evidencia necesarios para tener la seguridad de la eficiencia con que se realiza el trabajo. Esta norma se genera a través de un proceso de consensos entre los trabajadores que intervienen activamente en la confección del rol laboral, con el objetivo de acordar la metodología de definición de buenas prácticas, los indicadores a considerar y el nivel de autonomía y responsabilidad.

Formación basada en competencias: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Este proceso consta de tres pasos fundamentales: la detección o diagnóstico de los problemas o necesidades de formación y desarrollo de capacidades requeridas en relación a las competencias, la determinación de los problemas y necesidades a solucionar a partir de la evaluación de dichas competencias, y la elaboración y selección de alternativas de solución.

Certificación de competencias: En este último proceso se evalúan y reconocen formalmente las competencias por el CC de la organización. Esta certificación se desarrolla en tres momentos: durante el proceso de selección, cuando determina que un trabajador no posee las competencias y requiere para ello de formación para adquirirla y en el proceso de evaluación del desempeño. Por tanto, las técnicas y métodos que se utilizan en estos tres momentos servirán de base para la certificación de competencias en cada una de las organizaciones, por lo que es de suma importancia establecer registros que aseguren el control y confiabilidad de dicha certificación.

En el mundo de hoy en la misma medida en que el mercado de trabajo se ha hecho más competitivo, y la competitividad entre las empresas más agresiva, las competencias laborales se han convertido en uno de los elementos principales y más importantes de la competitividad interna y externa. Es así como la GC se ha convertido en una de las principales herramientas en el desarrollo del CH, estratégicamente indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

Como se puede apreciar Cuba le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con el CH en la empresa. Lo anteriormente planteado lleva a que necesariamente se introduzca la GC en las

organizaciones y empresas cubanas, es por ello que en la actualidad es un tema de estudio e investigación en el sector empresarial cubano.

1.4.2 La Gestión de Competencias en empresas turísticas cubanas

Según Cabrera (2010) Cuba no ha estado ajena a los cambios que se han venido produciendo en el mundo sobre la GCH. Las relaciones del país con organismos internacionales (OIT, CINTERFOR, etc.) y otras instituciones del mundo laboral, propician su inserción en la dinámica de cambios que han venido sucediendo.

En Cuba, la introducción del enfoque de competencias se produce a fines de la década del noventa como resultado de la creación de asociaciones económicas con firmas extranjeras canadienses, la inserción de algunas empresas importantes en el mercado internacional y de las relaciones entre algunos centros de capacitación nacionales con sus homólogos de Canadá, Inglaterra y España (Romero *et al.*, 2009).

En marzo de 1999 el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) adoptó la Resolución 21/99, donde se regulaba y normaba los procesos Capacitación Profesional de los trabajadores en la empresas inmersas en el perfeccionamiento empresarial, introduciéndole de esta forma, de manera oficial en el país, el enfoque de competencias en los procesos de capacitación profesional del CH. Desde esa fecha, se han venido instrumentando modelos de GC en distintos sectores del país.

En el caso particular del MINTUR se comenzaron a dar los primeros pasos en septiembre de 2012, a partir de un Proyecto de Investigación para la Implementación del sistema de GC en el Ministerio, dirigido por Dr.C. Ramiro J. Pérez Hernández. Lo anterior tuvo como antecedente que la estrategia existente en las organizaciones del MINTUR, así como el desempeño laboral de los trabajadores del sector, incluyendo a sus cuadros y los graduados de las escuelas de formación para el turismo (FORMATUR), no contribuía a la implementación del sistema de GC y a alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia que demanda la sociedad cubana, en correspondencia con las exigencias actuales y los parámetros nacionales e internacionales establecidos (calidad, mercado, costos, entre otros), arrojando como consecuencias que el CH de la industria sin chimeneas no brinde a los clientes el mejor servicio. A raíz de lo anterior se constituyó un Grupo Nacional cuya función fundamental sería establecer la política para la implementación del sistema de GC de este Ministerio e integrado por representantes de las direcciones de FORMATUR,

cuadros, CH, calidad, operaciones y comercialización del Ministerio. El proyecto de Investigación estableció como objetivo general: implementar el sistema de Gestión por Competencias en las organizaciones del MINTUR, según los procesos principales del objeto social del sector de Turismo para el mejoramiento de su eficiencia y eficacia y que contribuya al incremento de la competitividad en el mercado del organismo. Luego de tres años de trabajo en la materia, se perciben avances en el sector, especialmente en la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila, quien lograra certificar su SGCH en junio de 2015. En cuanto a las empresas del sector solo tres (3) han experimentados saltos cualitativos al respecto, ellas son: Sucursal Palmares Villa Clara, Sucursal Palmares Tropicana y Sucursal Palmares Cienfuegos, aunque no se ha logrado la implementación de la GC en la última de ellas.

1.5 Análisis de procedimientos para el diseño de sistemas de Gestión de Competencias

Las empresas turísticas necesitan contar en la actualidad con instrumentos que le permitan a sus empresarios diseñar los sistemas de GC. La bibliografía consultada permitió constatar que varios autores y especialistas en el tema han planteado diferentes procedimientos para su diseño. A continuación se citan varios de ellos, destacando sus puntos en comunes y diferencias y seleccionar el más idóneo atendiendo a las características del tipo de entidad donde se aplicará.

El procedimiento desarrollado por Santos (2007) propone 7 etapas y fue aplicado en la entidad Grupo de Electrónica para el turismo (GET) en Varadero, el único que había sido aplicado hasta ese momento en el sector turístico en Cuba.

Soltura (2007) por su parte propone una tecnología para diseñar las competencias en las organizaciones cubanas que consta de cuatro etapas, cada una de ellas con su sistema de actividades para la ejecución.

El procedimiento diseñado por Urrutia *et al.*, (2009) permite dar comienzo al proceso de Gestión de Competencias Laborales (GCL) mediante la identificación de las competencias para cada puesto de trabajo, posibilitando la elaboración de los perfiles de competencias

correspondientes. Transita por varias etapas con los pasos que los autores consideraron necesarios para culminar el proceso, haciendo los mismos la salvedad de que este procedimiento no implica una inflexibilidad en su aplicación, puesto que hay secuencias que pueden ser desarrolladas simultáneamente, tomadas de alguna fuente secundarias si existiese o inclusive desarrollar alguna otra estrategia conveniente para el trabajo en equipo.

Suárez y Hernández (2009) desarrollaron un procedimiento para identificar, validar y certificar competencias con aplicación en la empresa Avícola de Cienfuegos el cual recoge la forma específica de llevar a cabo una actividad, por lo que describen qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia de haber realizado esta actividad.

Otros autores han diseñado también procedimientos para la GC, tal es el caso de Abelleira y García (2011) tomando como objeto de estudio práctico la empresa Cereales de Cienfuegos, el cual consta de seis (6) etapas.

Hernández (2011) diseñó un procedimiento para documentar el proceso de selección por competencias del personal docente en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, partiendo de la definición de las competencias distintivas de la organización, de procesos y puestos claves que crean las condiciones para diseñar perfiles de competencias. Este procedimiento se estructura siguiendo las cuatro fases generales del ciclo gerencial: planear, hacer, verificar y actuar, consta de dos fases que, a su vez, agrupan una serie de procedimientos que las apoyan. Tomando como referencia el procedimiento anterior Padrón (2011) desarrolló otro procedimiento organizado en cuatro etapas básicas, cada una de ellas con su sistema de actividades y herramientas para su ejecución.

Tomando como referencia la tecnología desarrollada por Soltura (2007) la autora Hernández (2014), consultora del GECYT, diseña una tecnología para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales con perspectiva estratégica en la empresa cubana, teniendo en cuenta aspectos como los atributos de la empresa y su jerarquización, según el impacto de los mismos en la satisfacción del cliente, el análisis de la cadena de valor y la identificación de recursos como factores importantes a tener en cuenta para identificar las competencias.

La Sucursal Palmares Cienfuegos cuenta con un procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de las competencias; dicho procedimiento fue revisado y adaptado por el CIGET a finales del año 2014, como parte de la revisión a toda la documentación del SGCH. Las autoras Vergara *et al.*, (2016), teniendo en cuenta la estructura aprobada por el SGC y basado en la tecnología de Hernández (2014) diseñaron un nuevo procedimiento, dado que el anterior no exponía las herramientas a utilizar.

Los procedimientos citados anteriormente tienen puntos en común y diferencias que los hacen a cada uno de ellos distintos, sin embargo estas diferencias solo se muestran desde el punto de vista estructural (Anexo 2), es decir, en el modo en que fueron concebidos por sus autores, sin que ello signifique contradicciones. Puede entonces plantearse como similitudes que:

1. Todos contribuyen a la identificación de las competencias laborales para cada puesto de trabajo en las diferentes empresas donde fueron desarrollados, posibilitando así la elaboración de los perfiles de competencias.
2. Refieren la necesidad de la creación de un comité de expertos y de la capacitación al mismo, no solo desde el punto de vista de las competencias, sino también de los instrumentos y herramientas que deberán utilizarse para llegar a consensos y apreciar regularidades o diferencias.
4. Plantean la necesidad de definir las competencias organizacionales, de los procesos y de los puestos claves asociados a estos.

Partiendo del análisis anterior, se selecciona el procedimiento de Vergara *et al.*, (2016). A continuación se resaltan sus fortalezas:

- Tiene en cuenta la definición de las competencias distintivas de la organización (nivel estratégico), las competencias de los procesos (nivel táctico) y finalmente la determinación de las competencias de los puestos (nivel operativo), alineadas a la estrategia organizacional, con el fin perseguido que el desempeño individual de mayor productividad junto al grupal por procesos tributa al desempeño organizacional.
- Para la determinación de las competencias en los diferentes niveles de la empresa, se considera la participación de los trabajadores a través de expertos

que conozcan bien la organización, tengan experiencia en el cargo y hayan logrado desempeños laborales superiores.

- Propone las actividades a desarrollar así como los métodos y herramientas a utilizar en las etapas de identificación, validación y certificación de las competencias laborales en los diferentes niveles de la organización.
- Garantiza la posibilidad de alinear el sistema de competencias laborales con la estrategia organizacional y es coherente con la estructura del SGCH tributando directamente a los demás subprocesos que lo componen.

1.6 Conclusiones del capítulo

1. La bibliografía consultada permitió resaltar la Gestión de Competencias como núcleo del Sistema de Gestión de Capital Humano, garantizando a las organizaciones su alineación a la planeación estratégica, alcanzar ventajas competitivas y aperturas a nuevos nichos de mercado.
2. Se identifica el procedimiento de Vergara *et al.*, 2016 para la identificación, validación y certificación de competencias laborales en la presente investigación, debido a las fortalezas que el mismo presenta.

Capítulo 2

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN, VALIDACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA SUCURSAL PALMARES CIENFUEGOS

El presente capítulo tiene como objetivo describir un procedimiento que permita la identificación, validación y certificación de las competencias distintivas de la organización, de sus procesos y de los cargos claves asociados a ellos, partiendo de la caracterización de la Sucursal Palmares Cienfuegos y del diagnóstico en materia de gestión de competencias.

2.1 Caracterización de la Sucursal Palmares Cienfuegos

Como resultado del proceso de reordenamiento del MINTUR se crea mediante la Resolución No. 9 del 10 de diciembre del año 2004, emitida por el Presidente del Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A la empresa Palmares Cienfuegos, producto de la unificación de las antiguas empresa Rumbos, Palmares y Recreación y Ocio de iguales perfiles, aprobándose que la nueva empresa asumiera la implantación del Perfeccionamiento Empresarial que venía aplicando la antigua empresa Rumbos, declarándose a partir de la Resolución No. 84 de fecha 3 de junio de 2008 emitida por la propia autoridad a la Sucursal en Perfeccionamiento Empresarial. La Dirección de la Sucursal Palmares Cienfuegos se encuentra situada en Avenida 20 No. 3905 e/ 39 y 41, Reparto Punta Gorda, la mayor zona turística recreativa de la provincia de Cienfuegos.

La empresa cuenta con una cartera de productos bien consolidados y para su comercialización se apoya en los atractivos culturales, económico-sociales y naturales de la provincia. En los últimos tiempos se viene dando mayor importancia a la imagen que proyecta la organización, en este sentido se ha trabajado en el sistema de señalización en todas sus instalaciones así como el tratamiento ambiental de áreas exteriores e interiores incluyendo la decoración, aunque todavía se mantienen algunas deficiencias fundamentalmente por carecer de la autonomía necesaria como empresa en Perfeccionamiento Empresarial.

La empresa cuenta con 22 instalaciones donde se brindan servicios de recreación y gastronomía, las de recreación comprenden los centros nocturnos, salas de juegos,

parque recreativo, piscina y delfinario y las de gastronomía brindan servicios de restauración, cafeterías, paradores, Dítú, y puntos de venta contando dentro de esta última categoría con una cooperativa no agropecuaria en el municipio de Lajas (Ranchón “Te Quedarás”). En la empresa se trabaja con cuatro Sistemas de Gestión: Medio Ambiente, CH, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y Calidad, estos dos últimos avalados por el MINTUR. Los servicios que presta la entidad, están determinados, en parte, por el comportamiento de arribo de turistas a los hoteles, el turismo libre tanto nacional como extranjero y en gran medida por el arribo de turistas que mueven las Agencias de Viajes desde los polos cercanos, en las modalidades de circuitos, opcionales y eventos e incentivos.

Misión

La Sucursal Palmares Cienfuegos está dedicada a satisfacer las necesidades de recreación y ocio de los clientes, brindando servicios recreativos, culturales, de naturaleza, gastronómicos y de alojamiento, con productos exclusivos y marcas de reconocido prestigio; con calidad, profesionalidad, fiabilidad y eficiencia.

Visión

Somos una organización de recreación y ocio, líder en el territorio, que se distingue por su diversidad, novedad y exclusividad, con alta profesionalidad y elegancia, logrando la satisfacción plena de las expectativas del cliente y la preservación del medio ambiente.

Objeto Social

El objeto social de la entidad se rige por las definiciones y principios generales previstos en la Resolución No. 134 de 30 de abril de 2013 del Ministro de Economía y Planificación, siendo en lo sucesivo el siguiente:

1. Prestar servicios gastronómicos, de alojamiento y recreación.
2. Operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabarets, salas de fiestas, discotecas, centros de entretenimientos, recreativos y de ocio en el extranjero en cualquier modalidad.

3. Comercializar de forma mayorista productos alimenticios y no alimenticios a las cooperativas no agropecuarias.

Valores compartidos

- Honradez: Vivir y actuar bajo normas éticas de conducta.
- Patriotismo: Existe la lealtad a la historia, la patria, la Revolución, el socialismo y la disposición plena de defender sus principios para Cuba y el mundo.
- Creatividad: Identificación de problemas y búsqueda de soluciones novedosas y capacidad de adaptación al cambio.
- Consagración: Entrega incondicional al trabajo.
- Sentido de pertenencia: Responsabilidad ante las tareas.
- Profesionalidad: Dominio de la actividad que se realiza, demostrando conocimientos, capacidad, experiencia y habilidades, ante el ejercicio de una labor a partir de la sistematización y perfeccionamiento de la formación, integración y motivación de nuestros trabajadores, logrando la satisfacción de los clientes.

La Sucursal Palmares Cienfuegos opera con una estructura de dirección alineada con la visión y misión aprobada y conectada con los objetivos estratégicos y de trabajo (Anexo 3), además tiene definida de forma clara los procesos organizacionales, donde se han identificado diez procesos (Anexo 4) que se desglosan en procesos estratégicos, de materialización del servicio, y de apoyo.

Caracterización de la fuerza laboral

Para el logro de la misión y visión, la empresa cuenta con una plantilla aprobada de 317 trabajadores, cerrando el mes de noviembre con 324 trabajadores físicos, distribuidos por categoría ocupacional en técnicos (59), servicios (185), operarios (61) y cuadros (19), lo cual se muestra en el Gráfico 2.1. Los trabajadores físicos superan la plantilla aprobada, lo cual se comporta de esa manera durante la etapa de alta turística (noviembre-abril) producto de la contratación de fuerza laboral por necesidad de los servicios. El promedio de edad al cierre de noviembre de 2016 es de 44 años.

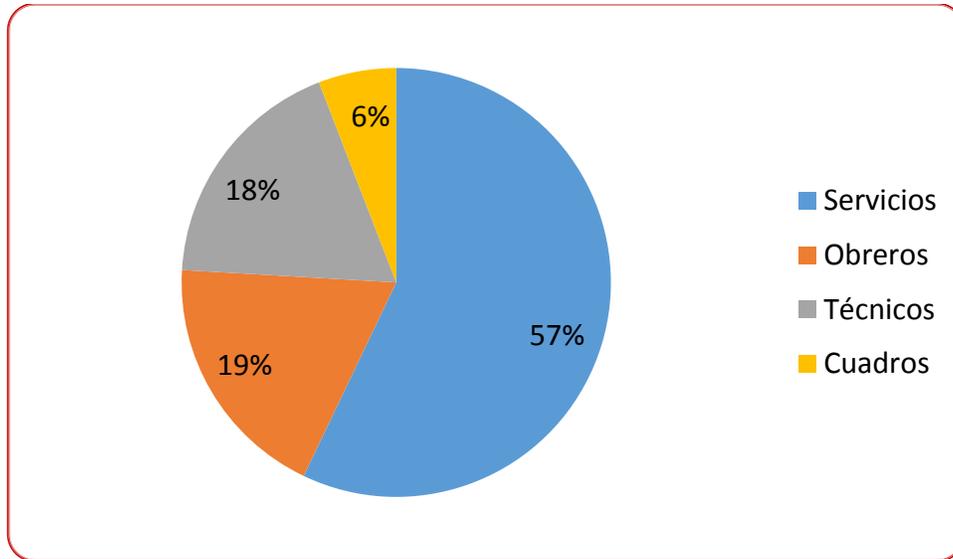


Gráfico 2.1. Trabajadores por categoría ocupacional (noviembre/2016). **Fuente:** Elaboración propia.

Se destaca la presencia de la fuerza laboral masculina con 202 hombres como se muestra en el Gráfico 2.2.

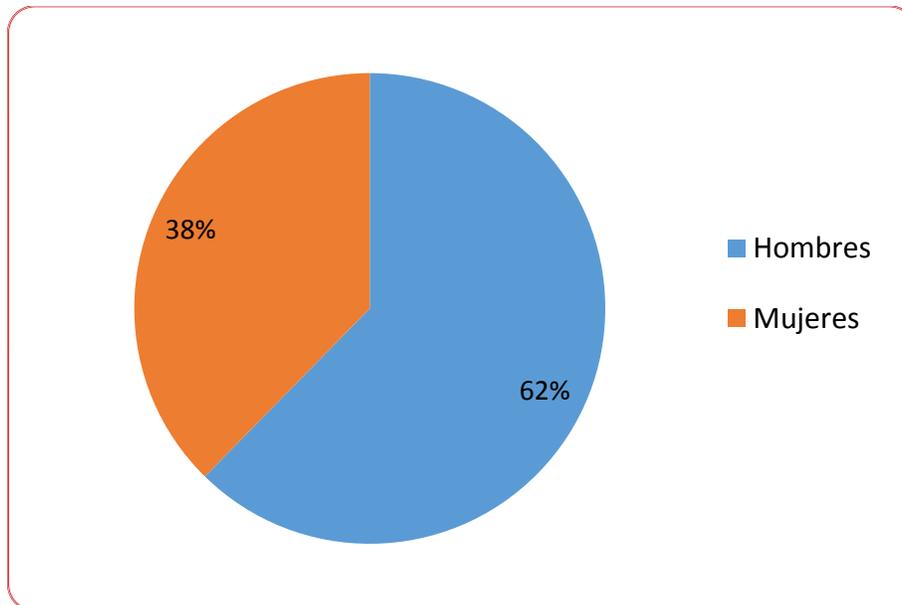


Gráfico 2.2. Trabajadores por sexo (noviembre/2016). **Fuente:** Elaboración propia.

La presencia de trabajadores en áreas de servicios y del sexo masculino, sobresalen como elementos que distinguen la fuerza laboral de la organización.

A continuación se realiza el diagnóstico de la situación actual en materia de GCH en la organización objeto de estudio, con el objetivo de facilitar a la entidad la continuación de la implementación del SGCH, identificando sus debilidades, fortalezas, oportunidades y barreras.

2.2 Diagnóstico de la situación actual en materia de Gestión de Competencias

La Sucursal Palmares Cienfuegos es una de las organizaciones dentro de la provincia de que pretende alcanzar y demostrar una gestión eficiente de su CH, razón por la cual se hace necesario realizar un diagnóstico de su situación actual. Para ello se utilizan diferentes herramientas como la encuesta, la entrevista, la lista de chequeo y la revisión documental, información que se procesó con la ayuda del programa informático del paquete de Office, Microsoft Excel. A continuación se exponen los resultados obtenidos del diagnóstico que se desarrolló en el segundo semestre del año 2015.

Se realizó una revisión de la planeación estratégica de la empresa en la que se pudo determinar que sí había pronunciamiento de la alta dirección de la entidad hacia la implementación de la GC y se reconocía la importancia del CH en el logro de la eficacia y la eficiencia de los resultados de la organización. Además se revisaron los requisitos de la NC 9001:2015 en su apartado 7.2, en lo referido a la determinación de las competencias y el Decreto 271:2007 capítulo VII “SGCH” en lo referente a la obligatoriedad de establecer dicho sistema en empresas en Perfeccionamiento Empresarial, resultando que las competencias no se encuentran identificadas en todos los procesos y cargos asociados a estos y las que fueron identificadas no han sido validadas y certificadas. Se evidencia incumplimiento del decreto pues el SGCH no está enfocado a competencias.

Se constató que ya la empresa había establecido un cronograma con las acciones previstas para la implementación del sistema a partir de un diagnóstico realizado en el año 2014 de conjunto con la Escuela de Hotelería y Turismo (EHT), basado en una lista de chequeo del cumplimiento de los requisitos de la NC 3001:2007. Se encontraba designado el cuadro a cargo de la tarea, constituido el CC, elaborada la primera versión

de la política del sistema y la estrategia. En el año 2015 se elabora el proyecto de Manuel de CH y cada uno de los procedimientos obligatorios, los cuales fueron revisados por el CIGET y el CC fue capacitado por el GECYT, como fue expresado en la introducción de la presente investigación.

El procedimiento de GC con que contaba la Sucursal en el año 2016 se comprobó que no había sido posible aplicarlo pues no detallaba qué herramientas emplear en la identificación, validación y certificación de las competencias en sus tres (3) niveles (organizacional, de procesos y puestos de trabajo). En dicho año Vergara *et al.*, 2016 diseñan un nuevo procedimiento que toma como referente el de Hernández (2014) e implementa solo la etapa de identificación en los tres (3) niveles específicamente en el proceso de Servicio Gastronómico.

La autora de la presenta investigación indaga sobre la repercusión que presentan los procesos de Capital Humano al no trabajar por competencias, para ello se aplica la lista de chequeo (Anexo 5). La lista fue aplicada a los 23 miembros del Consejo de Dirección ampliado y a los tres (3) especialistas en GCH, las respuestas se obtuvieron por consenso. Dicha lista de chequeo se considera la herramienta de mayor valor en el estudio de diagnóstico. Como resultados de su aplicación quedó demostrado que el SGCH no está alineado a la GC dado que todos los procesos están evaluados por debajo de la media y los mismos carecían del EBC así como de alineación estratégica. El resultado se muestra en el Gráfico 2.3.

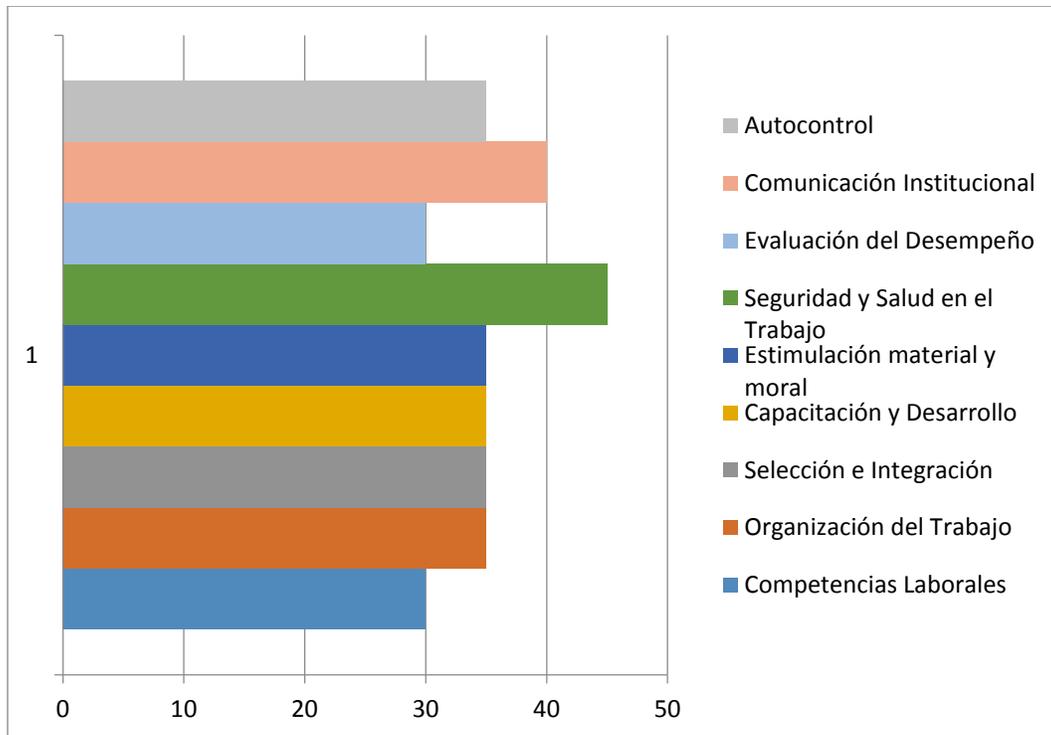


Gráfico 2.3. Estado de implementación de los procesos del SGCH. **Fuente:** Elaboración propia.

Se entrevistaron los cuatro (4) Especialistas de la Subdirección de CH mediante la herramienta que se muestra en el Anexo 6 y se pudo comprobar que los especialistas asumen la posición que el sistema implementado hasta la actualidad no está enfocado a gestión por procesos dado que su labor se especializa en la función que ejecuta y no es capaz de asumir otras responsabilidades en caso de ser necesario, provocando limitaciones en el desarrollo de su desempeño.

La gestión actual de CH no ha sido capaz de dar cumplimiento a las acciones estratégicas del área de resultados claves (ARC) como son la no certificación del sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (SGSST), la no actualización de la documentación del SGCH dado que avanza lentamente su implementación y los criterios a medir por la evaluación del desempeño se encuentran limitados al no poseer el EBC, pues no garantiza la objetividad de los trabajadores a alcanzar la condición de superior.

Los especialistas corroboraron en sus criterios que el proceso de competencias limita el avance del SGCH en la Sucursal y su alineación a la estrategia organizacional. Teniendo en cuenta todo lo anterior la autora de la investigación junto a directivos de la Sucursal y especialistas de CH coinciden que es necesario la implementación del procedimiento ofrecido por Vergara et al., 2016, para ellos se analizan nuevamente las etapas y pasos establecidos en dicho procedimiento y se identifican una serie de debilidades que aún limitan su aplicación, las cuales son:

- No establece la necesidad de planificar el trabajo por etapas a partir del diseño de un cronograma.
- No se señala el papel del Director General en el proceso así como lo relacionado con la aprobación de cada etapa por el Consejo de Dirección y las evidencias que deben quedar como parte de la trazabilidad del sistema.
- No está concebida la capacitación a los miembros del Consejo de Dirección sobre el sistema a implementar.
- Su alcance no comprende todos los procesos.
- No se define cómo medir las competencias organizacionales y la de los procesos.
- Debe apoyarse aún más en la estrategia organizacional.
- No se determinan los periodos para validar las competencias en cada etapa.
- No se establece el tratamiento laboral cuando el trabajador alcanza evaluación de deficiente en el proceso de certificación de las competencias laborales del cargo.

2.3 Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales en la Sucursal Palmares Cienfuegos

El procedimiento que se describe a continuación explica cómo se va a llevar a cabo todo el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias en los diferentes niveles establecidos, precisando entre otros aspectos los métodos y/o herramientas que se utilizan en el proceso, las responsabilidades de quienes intervienen, cómo se ejecuta y registran los resultados y se presentan para su aprobación. Se basa en los conceptos que se sustentan en la presente investigación, asumiendo como punto de partida los aportes de teorías precedentes acerca de la gestión por procesos, el EBC, la GC, la GCH basada en competencias. Además tiene como precedente lo analizado en el

epígrafe 1.5 del Capítulo 1 de la presente investigación. El procedimiento que se expone seguidamente, de las autoras Vergara *et al.*, (2016), tiene en cuenta la estructura aprobada por el SGC y está basado en la tecnología de Hernández (2014), al mismo se decide realizarle algunas modificaciones con el fin de ajustarlo aún más a la organización objeto de estudio, siendo estas las siguientes:

1. En la Fase I, se incluye cronograma para el trabajo del CC, compromiso de la alta dirección con la implementación del sistema y capacitación al Consejo de Dirección.
2. En la Actividad 2 de la Etapa A, Fase I, se agrega análisis del mapa de proceso y la estrategia organizacional.
3. En la Actividad 4 de la Etapa A, Fase II, se definen los indicadores para medir las competencias organizacionales, cómo trabajar con la estrategia organizacional hasta esta etapa y personal autorizado para la aprobación.
4. En la etapa B de la Fase II personal que autoriza proceso a trabajar y la documentación necesaria, se definen los indicadores para medir las competencias de los procesos, cómo trabajar con la estrategia organizacional hasta esta etapa y personal autorizado para la aprobación.
5. En la Fase III se definen los períodos para el proceso de validación, personal a través del cual serán validadas las competencias de los cargos claves, se agrega una nueva variante de validación y personal autorizado para la aprobación.
6. En la Etapa IV se establece tratamiento laboral cuando el trabajador alcanza evaluación de deficiente en el proceso de certificación de las competencias laborales del cargo.

Es importante tener en cuenta que el procedimiento recoge la forma específica de llevar a cabo una actividad, por lo que describe qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia de haber realizado dicha actividad y contiene los siguientes apartados: Objetivo, Alcance, Características principales del procedimiento, Términos y definiciones, Responsabilidades, Descripción del procedimiento y Referencias. Destacar además que el sistema de GC no es estático y se procede a su revisión cada vez que se modifique la estrategia de la organización.

Objetivo

Establecer un procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias organizacionales, las de los procesos y las de los cargos claves asociados a ellos dotando a la Sucursal Palmares Cienfuegos de las herramientas necesarias para implementar la GC como punto de partida para la aplicación de un SGCH.

Alcance

Es de alcance para la gestión de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos y los cargos claves asociados a ellos.

Características principales del procedimiento

- La claridad de su objetivo final, consiste en lograr la definición objetiva y compartida de cuáles son las competencias distintivas de la organización, de sus procesos y de los cargos claves pertenecientes a estos.
- Carácter integrador y concepción sistémica, pues la interrelación de sus elementos es el resultado del efecto general que produce la integración de aportes de enfoques modernos de gestión tales como EBC, la dirección estratégica, la gestión por procesos y la mejora continua; además de que todos y cada uno de los elementos, componentes y aspectos que determinan la definición y gestión de las competencias.
- Racionalidad, basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad, lo cual hace posible una selección más apropiada de las herramientas e instrumentos requeridos para el logro del objetivo que se persigue con el procedimiento.
- Flexibilidad, por la adaptabilidad al contexto que se hace posible a partir del empleo de los enfoques que le sirven de base y de la integración en sistema del resto de los procedimientos y herramientas de apoyo.

Términos y definiciones

A los efectos de este procedimiento, son aplicables los términos y definiciones que a continuación se citan:

Atributos: Propiedades que expresan las cualidades de un producto o servicio y que son reconocidos por su impacto en la satisfacción de los clientes.

Brecha: Comparación entre el nivel de competencias organizacionales, de procesos y cargos diseñados contra comportamientos actuales en los mismos niveles.

Certificación de competencias: Es el proceso que permite, mediante la evaluación correspondiente, reconocer y acreditar a través de un documento, la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, independiente de la forma en que estas competencias fueron adquiridas.

Comité de competencias: Grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos y de los cargos de esas actividades.

Competencia dinámica: Aquellas rutinas organizacionales dinámicas que expresan una capacidad para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para dirigir a la organización a la ejecución de la estrategia en construcción de las competencias organizacionales con un consecuente impacto en el incremento del desempeño organizacional. Estas conllevan a cambios sustanciales en los procesos de la organización y le permiten a esta ajustar su estructura de recursos y capacidades de forma dinámica en entornos altamente variables, o sea, que le permitirá a la empresa dar un salto en su desempeño.

Competencia distintiva: Aquella capacidad por la cual persigue distinguirse una organización de sus rivales, la cual afecta la decisión de compra de su mercado objetivo al satisfacer con superioridad sus necesidades. Estas constituyen la fuente de ventajas competitivas sostenibles, o sea, aquellas competencias que la identificarán ante el cliente de sus competidores y que le permitirán destacarse y posicionarse mejor en la mente de su cliente.

Competencia esencial: Expresa la capacidad de una organización para el despliegue combinado de recursos, de modo que añada valor a los clientes y la sociedad eficientemente. Estos recursos se manifiestan usualmente como tecnologías, debido a

que son éstas a través de las cuales se despliegan los recursos para agregar valor. Resultan aquellas competencias imprescindibles para la subsistencia de la empresa, sujetas a su función u objeto social y que resultan vitales en su desempeño para con el cliente.

Competencia laboral: Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Competencias de cargos: Conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores con los que cuenta cada trabajador que desempeña un conjunto de actividades comunes y que están contextualizadas en los procesos de trabajo específico.

Competencias de los procesos: Aquellas capacidades específicas de un proceso que le permiten a éste el cumplimiento de su misión en tributo al desarrollo de las competencias organizacionales.

Competencias organizacionales o de la organización: Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su CH, en especial sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencias están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

Dimensiones: Expresión del comportamiento necesario que demuestre la presencia o desarrollo de las competencias diseñadas.

Recursos: Incluye aquellos activos (físicos, humanos y organizacionales), que comprenden la tecnología, las capacidades, procesos o rutinas organizacionales, atributos de la organización, información, conocimientos, etc. que son controlados por la organización y le permiten a ésta implantar estrategias que incrementen su desempeño.

Validación de las competencias: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido las competencias diseñadas de acuerdo a la medición de los indicadores establecidos y aprobados.

Responsabilidades

El Director es el máximo responsable de asegurar que se realicen las actividades que regula este procedimiento, de aprobar el mismo, de proporcionar la capacitación y la asignación de los recursos necesarios para su aplicación.

El Subdirector de Capital Humano es el responsable de seleccionar las personas capaces para la realización de las actividades que regula este procedimiento, de planificar, coordinar y ejecutar las actividades vinculadas a la identificación, validación y certificación de las competencias organizacionales, las de procesos y la de los cargos claves asociados a estos.

El Especialista “B” en Gestión de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de la edición de este procedimiento, así como de exigir por su cumplimiento. Debe controlar las actividades vinculadas a la identificación, validación y certificación de las competencias laborales, contribuir a que se resuelvan las no conformidades y controlar y archivar la documentación correspondiente.

El Subdirector de Economía y Finanzas es el responsable de entregar el presupuesto asignado para la realización de las actividades que regula este procedimiento.

Los Subdirectores son los responsables de suministrar la información necesaria para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales, cuando las mismas se encuentren vinculadas a los procesos que dirigen.

Descripción del procedimiento

El procedimiento es adaptado a las condiciones actuales y específicas de la Sucursal Palmares Cienfuegos, para el logro de los objetivos de la investigación por la autora de esta investigación. El mismo cuenta con cuatro fases estructuradas por etapas, dada las actividades necesarias a realizar para desagregar el análisis a partir de los niveles estratégicos, tácticos y operativos. A continuación se describe dicho procedimiento y se ilustra en el Gráfico 2.4.

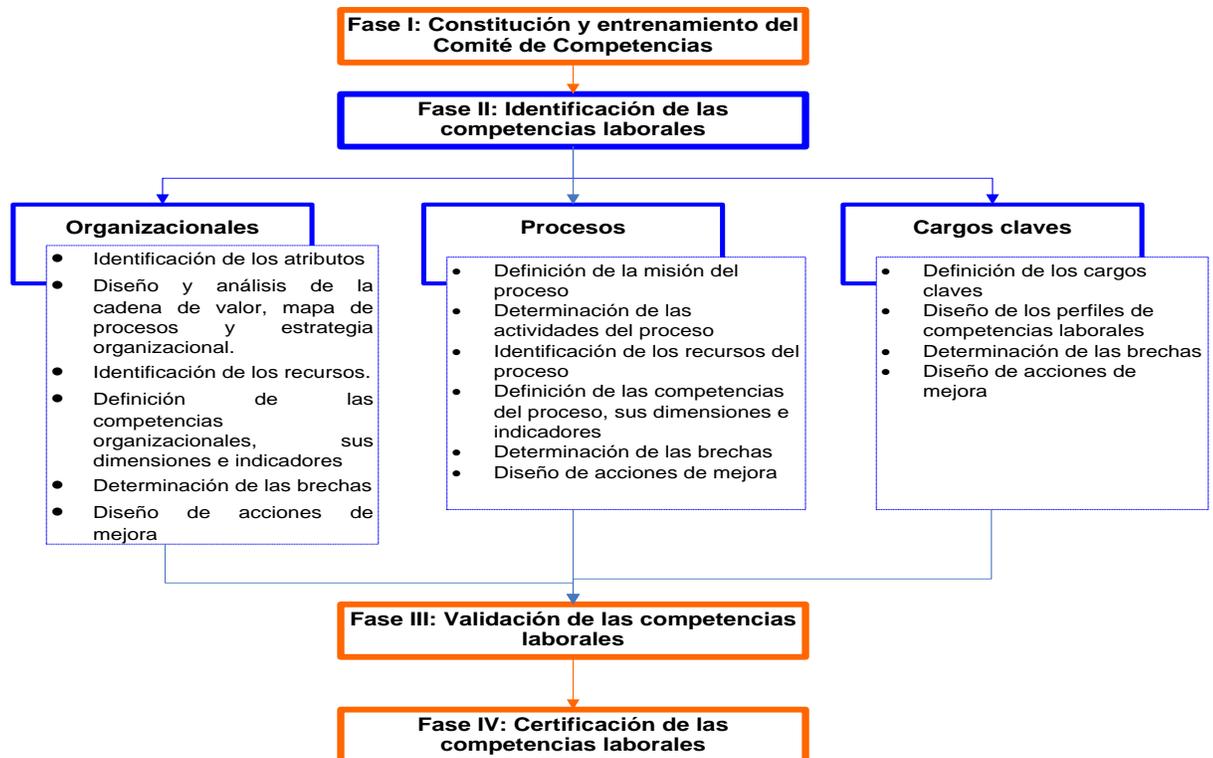


Gráfico 2.4. Fases del procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales en la Sucursal Palmares Cienfuegos.

Fuente: Vergara *et al.*, (2016).

Fase I: Constitución y entrenamiento del Comité de Competencias

La alta dirección de la organización para atender todo el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias laborales de los diferentes niveles, constituye un CC designando a uno de sus miembros para presidir el mismo. Para el trabajo del CC se diseña un cronograma por su presidente que abarque todas las etapas del procedimiento.

El CC se encuentra integrado por el presidente que es un miembro de la alta dirección y trabajadores (especialistas de Recursos Humanos, personal que dirige los procesos de la organización, etc.) de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia, visión de futuro, personal que contiene la memoria histórica de los procesos en el centro y sean sobresalientes en las actividades principales y en los cargos donde se van a identificar, validar y certificar las competencias laborales.

Los miembros aprobados para constituir el CC constarán su aprobación en acuerdo, en acta del Consejo de Dirección, donde se plasmará además el compromiso de la alta dirección con la implementación del sistema de GC. En dicha sesión del Consejo de Dirección un especialista o experto en el dominio del procedimiento a aplicar, realiza una exposición con el objetivo de transmitir la importancia de su aplicación como parte del sistema de GC y actores involucrados en cada una de las etapas.

Posteriormente deben ser preparados los miembros del CC para asumir el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias laborales, dicha preparación permite contar con un grupo capacitado para identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias distintivas de la organización, de los procesos y de los cargos claves asociados a estos.

El entrenamiento del CC se concibe mediante talleres de preparación que posibilitan la instrucción a los miembros, explicando en qué consiste el estudio y cuál es el objetivo del mismo, además de dedicar un espacio a la capacitación sobre las herramientas y técnicas a utilizar durante el desarrollo de la investigación.

Conjuntamente se realiza un estudio y análisis de los documentos relacionados con el SGCH en la organización, con el objetivo de recopilar toda la información necesaria para el conocimiento del equipo de trabajo en esta materia. Entre la documentación se encuentra:

- Normas y legislación laboral vigente referida a la GCH.
- Documentos que componen la caracterización de la empresa.
- Regulaciones emitidas por el organismo superior sobre el tema investigado.

- Documentos emitidos por la propia organización sobre la temática.

Finalmente el CC debe levantar el acta de cada reunión donde quede registrado el desarrollo de la misma y los acuerdos tomados los cuales se reflejan en el modelo del Anexo 7.

Fase II: Identificación de las competencias laborales

En esta fase se describen las acciones a desarrollar en cada etapa de la identificación de las competencias laborales, es decir, la identificación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos y las de los cargos claves asociados a estos.

Etapas A: Determinar las competencias de la organización

Para la determinación de las competencias de la organización se hace necesario la realización de una serie de actividades que serán descritas a continuación:

Actividad 1: Identificación de los atributos

Para definir las competencias de una organización, se requiere de conocer aquellos atributos del servicio que impactan en la satisfacción de las necesidades de los clientes y la sociedad, siendo el CC el grupo encargado de definir los mismos, los cuales tienen dominio del criterio de los clientes y otros actores interesados, así como un conocimiento amplio de los servicios que se brindan en las instalaciones.

A través de la aplicación de un método de recolección y síntesis de información debe obtenerse un listado de atributos. Para ello se emplea una tormenta de ideas y posteriormente se realiza una reducción del listado de dichos atributos utilizando el Método Delphi por rondas (Anexo 8).

No todos los atributos gozan de la misma importancia o impacto en la satisfacción de los clientes, es por ello que se requiere jerarquizar los mismos teniendo en cuenta tres categorías: atributos de tipo o categoría “A” a aquellos que muestran un alto impacto en la satisfacción del cliente; los “B” serán aquellos con un impacto medio, mientras que los “C” serán los de menor impacto.

Actividad 2: Diseño y análisis de la cadena de valor, mapa de procesos y estrategia organizacional.

En esta actividad el CC llega a definir los procesos que agregan valor a su servicio hasta llegar al cliente e identifica en qué grado esos procesos, impactan y garantizan el cumplimiento de los atributos identificados en la fase anterior para conocer sobre qué relaciones debe incidirse más.

El grado de influencia se evalúa como se muestra a continuación:

- **Decisivo:** Contribuye al resultado definitivo de la misión fundamental de la organización.
- **Fuerte:** Contribuye al resultado considerable con incidencia significativamente fuerte, pero no decisiva.
- **Mediano:** Contribuye al resultado de los procesos de la cadena de valor, con un grado de incidencia medio, no tan significativa.

Además se analiza de manera conjunta entre los miembros del CC el mapa de procesos de la organización, con el fin de debatir las interrelaciones entre los procesos y cómo tributa cada proceso al cumplimiento de la misión del resto y de la organización. También se analiza la estrategia organizacional, pues las competencias diseñadas a cada nivel deben estar alineadas a esta, por el que el CC debe conocer la proyección de la organización y en función de ello se diseñan las competencias. Finalmente se analiza si todos los procesos de la organización están contemplados de una forma u otra dentro de las áreas de resultados claves de la entidad, previendo la medición de las competencias de los procesos.

Actividad 3: Identificación de los recursos

Cada proceso dentro de la cadena de valor contribuye a los atributos identificados, para ello requieren de la presencia de recursos que son imprescindibles para llegar a responder al nivel de desempeño que se espera de la organización. Esta actividad en esencia pretende que ellos sean identificados y clasificados (Físicos, Humanos y

Organizacionales), no se trata de definirlo escuetamente, es determinante además dejarlos caracterizados.

Actividad 4: Definición de las competencias organizacionales, sus dimensiones e indicadores

Las competencias a redactar deberán expresar una capacidad para el empleo combinado de ciertos grupos de recursos ya identificados, lo cual deberá propiciar la integración de la empresa con un enfoque de procesos, al enfatizar en la gestión de las relaciones identificadas. Éstas deberán expresar al menos en sus dimensiones, hacia qué atributos deberá estar dirigido su desarrollo.

Se definen las competencias organizacionales teniendo en cuenta tres clasificaciones: Esencial, Distintiva y Dinámica, cuyas definiciones fueron referenciadas en el apartado “Términos y definiciones” del procedimiento. Estas son definidas y aprobadas por el CC, el cual decidirá qué cantidad de competencias definir por cada clasificación, no necesariamente teniendo que estar presente las tres (3).

Para definir las competencias organizacionales se tiene en cuenta la utilización de un verbo sustantivado que exprese generalmente capacidad de ejecutar o hacer algo, seguido de la expresión “en el empleo de ciertos recursos, con énfasis en tecnologías” y terminado en “que logran agregar valor de una forma específica”. Dichas competencias definidas son escasas y aglomeradoras.

Las dimensiones deben ser redacciones más específicas que permitan hacer observables o al menos evaluables las competencias identificadas, quedando así identificadas de una forma primaria las competencias organizacionales.

Tanto las dimensiones como los indicadores de las competencias organizacionales serán tomados de la estrategia organizacional, de ahí el enfoque estratégico del procedimiento, cuyas dimensiones son los objetivos estratégicos definidos y los indicadores de eficiencia aprobados.

El modelo presentado en el anexo 9, será utilizado por la organización para dejar la evidencia de la aprobación en el Consejo de Dirección de las competencias organizacionales, sus dimensiones e indicadores. Lo anterior queda plasmado además a partir del acuerdo reflejado en acta.

Actividad 5: Determinación de las brechas

La determinación de las brechas de las competencias organizacionales identificadas se realiza mediante la valoración entre el estado de desarrollo de las competencias que han sido desarrolladas por la organización, en contraste con las necesarias para el alcance de los objetivos organizacionales, las cuales pueden ser identificadas a través de herramientas propias del análisis de procesos como son: el examen crítico, el diagrama Causa-Efecto, entre otros.

Actividad 6: Diseño de acciones de mejora

Esta actividad se basa en la elaboración de un plan con las acciones a realizar para lograr cerrar las brechas determinadas, es decir, acciones enfocadas hacia el desarrollo de las competencias organizacionales fijadas, a través de la técnica 5W y 1H.

A continuación se muestra en la Tabla 2.1 un resumen de las actividades correspondientes a esta etapa con los métodos y/o herramientas a utilizar para identificar las competencias organizacionales.

Tabla 2.1. Actividades, métodos y herramientas a utilizar para la identificación de las competencias organizacionales. **Fuente:** Vergara *et al.*, (2016).

Actividades	Métodos y herramientas
Identificación de atributos	Tormenta de ideas
	Trabajo en equipo
	Método Delphi por rondas
Diseño y análisis de la cadena de valor e identificación de los recursos	Trabajo en equipo

	Criterio del CC
Definición de las competencias organizacionales y sus dimensiones	Tormenta de ideas
	Trabajo en equipo
	Reducción del listado
Determinación de las brechas	Trabajo en equipo
	Diagrama Causa-Efecto
Diseño de acciones de mejora	5W y 1H

Etapas B: Determinar las competencias de los procesos

En la etapa anterior quedaron definidos los procesos de la entidad a través del análisis realizado de la cadena de valor, el mapa de procesos y la estrategia organizacional. En la presente etapa es decisión de la autoridad facultada (Director General) elegir el proceso objeto de estudio para la identificación de competencias, orientado por el órgano asesor para estos fines (CC). Para su selección podrá utilizar criterios de índole económico, humano y/o tecnológico o algún otro. La documentación de apoyo se solicita al área en cuestión, entre las que se destacan la legislación vigente, diagramas de flujo, ficha de procesos, manual de procedimientos, etc. Las actividades a realizar se describen a continuación:

Actividad 1: Definición de la misión del proceso

Para definir la misión del proceso se debe tener en cuenta la correspondencia de la misma con la estrategia de la empresa y su encargo social. Esta debe ser aglomeradora y redactada con precisión. Para esta actividad se realiza una revisión documental de la ficha técnica correspondiente al proceso.

Actividad 2: Determinación de las actividades del proceso

Para la identificación del papel del proceso en el cumplimiento de la misión de la organización, resulta importante hacer un estudio más detallado de las actividades que este posee que tributan directamente a la satisfacción de las necesidades sobre la base

de los atributos ya identificados en la etapa anterior, sirviendo como herramienta de apoyo la descripción y análisis del diagrama de flujo del proceso.

Actividad 3: Identificación de los recursos del proceso

En esta actividad el CC identifica un listado de los recursos que considera fundamentales para el desarrollo del proceso en el logro de la satisfacción de los clientes y la sociedad con énfasis en los atributos identificados en la etapa anterior y coherentes con el alcance propuesto en la misión del proceso, procediendo a su clasificación de igual manera que en la Actividad 3 de la Etapa A del procedimiento, asociados directamente al proceso.

Actividad 4: Definición de las competencias del proceso, sus dimensiones e indicadores

Luego de identificada la misión, actividades y recursos del proceso, se definen las competencias del mismo, que le permitirá responder a sus funciones. Se pueden generar muchas competencias donde se van a ir agrupando y reduciendo tanto como sea conveniente mediante un consenso entre los miembros del CC, puede utilizarse para ello el método de Selección Ponderada. En caso de que se generen pocas competencias, no es necesario el empleo de la herramienta mencionada anteriormente.

Se debe lograr una correcta redacción de las competencias y operacionalizar las mismas a través de comportamientos observables denominados dimensiones. Tanto las dimensiones como los indicadores de las competencias de los procesos se toman de la estrategia organizacional cuyas dimensiones son las estrategias del área de resultados claves según el proceso que se esté estudiando y los indicadores cualitativos y cuantitativos definidos.

Una vez redactadas las competencias de los procesos por el CC son presentadas al Consejo de Dirección, quién aprueba su puesta en marcha y son registradas en el modelo que aparece en el Anexo 10. Lo anterior se evidencia además a partir del acuerdo reflejado en acta.

Actividad 5: Determinación de las brechas

La determinación de las brechas de las competencias de los procesos se realiza mediante la valoración entre el estado de desarrollo de las competencias que han sido desarrolladas en el proceso en contraste con las necesarias para el alcance de la misión del mismo, las cuales pueden ser identificadas a través de herramientas propias del análisis de procesos como son el examen crítico, el diagrama Causa-Efecto, entre otros.

Actividad 6: Diseño de acciones de mejora

Esta actividad se basa en la elaboración de un plan de acciones de mejora, utilizando la técnica 5W y 1H para lograr cerrar las brechas determinadas, es decir, acciones enfocadas hacia el desarrollo de las competencias de los procesos fijadas. Las actividades que se realizan en esta etapa conjuntamente con los métodos y/o herramientas a emplear se muestran en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2. Actividades, métodos y herramientas a utilizar para la identificación de las competencias de los procesos. **Fuente:** Vergara *et al.*, (2016).

Actividades	Métodos y/o herramientas
Definición de la misión del proceso	Revisión de documentos Trabajo en equipo
Determinación de las actividades del proceso	Diagrama de flujo
Identificación de los recursos del proceso	Trabajo en equipo
Definición de las competencias del proceso y sus dimensiones	Tormenta de ideas Trabajo en equipo
Determinación de las brechas	Trabajo en equipo Diagrama Causa-Efecto
Diseño de acciones de mejora	5W y 1H

Etapa C: Diseño de los perfiles de competencias laborales de los cargos claves

La determinación de perfiles de competencias laborales de los cargos claves completa las bases sobre las que se sustenta el procedimiento, lo cual permite dar comienzo al proceso de GCL, a continuación se describen las actividades a realizar en esta etapa.

Actividad 1: Definición de los cargos claves

Como paso inicial, el CC define los cargos claves pertenecientes al proceso a analizar y los trabajadores, dentro de estos cargos, con un desempeño laboral superior a partir de las evaluaciones del desempeño.

Actividad 2: Diseño de los perfiles de competencias laboralesPaso 1: Revisión y/o actualización del “Diseño del Puesto”

En esta actividad se debe proceder a la revisión y actualización, si así lo requiere, del documento “Diseño del Puesto” archivado en la entidad donde se encuentra toda la información requerida.

Paso 2: Definición de las competencias de los cargos claves y sus dimensiones

Se identifica a partir de sesiones de trabajo con el CC las competencias de cada cargo, para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales sobre la base de la adquisición y desarrollo de las competencias organizacionales y de los procesos, teniendo en cuenta fundamentalmente los diseños del puesto.

Cada una de las competencias identificadas han de ser operacionalizadas a partir de sus dimensiones, las cuales son determinadas a partir de la entrevista de críticos diseñada (Anexo 11), realizada a los trabajadores con desempeño laboral superior; dicha entrevista fue sometida a consideración de los miembros del CC y se realiza con el objetivo de que el entrevistador registre aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados, o sea, se basa en la determinación precisa de conductas que conducen al éxito, siendo estos

incidentes las dimensiones o pautas de conductas de las competencias que serán identificadas posteriormente.

Paso 3: Determinación de los indicadores para la evaluación de las competencias

Las competencias ya identificadas con sus dimensiones pasan a ser evaluadas, para lo cual se requiere determinar y conceptualizar indicadores de soporte para esta actividad, dichos indicadores se determinan considerando los criterios del jefe inmediato del cargo y trabajadores con desempeño laboral superior y son aprobados por acuerdo en reunión del CC.

Paso 4: Diseño de los perfiles de competencias laborales de los cargos claves

Una vez identificadas las competencias con sus dimensiones e indicadores para la evaluación de las mismas, se procede a la conformación del perfil de cada cargo tomando el modelo que se presenta en el Anexo 12. En el mismo también se define con que indicador se puede evaluar cada una de las competencias. La evaluación de los indicadores se realizará marcando con una equis (x) según el resultado que corresponda por columnas.

Actividad 3: Determinación de las brechas

Sobre la base de la identificación de las competencias de los cargos y sus dimensiones el CC realiza la evaluación de las mismas a partir del desempeño del trabajador y se compara con las competencias laborales diseñadas y sus dimensiones. Las limitaciones resultantes corresponderán a las brechas de competencias laborales para cada trabajador.

Actividad 4: Diseño de acciones de mejora

En relación con las brechas de competencias, se identifican las necesidades de formación del trabajador y en correspondencia, se elabora un plan de desarrollo para el cierre de las brechas de las competencias. Para ello debe remitirse al procedimiento de “Planificación y ejecución de la capacitación” (PRH-005) archivado en la empresa.

Las actividades que se realizan en esta etapa conjuntamente con los métodos y herramientas a emplear se muestran en la Tabla 2.3.

Tabla 2.3. Actividades, métodos y/o herramientas a emplear para la identificación de las competencias de los cargos claves. **Fuente:** Vergara *et al.*, (2016).

Actividades	Métodos y/o herramientas
Definición de los cargos claves	Criterio del CC
Diseño de los perfiles de competencias laborales	Revisión de documentos
	Actualización de “Diseños del Puesto”
	Tormenta de ideas
	Trabajo en equipo
Determinación de las brechas	Trabajo en equipo
Diseño de acciones de mejora	Plan de capacitación y desarrollo

Una vez que se realiza la identificación de las competencias para los cargos claves, se procede a la aprobación por el Consejo de Dirección y se determina por este órgano iniciar el proceso de validación. Lo anterior se evidencia a partir del acuerdo reflejado en acta.

Fase III: Validación de las competencias laborales

Para validar las competencias organizacionales se tomará un año como periodo de implementación y quedarán validadas al analizarse en el Consejo de Dirección el comportamiento favorable de los objetivos estratégicos e indicadores de eficiencia de la Sucursal. Por su parte para la validación de las competencias de los procesos se analizará en el Consejo de Dirección el comportamiento favorable de las estrategias del ARC contempladas en la estrategia organizacional según el proceso objeto de estudio así como el logro de los indicadores cualitativos y cuantitativos aprobados, luego de haber transcurrido un término de seis meses posteriores a la identificación de las competencias del proceso. Antes de finalizar ambas sesiones del Consejo de Dirección, los participantes

declarados en los modelos que aparecen en los Anexos 13 y 14 serán los que acuerdan en que porcentaje serán evaluadas las competencias. Las que se encuentren evaluadas por debajo del 60% no serán validadas y se planifica su reevaluación luego de seis meses, diseñándose las acciones de mejora que posibiliten su alcance. Las que se encuentren en el rango de 60% al 90% serán validadas pero se deberán definir brechas y acciones de mejoras y las que obtengan evaluación del 100 % quedan validadas. Para lo anterior se emplea el método de escalas porcentuales.

Para la validación de las competencias de los cargos claves, se utilizará el modelo que se presenta en el Anexo 15. Consiste en evaluar el desempeño teniendo en cuenta los indicadores de competencias a los trabajadores seleccionados de desempeño superior. Las competencias serán evaluadas de Superior, Adecuado y Deficiente como se muestra a continuación:

- Todas las competencias evaluadas de Superior, su evaluación final es Superior.
- Todas las competencias evaluadas entre Superior y Adecuado, la evaluación final es Adecuado. Se admite solo una competencia evaluada de deficiente.
- Si varias competencias son evaluadas de Deficiente, la evaluación final es Deficiente.

Para que las competencias queden validadas, su evaluación final debe encontrarse entre Adecuado y Superior. Si durante esta evaluación alguna competencia fuera evaluada de deficiente deberá analizarse sus causas por el CC y el jefe inmediato superior.

La culminación del proceso de validación de las competencias de los cargos debe hacerse coincidir con el periodo de evaluación anual, tomando como referencias las evaluaciones de los trabajadores seleccionados de desempeño superior. Finalmente son presentados los resultados al Consejo de Dirección aprobándose el proceso de validación de las competencias en los tres niveles (estratégico-táctico y operativo). Lo anterior se evidencia a partir del acuerdo reflejado en acta.

Fase IV: Certificación de las competencias laborales

En esta etapa se define la forma en que se lleva a cabo en la organización la comprobación de que los trabajadores poseen y han demostrado las competencias identificadas, así como la certificación de dichas competencias como resultado final de este proceso.

El CC procede a la certificación de las competencias de los cargos claves, aquí se empleará el modelo del Anexo 16 que será archivado en el expediente laboral de cada trabajador.

Se retoma la evaluación realizada en el proceso de validación a los cargos claves pues la certificación sí es extensiva a todos los cargos. La evaluación de las competencias de los cargos claves se hará coincidir siempre que sea posible como el proceso de evaluación anual y se realizará como sigue:

- Todas las competencias evaluadas de Superior, su evaluación final es Superior.
- Todas las competencias evaluadas entre Superior y Adecuado, la evaluación final es Adecuado. Se admite solo una competencia evaluada de deficiente.
- Si varias competencias son evaluadas de Deficiente, la evaluación final es Deficiente.

Si el trabajador demostró tener todas las competencias evaluadas de superior se emite el correspondiente certificado de competencias laborales cuyo documento acredita su desempeño laboral como superior.

En el caso de obtener calificación Adecuada, el trabajador no acredita obtener la certificación y se determinan las necesidades de capacitación y desarrollo para alcanzar las competencias con su correspondiente plan de capacitación y desarrollo en función de eliminar las brechas que presenta. Para ello el Especialista en Capacitación tendrá en cuenta lo establecido en el procedimiento “Planificación y ejecución de la capacitación” (PRH-005). Por otra parte si obtuvo calificación Deficiente el jefe de la entidad o en quien este delegue, está obligado a iniciar un proceso de análisis de la idoneidad demostrada. El trabajador debe ser analizado por el Comité de Expertos de la Sucursal realizándose

un análisis de la idoneidad del mismo para el cargo que ocupa y proceder según lo establecido en la legislación vigente en ese caso. En caso de declararse el trabajador no idóneo y este estar inconforme con la decisión del jefe facultado que confirma la pérdida de la idoneidad demostrada, puede reclamar en materia de derecho de trabajo ante el Órgano de Justicia Laboral en primera instancia y de persistir la inconformidad al Tribunal Municipal, los que se pronuncian sobre el fondo del asunto, de conformidad con el procedimiento establecido.

En caso de pérdida de la idoneidad para el cargo que desempeña, la entidad gestiona su reubicación en otro cargo para el que posee los requisitos exigidos; de no existir esa posibilidad, da por terminada la relación de trabajo y el trabajador recibe una garantía salarial equivalente al salario escala correspondiente a un (1) mes, a partir de la fecha de notificación. El trabajador que no acepta injustificadamente la reubicación se da por terminada la relación de trabajo sin derecho a recibir la garantía salarial.

En el modelo que se presenta en el Anexo 17 se llevará el control por áreas de trabajo de la calificación obtenida durante la evaluación del comportamiento de las competencias por los cargos.

Referencias

- Hernández, I. (2014) Tecnología para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2009). Resolución 66-2009: Calificador Ramal MINTUR.
- Soltura, A. (2007). Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas (Tesis de Maestría).
- Soltura, A. (2012) Curso: La dirección estratégica de la organización basada en competencias.
- Sucursal Palmares Cienfuegos (2015). Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias.
- Sucursal Palmares Cienfuegos (2015). Procedimiento de planificación y ejecución de la capacitación.

2.3.1 Algunas técnicas y/o herramientas a emplear en la identificación de las competencias laborales

- **Técnica *Brainstorming***

La lluvia de ideas o *brainstorming*, es una técnica para la generación de ideas donde un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le va surgiendo, de modo que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de otros.

- **Entrevista de incidentes críticos**

Es una herramienta para la recopilación de información la cual consiste en entrevistar a cada uno de los trabajadores a fin de tener una descripción detallada de las ideas, acciones, interacciones y experiencias que les permiten alcanzar unos resultados concretos en relación con el desempeño laboral adecuado.

- **Diagrama de flujo**

Es una representación pictórica de los pasos en un proceso, útil para determinar cómo funciona realmente para producir un resultado.

- **5W y 1H**

Es una forma de realizar un plan de acciones enfocado a conseguir mejoras teniendo en cuenta seis interrogantes: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Dónde? y ¿Cuándo?

- **Reducción del listado**

Es una forma de procesar la producción de ideas de la sesión de tormenta de ideas. El objetivo de la reducción del listado es esclarecer las opciones, de manera que todos los miembros del grupo lo comprendan y puedan reducirse posteriormente a un solo criterio, o sea llegar a un consenso entre los miembros.

- **Escalas porcentuales**

Escalas del 0 al 100, expresada en porcentos tanto el estado actual y el deseado de los indicadores que se consideren. Permite cuantificar las brechas existentes entre lo deseado y lo existente.

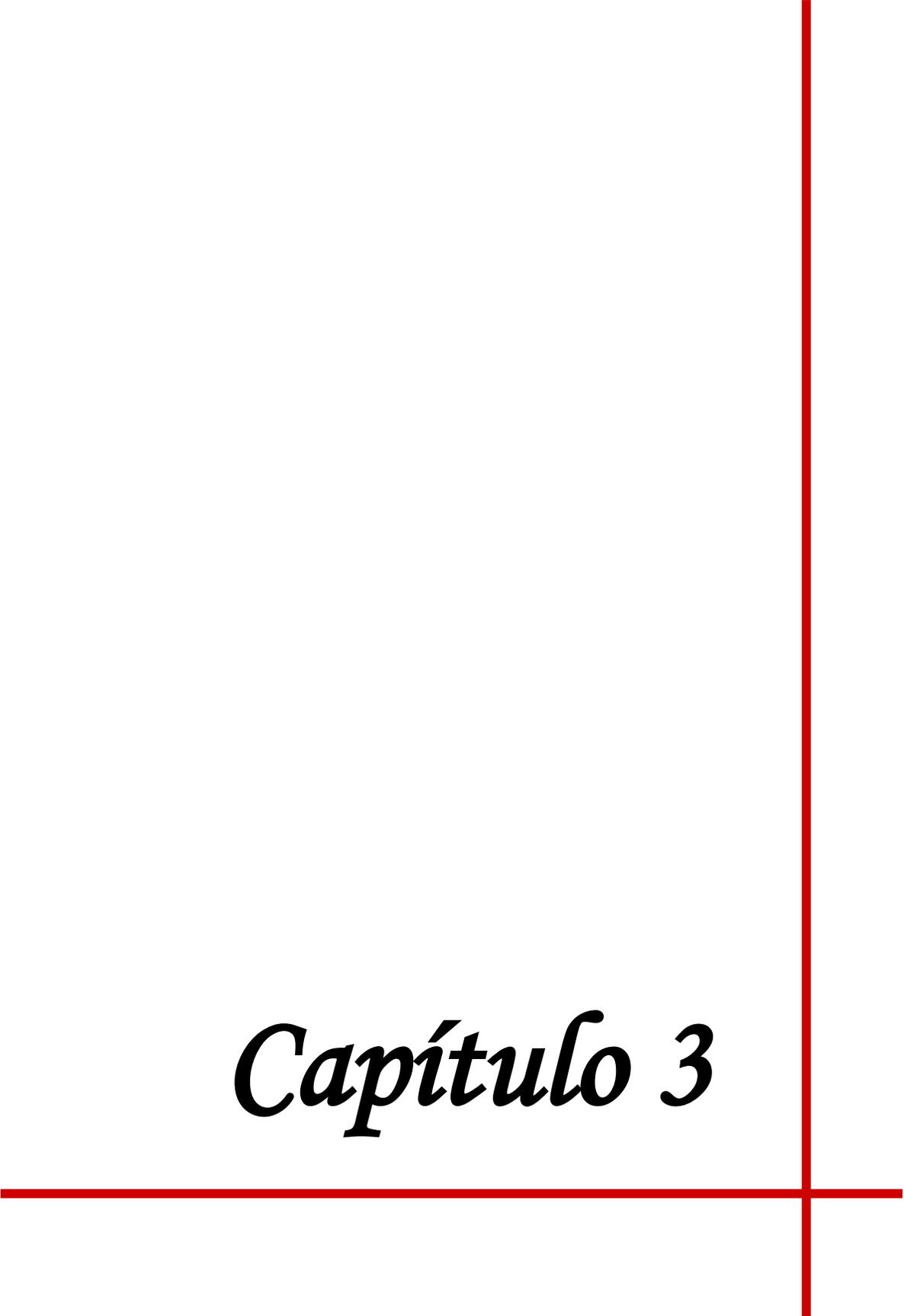
- **Método Delphi**

Método que posibilita realizar las ponderaciones del objeto investigado y determinar el coeficiente de concordancia de cada uno de los miembros que participan en la investigación, lo que permite reducir los criterios verdaderamente predominantes.

2.4 Conclusiones del capítulo

1. Las herramientas utilizadas en el diagnóstico alcanzó como resultado limitaciones del enfoque basado en competencias en los procesos de la gestión del Capital Humano, así como en el desempeño de los especialistas que asesoran, ejecutan y controlan dicha gestión.
2. El procedimiento seleccionado y modificado para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales, responde a las exigencias de la NC ISO 9001:2015 y el Decreto 281:2007, constituyendo un importante recurso teórico-práctico para la definición de competencias en los tres niveles de la organización (estratégico, táctico y operativo).
3. Los métodos y herramientas proporcionadas en el procedimiento a los miembros del Comité de Competencias facilitan su aplicación.

Capítulo 3



CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN, VALIDACIÓN Y CERTIFICACION DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA SUCURSAL PALMARES CIENFUEGOS

En el presente capítulo se desarrolla el procedimiento concebido en el capítulo anterior, con el fin de identificar las competencias distintivas de la organización, las del proceso de GCH y diseñar los perfiles de competencias de sus cargos claves, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico efectuado al SGCH.

3.1 Aplicación del procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales

En esta investigación se abarcan la totalidad de las fases que conforman el procedimiento concebido para la Sucursal Palmares Cienfuegos. La aplicación del procedimiento se apoya fundamentalmente en el trabajo del CC y el resto del personal implicado indistintamente. Destacar además que al unísono de esta investigación se desarrollaba otra, de la cual la autora de esta formaba parte, o sea las autoras Vergara *et al.*, (2016) trabajaron las competencias organizacionales, las del proceso clave Servicio Gastronómico y las de los cargos claves del subproceso de Restauración, cuyos resultados ya fueron publicados con anterioridad. En esa ocasión se trabajaron las fases I y II del procedimiento.

Fase I: Constitución y entrenamiento del Comité de Competencias

El Consejo de Dirección de la entidad, encabezado por su Director General, para realizar la identificación, validación y certificación de las competencias laborales constituyó el CC, el cual está presidido por la Subdirectora de CH e integrado por los especialistas de Recursos Humanos, cuadros y especialistas que dirigen los procesos de la organización y trabajadores de reconocido prestigio.

Para la constitución del CC se tuvo en cuenta cada uno de los requisitos establecidos en el procedimiento documentado en el capítulo anterior. Una vez constituido se procedió a la aprobación del mismo en el Consejo de Dirección de la organización, quedando lo anterior evidenciado en acuerdo tomado en acta donde se reflejó además el compromiso de la alta dirección con la implementación del sistema de GC. En dicha sesión del Consejo de Dirección el presidente del CC, la Subdirectora de CH, explicó a los miembros

del Consejo el procedimiento a implementar, con la asesoría de la actual Directora de la EHT del territorio. La relación de los miembros del CC y los cargos que estos ocupan dentro de la entidad se muestra en el Anexo 18.

Como parte del trabajo de asesoría para la implementación del sistema de GC en la Sucursal se unen a este comité tres (3) investigadoras, dos (2) de la Universidad de Cienfuegos, Sede “Carlos Rafael Rodríguez” y una (1) de la EHT “Perla del Sur”, las mismas, como parte de su investigación, apoyan y guían el trabajo del CC.

Para facilitar el trabajo con los miembros del CC se organizaron y desarrollaron por parte de la entidad acciones de capacitación, a partir de las cuales los miembros del comité se familiarizaron con el procedimiento y las herramientas a implementar, conocieron las ventajas de aplicar un sistema de GC y los beneficios que aporta a la organización a mediano y largo plazo. Resultó determinante durante esta etapa el conocimiento de la legislación vigente, normas técnicas y bibliografía en general sobre la temática.

Fueron analizadas la NC ISO 9001 del 2015, el Decreto 281 del 2007, así como documentos relacionados con el SGCH (política, objetivos, Manual de procedimientos, etc.), además de familiarizarse con la estrategia organizacional dígase misión, visión, objetivos estratégicos, áreas de resultados claves, etc. Los miembros del comité lograron dominar los servicios de la organización, la misión de los procesos, los principales documentos que componen la caracterización de la empresa, así como las indicaciones emitidas sobre la temática por el Grupo Empresarial Palmares y la Dirección del MINTUR en el país.

Lo anterior trajo consigo la adquisición de los conocimientos básicos de la GC por parte de los miembros del comité constituido, determinándose que se encuentran listos para asumir el proceso en cuestión y proponer a la alta dirección, las competencias distintivas de la organización, de los procesos y de los cargos claves asociados a estos.

Con el objetivo de organizar y planificar el trabajo del CC quedó diseñado el cronograma de trabajo (Anexo 19) de dicho órgano asesor. Las reuniones del comité se desarrollaron con una frecuencia mensual (tercer viernes de cada mes).

Fase II: Identificación de las competencias laborales

El proceso de identificación de las competencias se desarrolla en los tres niveles (estratégico, táctico y operativo). A continuación se especifican por etapas:

Etapas A: Determinación de las competencias distintivas de la organización

Actividad 1: Identificación de los atributos

La identificación de los atributos es una actividad básica para determinar las competencias de la organización ya que describen las particularidades de la entidad que impactan en la satisfacción de las necesidades de los clientes y la sociedad. Para la ejecución de esta actividad el CC se basa en criterios de sus clientes y otros actores interesados en su producto-servicio.

En la obtención de los atributos del producto-servicio se reúne el CC de la entidad, los cuales poseen dominio del criterio de los clientes y un conocimiento amplio del negocio y de los servicios que se brindan en las instalaciones.

Se emplea el método Delphi por rondas donde, en la primera ronda, se realiza una tormenta de ideas para confeccionar un listado de los atributos que dichos miembros consideran que son reconocidos por su impacto en la satisfacción de los clientes, donde la pregunta esencial para llegar a ellos es: ¿qué características deberán estar presentes en el servicio que se le ofrece a los clientes, para lograr la satisfacción de sus necesidades?, dichos atributos son listados por el secretario del comité. Durante la aplicación del método, muchos de ellos se agrupan y otros fueron eliminados, obteniendo como resultado catorce (14) atributos enumerados a continuación:

- Calidad en los servicios: cumplimiento de los parámetros técnico organizativos requeridos para cada servicio, enfocado a la satisfacción del cliente.
- Distinción: servicio gastronómico que se distingue por la categoría de sus restaurantes y por la oferta variada en cafeterías, paradores, Ditús y puntos de venta.
- Exclusividad: oferta de productos turísticos de ocio y recreación únicos en Cienfuegos (Delfinario, Bolera, parque recreativo).
- Autenticidad: oferta de un producto turístico de recreación y gastronomía que promueve la cultura cubana y cienfueguera.

- Prestigio: comercialización de productos turísticos bajo marcas de reconocido prestigio.
- Liderazgo: desarrolla espíritu de cooperación entre sus miembros enfocados al logro de sus objetivos estratégicos.
- Imagen: la imagen del producto turístico se trabaja bajo política marcaria.
- Responsabilidad: brinda un producto turístico sano, seguro y responsable.
- Diversidad: oferta de una amplia gama de productos recreativos y gastronómicos.
- Novedad: desarrollo de nuevos productos turísticos recreativos (campos de golf, ocio club, cable sky).
- Estabilidad: oferta de un producto turístico que satisface las necesidades del mercado.
- Flexibilidad: capacidad para adaptarse a los cambios del entorno.
- Profesionalidad: gozan de prestigio en la actividad turística extrahotelera.
- Orientación al cliente: deseo de servir y satisfacer las necesidades de los clientes.

Luego en la segunda ronda se determina, de estos atributos, cuáles realmente se ajustan a la propia organización, para ello cada miembro del comité ejerce su voto a favor o en desacuerdo, marcándose estos últimos con una N y se determina el nivel de concordancia.

Como resultado se obtiene que de los catorce atributos que quedaron listados anteriormente, se eliminan nueve de ellos por baja concordancia o poco consenso entre los miembros del comité, debido a que obtienen una concordancia menor que 60% (Anexo 20). A continuación se muestran los atributos resultantes de esta ronda.

1. Calidad en el servicio
2. Exclusividad
3. Diversidad
4. Profesionalidad
5. Orientación al cliente

Todos los atributos resultantes no gozan de la misma jerarquía o impacto en la satisfacción de los clientes, es por ello que mediante el trabajo en grupo con el comité se llega a un consenso para jerarquizarlos teniendo en cuenta las tres categorías que se especifican en el procedimiento, obteniendo el resultado que se muestra en la Tabla 3.1.

Tabla 3.1. Jerarquización de los atributos. **Fuente:** Vergara et al.,(2016).

No.	Atributos	A	B	C
1.	Calidad en el servicio	X		
2.	Exclusividad		X	
3.	Diversidad			X
4.	Profesionalidad	X		
5.	Orientación al cliente	X		

Como se pudo apreciar en la tabla anterior los atributos con mayor impacto en la satisfacción de los clientes y la sociedad fueron: calidad en el servicio, profesionalidad y orientación al cliente, por lo que las competencias identificadas posteriormente deben estar en función de ellos fundamentalmente.

Actividad 2: Diseño y análisis de la cadena de valor, mapa de procesos y estrategia organizacional.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone a una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor; dicha cadena permite describir el desarrollo de los principales procesos de una organización empresarial que van generando valor hasta el cliente final.

En sesión de trabajo del comité de la Sucursal quedaron definidos los procesos que agregan valor a sus servicios, o sea, aquellos que están conectados con la misión, que si no se realizan se incumple la misma, los cuales no se pueden terciarizar porque pierde el sentido de existencia la organización. Una vez definidos estos procesos se diseñó la cadena de valor de la Sucursal Palmares Cienfuegos, la cual se muestra en el Gráfico 3.1.



Gráfico 3.1. Cadena de valor de la Sucursal Palmares Cienfuegos. **Fuente:** Vergara et al.,(2016).

Una vez definida la cadena de valor se pasa a identificar en qué grado los procesos de la misma impactan y avalan el cumplimiento de los atributos identificados en la actividad anterior, para conocer sobre qué relaciones debe incidirse más y en la determinación de recursos y competencias, que tecnologías tendrán que integrar recursos que logren estas relaciones. El grado en que los atributos impactan en los procesos de la cadena de valor se muestra en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2. Grado en que los atributos impactan en los procesos de la Cadena de Valor. **Fuente:** Vergara et al.,(2016).

Procesos Atributos	Aseguramiento	Servicio de Recreación	Servicio Gastronómico	Comercialización
Calidad en el servicio	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Mediano

Orientación al cliente	Fuerte	Decisivo	Decisivo	Fuerte
Profesionalidad	Mediano	Fuerte	Fuerte	Mediano
Exclusividad	Mediano	Fuerte	Fuerte	Mediano
Diversidad	Fuerte	Fuerte	Fuerte	Mediano

Como se pudo apreciar el atributo “Orientación al cliente” es el de mayor impacto dentro de los procesos que conforman la cadena de valor debido a que es el único que marca valores decisivos dentro de estos, seguido de los atributos “Calidad en el servicio” y “Diversidad”, los cuales marcan impacto fuerte en tres de los cuatro procesos.

Además en esta actividad los miembros del comité trabajaron con el mapa de procesos de la organización, mostrado en el Anexo 4, analizando si están contemplados en él todos los procesos de la misma así como las relaciones entre ellos, debatiéndose cuál es el rol que juega cada uno ya sea asociado a la cadena de valor o con un rol de apoyo a la misma.

Finalmente se analizaron los principales elementos de la estrategia organizacional, entre los que sobresalen el diagnóstico estratégico, los escenarios de actuación, los factores claves de éxito y las áreas de resultados claves con sus correspondientes objetivos estratégicos y acciones. Como resultado se constató que todos los procesos de la organización están contemplados dentro de las ARC concebidas en dicha planeación, lo que posibilita la medición de las competencias de cada proceso a través de indicadores así como las misiones identificadas para cada proceso y las interrelaciones entre estos contribuyen al logro de la misión organizacional. Se corroboró además su objetividad, que está orientada a resultados, es sistémica y movilizadora de las capacidades de la organización. Contiene elementos imprescindibles como misión, visión, valores compartidos, ofertas de servicios y objetivos estratégicos. El diagnóstico estratégico reflejado resultó de gran utilidad para los miembros del CC, pues incluye el cumplimiento de los objetivos estratégicos del periodo anterior. La revisión de la proyección estratégica sirvió de guía orientadora en todo el proceso.

Actividad 3: Identificación de los recursos

En el camino hacia la definición de las competencias organizacionales el comité identifica aquellos recursos con los que será necesario contar para que la organización logre su propósito estratégico, empleando para ello los procesos anteriormente analizados, fundamentalmente aquellos recursos vinculados con los procesos de la cadena de valor, los cuales están enfocados en el logro de la satisfacción de los clientes. Los recursos identificados por el CC se muestran en la Tabla 3.3.

Tabla 3.3. Recursos fundamentales en el logro de la satisfacción de los clientes a nivel organizacional. **Fuente:** Vergara et al.,(2016).

Recursos Físicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura de las instalaciones donde se ofertan los productos turísticos. 2. Tecnologías que permiten la prestación con calidad de los servicios turísticos (gastronómicos y recreativos).
Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 3. Directivos con experiencia, conocimientos y actitud proactiva que orientan la estrategia organizacional hacia el logro de las metas propuestas. 4. Trabajadores con preparación técnica que les permita un desempeño profesional superior para brindar un servicio gastronómico y recreativo de calidad.
Recursos Organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> 5. Sistema de gestión integrado orientado a la satisfacción plena de las expectativas del cliente.

Estos recursos por sí solos, no ofrecen valor estratégico alguno, solamente de modo potencial, este valor emerge cuando ellos son combinados o integrados en capacidades o competencias para alcanzar los objetivos estratégicos deseados contemplados en la Proyección estratégica de la organización.

Actividad 4: Definición de las competencias organizacionales, sus dimensiones e indicadores

El desarrollo de competencias a cualquier nivel, constituye una vía mediante la cual, la organización se vale para alcanzar diversos objetivos. Su definición a nivel organizacional no es más que el reconocimiento que estas existen en la cultura de la propia empresa o

son necesarias construir, para que los procesos sustantivos se alineen con la proyección estratégica, generando de esta manera ventajas competitivas.

Luego de la obtención de los atributos, los recursos y la definición de la cadena de valor, y teniendo en cuenta la misión y la visión de la Sucursal, se conforman las competencias organizacionales, clasificadas en Esencial, Distintiva y Dinámica con sus correspondientes dimensiones e indicadores.

El CC a través del trabajo en equipo definió una competencia organizacional por cada categoría con sus correspondientes dimensiones e indicadores, las mismas se muestran en el Anexo 21. Luego se presentaron al Consejo de Dirección cuya aprobación quedó evidenciada en acuerdo tomado en acta.

Actividad 5: Determinación de las brechas

En esta actividad se tuvo en cuenta, por el CC e investigadoras, las características actuales de la organización que limitaban el alcance de las competencias definidas, para ello se realizó tormentas de ideas y se llegaron a las siguientes brechas:

- La carencia de productos líderes en las instalaciones que brindan servicios gastronómicos (refrescos, cervezas, maltas, etc.) provocando inestabilidad en los abastecimientos y con ello el cumplimiento de los planes de ingresos.
- El equipamiento tecnológico tanto frío como caliente en mal estado (neveras, hornos, mesas calientes, refrigeradores, etc.), debido a la no realización del mantenimiento necesario a los mismos e incumplimiento de los planes de reposición.
- La no certificación de los sistemas de gestión implementados.

Estas brechas fueron llevadas a un diagrama Causa-Efecto para definir las sub-causas que conllevan a no alcanzar las competencias organizacionales, el mismo se muestra en el Gráfico 3.2.

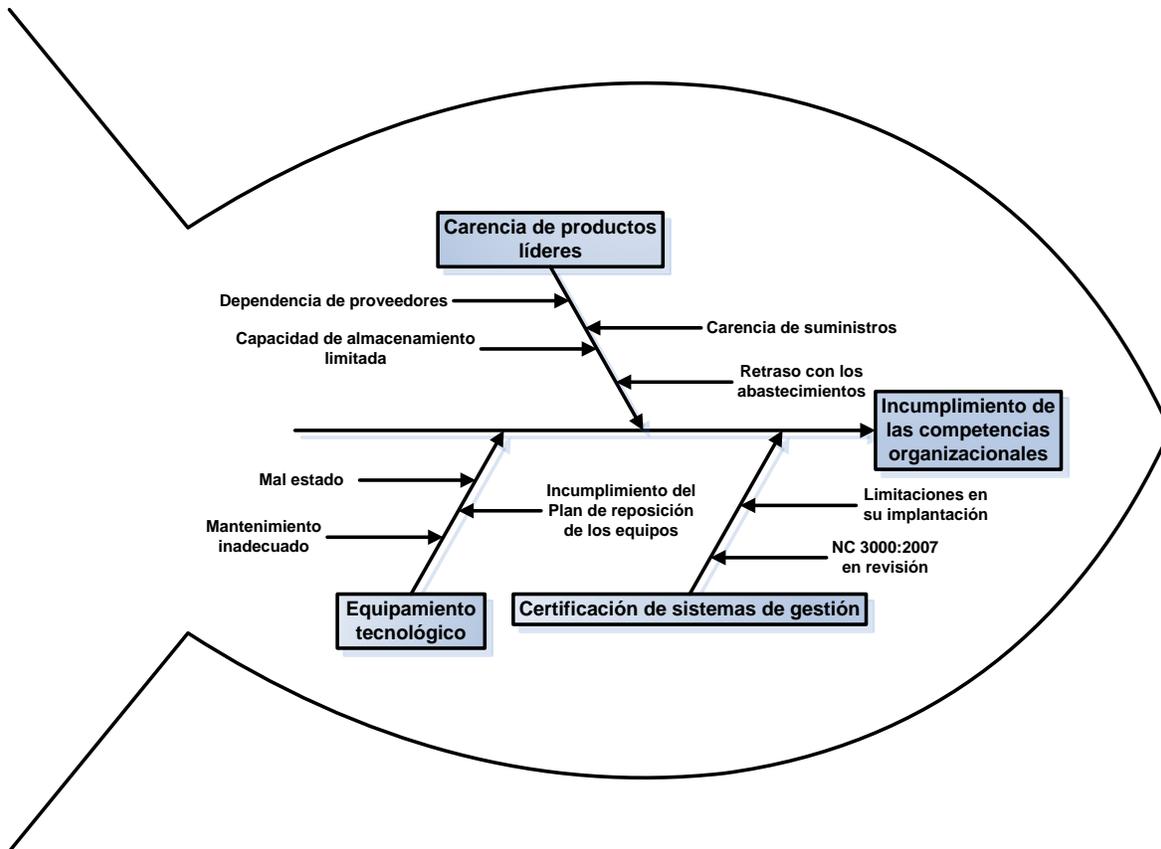


Gráfico 3.2. Diagrama Causa-Efecto de las brechas organizacionales. **Fuente:** Vergara, *et al.*, (2016) ajustado por la autora.

Actividad 6: Diseño de acciones de mejora

Luego de analizar las sub-causas que inciden en el alcance de las competencias organizacionales se determinó un plan de acción de mejora a través de la técnica 5W y 1H (Anexo 22), en este se expone de manera general cómo accionar, responsable y fecha.

Etapa B: Determinación de las competencias de los procesos

Para llevar a cabo el desarrollo de esta etapa se elige un proceso pues los análisis se realizan de manera independiente para cada proceso de la organización. Para la presente investigación se tuvo en cuenta el diagnóstico realizado al SGCH de la organización que permitió constatar que no existe integración interna de los subprocesos que lo integran y

externa con la estrategia de la empresa, a partir de lo cual las premisas con mayores dificultades fueron la orientación estratégica, la participación efectiva de los trabajadores, las competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos y el liderazgo en la GCH.

Lo anterior indicó a la dirección de la Sucursal la necesidad de orientar la mirada sobre el proceso de GCH, para elevar a un plano superior la productividad, el desempeño laboral y con ello el logro de la eficacia y la eficiencia de los resultados de la organización. Identificar las competencias, dimensiones e indicadores de ese proceso contribuye a eliminar las dificultades detectadas en el diagnóstico y con ello el cumplimiento de los requisitos señalados en el apartado 7.2 de la NC ISO 9001:2015 y lo establecido en el Decreto 281:2007 para ese fin.

Para el éxito de lo anterior la dirección de la Sucursal bajo la asesoría del CC determinó en su Consejo de Dirección asignar a la autora de esta investigación trabajar el enfoque por competencias sobre el proceso de GCH, cuya actividad constituye un área de resultados clave definida en la estrategia organizacional. La documentación de apoyo solicitada a la Subdirección de CH (legislación laboral vigente, Manual de procedimientos, etc) fue estudiada por los miembros del CC de manera individual como autopreparación, debatiéndose posteriormente en sesión del comité los principales elementos, dígame subprocesos del SGCH, cómo se desarrollan estos en la organización y el papel que juegan los especialistas y el directivo en la gestión. Se determinó además que SGCH adolece de herramientas como el diagrama de flujo y la ficha del proceso GCH. Las actividades a realizar se describen a continuación:

Actividad 1: Definición de la misión del proceso

La misión del proceso de GCH se determinó a través del CC, donde se analizó el rol que juega el mismo de apoyo a la cadena de valor, su contribución al logro de los objetivos estratégicos y competencias distintivas de la organización. En correspondencia con lo analizado anteriormente se construyó la misión del proceso GCH, quedando conformada de la siguiente manera:

Misión:

Garantizar el uso racional y eficiente de la fuerza de trabajo de la Sucursal Palmares Cienfuegos, como parte de la política trazada por el Ministerio de Turismo y en especial lograr la permanencia y competencia de sus trabajadores.

Actividad 2: Determinación de las actividades del proceso

El proceso GCH está compuesto por nueve (9) subprocesos: competencias laborales, organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación empresarial y autocontrol del SGCH. Fue necesario elaborar el diagrama de flujo del proceso el cual se muestra en el Anexo 23 ya que la entidad no contaba con el mismo.

Actividad 3: Identificación de los recursos del proceso

Una vez analizado el proceso GCH se identifican los recursos con los que será necesario contar para dar cumplimiento a las actividades del mismo relacionados con los atributos definidos en la etapa anterior. Estos fueron definidos a partir del trabajo en equipo por el CC, los mismos se muestran en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4. Recursos fundamentales del proceso GCH. **Fuente:** Elaboración propia.

Recursos Físicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medios y equipos de protección personal asignados al personal que lo requiere. 2. Presupuesto aprobado para dar cumplimiento a las acciones de capacitación, la compra de medios de protección personal, estimulación material a los trabajadores, etc.
Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especialistas y directivos comprometidos con la GCH. 2. Trabajadores categorizados como entrenadores que imparten las acciones internas.

3. Trabajadores con sentido de pertenencia hacia la organización.
4. Especialistas y directivos del área de CH conscientes de su rol en la organización, demostrando exigencia ante el cumplimiento de la legislación laboral vigente.

Actividad 4: Definición de las competencias del proceso, sus dimensiones e indicadores

Partiendo de la misión del proceso, sus actividades y los recursos necesarios para el mismo, fueron determinadas por los miembros del CC las competencias del proceso GCH, sus dimensiones e indicadores. Las competencias diseñadas guardan una estrecha relación con las competencias organizacionales, sin embargo sus dimensiones caracterizan el proceso y responden a la misión del mismo.

En el Anexo 24 se describen las competencias identificadas, con sus correspondientes dimensiones e indicadores. Finalmente se realizó la presentación de lo anterior al Consejo de Dirección el cual aprobó su puesta en marcha y cuya evidencia quedó registrada en acta y en el modelo que se mostró en el Anexo 10.

Actividad 5: Determinación de las brechas

En esta actividad se tuvo en cuenta, por el CC e investigadoras, las características actuales del proceso GCH que limitaban el establecimiento de las competencias definidas, para ello se realizaron tormentas de ideas y se llegaron a las siguientes brechas:

1. Fluctuación de la fuerza laboral de algunos puestos en algunas instalaciones.
2. Insuficientes acciones de capacitación en algunas especialidades.
3. Los Sistemas de pagos por resultados no han logrado su propósito en el 100 % de las instalaciones.
4. No se ha logrado implementar el sistema de GC.

Estas brechas fueron llevadas a un diagrama Causa-Efecto para definir las sub-causas que inciden en el cumplimiento de las competencias del proceso GCH, el mismo se muestra en el Gráfico 3.3.

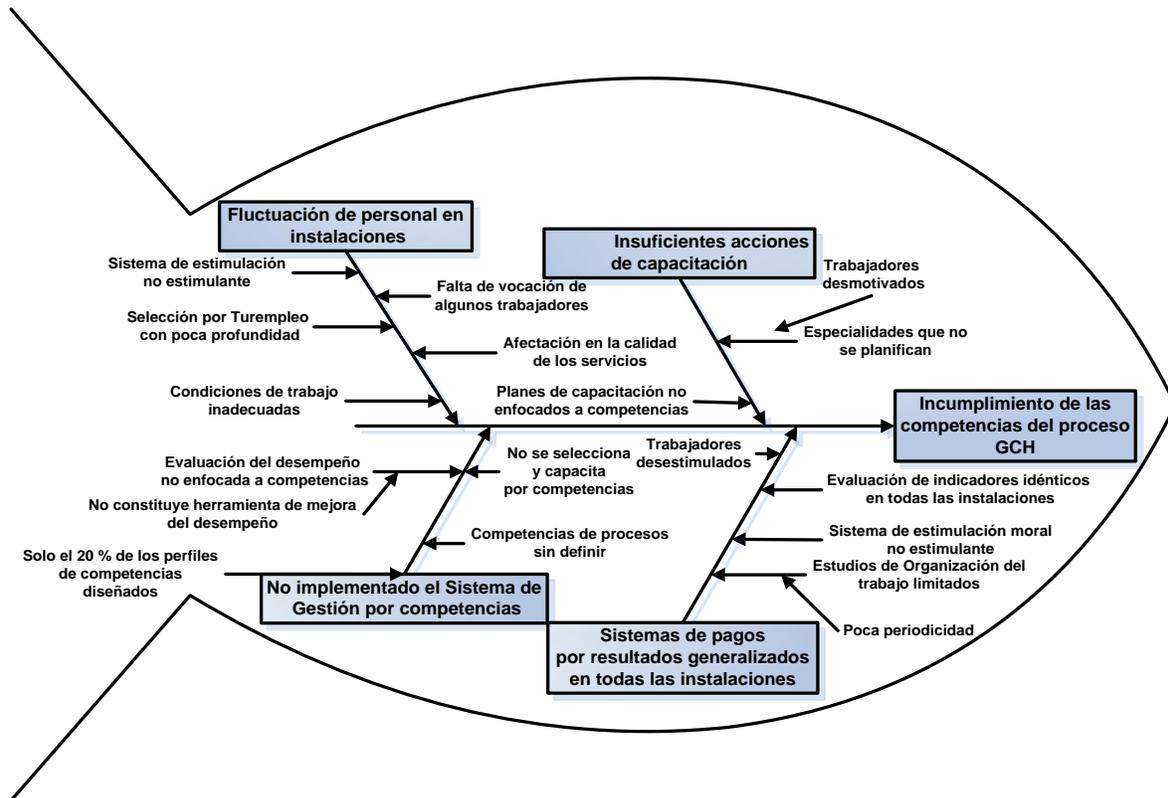


Gráfico 3.3. Diagrama Causa-Efecto de las brechas del proceso GCH. **Fuente:** Elaboración propia.

Actividad 6: Diseño de acciones de mejora

Luego de analizar las sub-causas que inciden en el cumplimiento de las competencias del proceso GCH se determinó un plan de acción de mejora a través de la técnica 5W y 1H (Anexo 25), en este se expone de manera general cómo accionar, responsable y fecha.

Etapa C: Diseño de los perfiles de competencias laborales de los cargos claves

La identificación y análisis de las competencias del proceso GCH en la organización objeto de estudio, establece las bases para identificar las competencias laborales de los cargos claves a partir de un enfoque de proceso. Las actividades que se siguieron para

diseñar los perfiles de competencias laborales de los diferentes cargos seleccionados dentro del proceso objeto de estudio se muestran a continuación.

Actividad 1: Definición de los cargos claves

Los cargos a los cuales se le diseñarán los perfiles de competencias laborales fueron propuestos por el CC y aprobados por el Consejo de Dirección, los mismos se corresponden con la totalidad de los existentes y son los siguientes:

1. Especialista B en Gestión de los RRHH
2. Especialista B en Gestión de los RRHH. Especialista Principal (EP)
3. Especialista B en Seguridad y Salud en el Trabajo
4. Subdirector de Capital Humano

Actividad 2: Diseño de los perfiles de competencias laborales

Previamente a la identificación de las competencias laborales de cada cargo clave definido anteriormente se realizó una revisión de los calificadores de cargos que establece el MTSS, los “Diseños del Puesto” y los procedimientos del SGCH que atiende cada especialista. Luego se determinaron las competencias que deben conformar el contenido de cada perfil, las mismas fueron definidas por los miembros del CC en diferentes sesiones de trabajo, realizando tormentas de ideas y llegando a un consenso entre el criterio de los mismos.

Las competencias identificadas contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos a alcanzar por el área sobre la base de la adquisición y desarrollo de las competencias organizacionales y del proceso objeto de estudio.

Además, se aplicó por parte del secretario del CC en presencia de todos los miembros, la entrevista de incidentes críticos al trabajador seleccionado de desempeño superior (Subdirector de CH), con el objetivo de conocer aquellos comportamientos (incidentes-conductas) que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados, que tributan a las competencias identificadas y a través de estos se establecieron las dimensiones o pautas a seguir. Entre los criterios que fueron tenidos en cuenta para esta selección sobresalen: Cuadro destacado en varios años, méritos recibidos por la disciplina y calidad del trabajo dentro del MINTUR, reserva de cuadros del

Director de la entidad, resultados alcanzados en inspecciones y auditorías, Dirección destacada en la emulación sindical, entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior se establecieron indicadores que fueron relacionados a través de matrices cruzadas con las competencias identificadas por los cuales se deben evaluar. Dichos indicadores fueron determinados considerando los criterios del jefe inmediato del cargo que en uno de los casos coincide con el trabajador de desempeño superior (Subdirector de CH) y del Director General.

Las competencias, definidas para cada cargo con sus dimensiones e indicadores, se reflejan en cada perfil de competencias laborales de los cargos claves objetos de estudio, los mismos se muestran en los Anexos del 26 al 29. Estos fueron analizados con los Jefes Inmediatos y trabajadores que ocupan estos cargos y aprobados en el Consejo de Dirección, reflejando el acuerdo tomado en acta y comenzar con su implementación.

Actividad 3: Determinación de las brechas

Sobre la base de las competencias de los cargos, sus dimensiones e indicadores; el CC realizó la evaluación de las mismas a partir del desempeño durante el año 2015, determinándose a través del trabajo en equipo las brechas de competencias laborales para cada trabajador, las cuales se relacionan a continuación:

Especialista B en SST:

1. No se cumple la política de SST en la totalidad de las instalaciones por desconocimiento o negligencia de los que dirigen.
2. No se ha distribuido a todas las instalaciones el Manual de SST.
3. Falta de exigencia ante el incumplimiento de las normas de SST.
4. Acciones limitadas que imposibilitan dar cumplimiento a la ejecución del presupuesto de SST.
5. Incumplimiento en la entrega en tiempo de los indicadores del sistema de SST.
6. Falta de seguimiento a la implementación de las acciones de mejora derivadas de los estudios de organización del trabajo y clima laboral.
7. Falta de profundidad en los estudios de organización del trabajo realizados.

Especialista B en Gestión de los RRHH:

1. Falta de profundidad en los estudios de organización del trabajo realizados.
2. Las acciones de mejoras derivadas de los estudios de organización del trabajo no se implementan en su totalidad.
3. No se evidencia dominio de las actividades de los procesos de la organización.
4. Falta de protagonismo en su labor en cuanto al subproceso de selección se refiere. No introduce mejoras en este subproceso.
5. No diseña los sistemas de pagos atemperados a la situación real de cada unidad.
6. No realiza acciones dirigidas a convertir la evaluación del desempeño en una herramienta que garantice la mejora del desempeño laboral.
7. Falta de dominio en la legislación laboral vigente.
8. Falta de agilidad ante la necesidad urgente de fuerza de trabajo.

Especialista B en Gestión de los RRHH EP:

1. Falta de dominio en la legislación laboral vigente.
2. No se evidencia conocimiento del SGCH.
3. Falta de dominio sobre el sistema de GC.
4. Falta de profundidad en los estudios de organización del trabajo realizados.
5. No se evidencia dominio de las actividades de los procesos de la organización.
6. No se realiza el seguimiento a la implementación de las propuestas de mejoras derivadas de los estudios de clima laboral, así como para el mejoramiento de las condiciones de trabajo.
7. Falta de rediseño al programa de atención al hombre ya que las acciones que comprende no garantizan elevar la motivación del personal.
8. No se implementan acciones dirigidas al reconocimiento y estímulo de los trabajadores de alto desempeño.
9. Falta de profundidad en los estudios de eficacia e impacto de la capacitación.
10. Falta de monitoreo al cumplimiento del cronograma aprobado para la implementación del SGCH.

11. No están diseñados el 100% de los perfiles de cargos por competencias.
12. No se planifica la capacitación necesaria en todas las especialidades.

Subdirector de CH:

1. Falta de profundidad en los estudios de organización del trabajo realizados.
2. No se realiza el seguimiento a la implementación de las acciones de mejoras derivadas de los estudios de organización del trabajo y clima laboral.
3. No introduce mejoras en el subproceso de selección.
4. Los sistemas de pagos diseñados no están atemperados a la situación real de cada unidad.
5. No realiza acciones efectivas dirigidas a convertir la evaluación del desempeño en una herramienta que garantice la mejora del desempeño laboral.
6. No se ha logrado que los directivos interioricen la importancia del CH más allá del cumplimiento de los planes (ingresos, utilidades, costos y gastos).
7. No se ha logrado que los jefes inmediatos vean la importancia de la actividad de SST.
8. Falta de seguimiento a los planes de acciones trazados para el mejoramiento de las condiciones laborales.
9. No se implementan acciones dirigidas al reconocimiento y estímulo de los trabajadores de alto desempeño.
10. Falta de profundidad en los estudios de eficacia e impacto de la capacitación.
11. No se planifica la capacitación necesaria en todas las especialidades.
12. No se ha implementado el SGCH en su totalidad. Incumplimiento del cronograma aprobado.
13. No están diseñados el 100% de los perfiles de cargos por competencias.

Actividad 4: Diseño de acciones de mejora

En relación con las brechas de competencias, fueron identificadas las necesidades de capacitación del trabajador por su jefe inmediato superior, elaborándose el correspondiente plan de capacitación y desarrollo para el año 2016, según se indica en el procedimiento “Planificación y ejecución de la capacitación” (PRH-005) archivado en la empresa. El Anexo 30 muestra los planes de capacitación diseñados para el cierre de las

brechas identificadas. Para el cierre de las brechas no relacionadas con la capacitación de los trabajadores se elaboró un Plan de Medidas el cual se muestra en el Anexo 31. Los resultados hasta esta etapa fueron presentados y aprobados por el Consejo de Dirección, determinándose dar inicio al proceso de validación de las mismas. Lo anterior quedó archivado a partir del acuerdo reflejado en acta.

Fase III: Validación de las competencias laborales

Para validar las competencias organizacionales se tomó el año 2016 como periodo de implementación, determinándose por el Consejo de Dirección en enero del 2017 que las mismas quedaban validadas, tras el comportamiento favorable de los objetivos estratégicos e indicadores de eficiencia de la Sucursal en el año recién concluido, tal y como se muestra en el Anexo 32. A continuación se realiza la valoración del cumplimiento de los indicadores de eficiencia.

De un presupuesto de ingresos en divisa de 6 985 942.33 cuc se ejecutó 7 681 721.46 cuc, cumpliéndose el plan al 110 %, lo que representa 695779.13 cuc por encima de lo planificado. En moneda total de 8 400 194.13 se logró 10 700 245.74 o sea 2 303 351.61 por encima lo que significa un 127 % de cumplimiento. Las instalaciones que no cumplieron su presupuesto de ingresos en divisas fueron el Delfinario que solo alcanzó un 89 %, lo que significó en valores 64949.78 cuc menos y el Punto de Venta Boulevard que estuvo en reparaciones varios meses (del 6 de febrero al 19 de julio).

En la utilidad en divisa de un plan de 2 839 444,71 cuc el real fue de 3 341 797,00 cuc para el 118% y en la utilidad total de 19215,26 el real fue de 450 737,94. El índice de costos y gastos en divisa planificados fue de 0,5851 cuc y el real de 0,5650 cuc con una disminución de 0,0201 centavos en cuc por debajo.

Con relación al 2015, el año que concluye muestra crecimiento en todos sus indicadores. Los ingresos en divisa crecen un 17 %, lo que representa 1 110 079.50 cuc, y en moneda total se crece un 21 %, o sea 1 892 199.22 por encima del acumulado. La utilidad en divisa crece un 23%, de 2726744.59 cuc en el 2015, el real del 2016 fue de 3341797.00 cuc, con un incremento de 615052.41 cuc.

De igual manera quedaron validadas las competencias del proceso GCH, al ser analizado en la propia sesión del Consejo, el comportamiento favorable de las estrategias del ARC

GCH, contempladas en la estrategia organizacional así como los resultados alcanzados en los indicadores cualitativos y cuantitativos de dicha área (Anexo 33). A continuación se muestra la valoración de los indicadores.

Al cierre del año 2016 la Sucursal concluyó con una plantilla de 304 trabajadores de 313 aprobada para el 97,12% de completamiento. Trabajadores físicos 318 con 13 contratos determinados y un adiestrado. Los principales indicadores que miden la eficiencia del CH concluyeron de forma satisfactoria. El gasto de salario / peso de VAB planificado (0.6196) y el real de 0.5861, comportándose favorable en todas las instalaciones excepto Club Cienfuegos. La Correlación Salario Medio/Productividad de la Sucursal se comportó positivamente con relación al Plan 0.9459. El Valor Agregado Bruto con relación al Plan se cumple al 145 % lo que representa un millón 756 de pesos más que lo planificado, y con relación al pasado año tuvo un crecimiento del 20 %. El salario medio fue 889 pesos, con relación al plan fue superior en 243 pesos promedio mensual comportándose con un crecimiento del 38 %. El salario pagado acumulado ascendió a 3 308 392.06 de pesos superior en 898 682.06 pesos con relación a lo planificado. La productividad crece en un 46 % lo que significó 474 pesos promedio más que lo planificado por trabajador y crece un 17 % con relación a igual período del pasado año. La Resolución 6/16 del MTSS sobre los Sistemas de Pago, se aplica en todas las instalaciones desde el mes de abril, a lo que se le ha dado seguimiento de forma sistemática en los Consejos de Dirección en cuanto a su aplicación. La mayor afectación ha estado en el incumplimiento de las utilidades del período y en el cumplimiento del GS/p VAB planificado, en el Club Cienfuegos.

El Sistema de Pago abarcó al 100% de los trabajadores de la Sucursal, de estos trabajadores durante todo el periodo se han afectado 480 que representan el 12% y de ellos 304 han sido afectados con salario escala que significa el 8%, estando concentrada la afectación en el Club Cienfuegos. Las principales causas que han motivado estas afectaciones están:

1. No cumplimiento con el GS/p VAB planificado.
2. No cumplimiento de las utilidades

Al evaluar las causas fundamentales de las afectaciones en el Club Cienfuegos, donde aunque se cumplen los ingresos éstos están por debajo de los costos y gastos, por lo que

han operado con pérdida durante todo el año, cerrando con 124,6 MP de pérdida y el GS/p VAB al 1,0501, por lo que se pone de manifiesto que a pesar de que los planes de turistas movidos por las AAVV se cumplen, los precios contratados están por debajo de la calidad del producto que se oferta. En general en la Sucursal el impacto de la aplicación de la Resolución 6/16 del MTSS ha sido positivo y no se pagó salario sin respaldo productivo, solo en la Instalación Club Cienfuegos.

Antes de finalizar la sesión del Consejo, sus miembros y los especialistas del área de RRHH, invitados a la sesión, de manera consensada determinaron que la competencia esencial alcanzaba una evaluación de un 80 % producto del incumplimiento de tres (3) dimensiones ya que no fue ejecutado en su totalidad el Plan de inversiones y mantenimientos, no todos los trabajadores poseen un alto grado de profesionalidad y no han sido instalados sistemas basados en tecnologías de punta para la seguridad de las instalaciones. La competencia distintiva alcanzó una evaluación de un 100 % y la dinámica alcanzó una evaluación de un 90 % pues no se logró certificar el Sistema de Gestión Ambiental, ya que aún están pendientes por realizar ajustes según lo establecido en la NC ISO 14001:2015. Las evaluaciones anteriores no invalidan el proceso.

Por su parte los miembros del Consejo de Dirección ampliado y el trabajador de desempeño superior del proceso GCH (en este caso miembro del Consejo de Dirección), de manera consensada determinaron que las competencias del proceso GCH quedaban validadas según la evaluación obtenida por cada una de ellas. La competencia Administración del CH obtuvo una evaluación de un 80% pues no se alcanza la adecuada gestión de los procesos al no estar implementado en su totalidad el sistema de GC y no se logra certificar el SGSST pues quedan pendientes ajustes por realizar según la NC 18001:2015. La competencia Desarrollo del personal alcanzó una evaluación de un 100%, Orientación a la mejora continua un 90 % ya que no se ha logrado la integración interna de todos los subprocesos del sistema y finalmente la Motivación del personal un 90 % ya que no se logró la satisfacción creciente de todos los trabajadores ni su desempeño superior.

Para la validación de las competencias de los cargos claves, se utilizó el modelo que se mostró en el Anexo 15 y solo fue evaluado el trabajador seleccionado de desempeño superior, quien alcanzó que todas las competencias estuvieran evaluadas entre adecuado y superior (según Indicadores recogidos en el perfil de competencias). No se lograron

cerrar todas las brechas identificadas, el Plan de capacitación diseñado para el cargo en el año 2016 se cumplió en un 14.28 %, las causas de dicho incumplimiento se exponen más adelante. Finalmente alcanzó como evaluación final Desempeño laboral adecuado. Este proceso de validación se hizo coincidir con el periodo de evaluación anual, tomando como referencia la evaluación del trabajador seleccionado de desempeño superior y los criterios de su jefe inmediato superior.

Posteriormente fueron presentados los resultados al Consejo de Dirección, aprobándose el proceso de validación de las competencias en los tres niveles (estratégico-táctico y operativo). Lo anterior se evidencia a partir del acuerdo reflejado en acta.

Fase IV: Certificación de las competencias laborales

El CC procede a la certificación de las competencias de los cargos claves, teniendo en cuenta los indicadores establecidos en el perfil de competencias. Los tres (3) trabajadores restantes fueron evaluados con desempeño laboral adecuado, dicha evaluación se hizo coincidir con el proceso de evaluación anual. Las brechas identificadas en la fase II, como necesidades de capacitación aún se mantienen y fueron llevadas nuevamente al DNC, puesto que no fueron desarrolladas en su mayoría en el año 2016 motivado por problemas con el transporte, inspecciones y auditorías no previstas a la hora del diseño del plan de capacitación, trabajadores enfermos, etc. Se diseña nuevamente el Plan de Capacitación y Desarrollo para el año 2017 (Anexo 34). El certificado que acredita el desempeño laboral como superior no fue emitido a ningún trabajador pues todas las competencias no fueron evaluadas de superior.

3.2 Conclusiones del capítulo

1. El procedimiento implementado resultó viable durante su aplicación al erradicar las debilidades detectadas durante el diagnóstico de la investigación.
2. Se demostró la calidad del trabajo del Comité de Competencias de la Sucursal al quedar validadas la totalidad de las competencias diseñadas en los tres niveles (organizacionales, de procesos y puestos de trabajo).
3. No se logra en ninguno de los especialistas analizados la certificación de las competencias laborales, para ello fueron diseñadas acciones de mejora dirigidas a su alcance.

Conclusiones

1. El análisis bibliográfico define el procedimiento dado por Vergara et al., 2016 para su aplicación, debido a las fortalezas que este ofrece a las organizaciones en la identificación, validación y certificación de competencias laborales.
 2. El diagnóstico desarrollado identificó debilidades en la Gestión de Competencias de la Sucursal Palmares Cienfuegos y cuyo procedimiento adaptado responde a las exigencias de la NC ISO 9001:2015 y al Decreto 281:2007, constituyendo un importante recurso teórico-práctico en la definición de competencias laborales en los tres (3) niveles de la organización (estratégico-táctico y operativo).
 3. En la implementación del procedimiento se logra diseñar y validar las competencias organizacionales, del proceso Gestión del Capital Humano y cargos asociados, no lográndose la certificación y para su alcance se diseñaron acciones de mejora.
- 



Diseño, validación y certificación de competencias laborales en el proceso Gestión del Capital Humano.

1. Extender la aplicación del procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales al resto de los procesos y cargos de la entidad.
2. Adecuar el modelo de Evaluación del Desempeño vigente, teniendo en cuenta los indicadores establecidos en los perfiles de competencias diseñados.
3. El procedimiento utilizado puede ser generalizado a otras empresas de servicios del sector turístico que tengan interés en la implementación del Sistema de Gestión de Competencias como parte de la Gestión de Capital Humano.

Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

- Abelleira, L., y García, Y. (2011). *Diseño y aplicación de un procedimiento para identificar y evaluar competencias laborales en la Empresa Cereales de Cienfuegos* (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos «Carlos Rafael Rodríguez», Cienfuegos, Cuba.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Granica S.A.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: Editorial John Wiley & Sons.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Recuperado a partir de <http://www.dialnet.unirioja.es/serlet/articulo?codigo=131116>
- Cardona, P., y Chinchilla, M. (1999). *Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas*. Editorial Harvard Deusto.
- Cardoso, Y. (2015). *Identificación y normalización de las competencias laborales en el proceso de mantenimiento y construcción de líneas de transmisión eléctrica de la Organización Básica Eléctrica de Cienfuegos* (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos «Carlos Rafael Rodríguez», Cienfuegos, Cuba.
- Collado, P. (2009). Entrevista de incidentes críticos.
- Comité Central del PCC. (2016). *Lineamientos sobre la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. VII Congreso del Partido, La Habana, Cuba.
- Companioni, O. (2006). *Determinación de las competencias del cocinero profesional para las instalaciones hoteleras de la Cadena Islazul, en la ciudad de Camagüey*. (Tesis de Maestría). UC, Cuba.

Consejo de Ministros. (2007). *Decreto No. 281 «Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal»*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Cuesta, A. (1997). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Academia.

Cuesta, A. (1999). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Academia.

Cuesta, A. (2000). *Gestión por Competencias*. La Habana: Editorial Academia.

Cuesta, A. (2001). *Gestión por Competencias*. La Habana: Academia.

Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Academia.

Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Academia.

Díaz, M. (2006). *Assessment Center Paso a Paso* (Edición Digital.). Bogotá, Colombia.

Recuperado a partir de <http://www.aulapsicologica.com>

Escrig, T. (2001). *Efectos de la dirección de calidad en los resultados: el papel mediador de las competencias distintivas*. Tesis de Doctorado.

Forjas, J. (2003). *Diseño curricular por competencias: una alternativa para la formación de un técnico competente*. Presentado en Curso 14. Pedagogía 2003, La Habana.

Gallart, M., y Jacinto, C. (1995). *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo*. Buenos Aires. Recuperado a partir de <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/cuad2a04.htm>

Gallego, M. (2001). *Gestión Humana basada en competencias (I y II)*. Recuperado a partir de <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

- Guzmán, I., y Marín, R. (2011). *La competencia y las competencias docentes: reflexiones sobre el concepto y la evaluación*.
- Hammel, G., y Prahalad, C. (1994). *Compitiendo por el futuro*. Ariel.
- Hernández, I. (2014). Tecnología para la identificación de las competencias laborales con perspectiva estratégica en la empresa cubana. *Revista Nueva Empresa, Volumen 4*.
- Hernández, J. (2011). *Diseño de un procedimiento para documentar el proceso de selección por competencias del personal docente en la Universidad de Cienfuegos «Carlos Rafael Rodríguez»* (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos «Carlos Rafael Rodríguez», Cienfuegos, Cuba.
- Juran, J. M. (2001). *Manual de Calidad*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2009). *Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar una estrategia*. Barcelona: Gestión.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- López, A., y Fernández, E. (2006). *El efecto de apalancamiento por Capital Intelectual. Una propuesta de cálculo*. La Habana: IBERGECYT.
- Mc Clelland, D. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*.
- Melo, J. C. (2009). Herramienta para el diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. *Revista Nueva Empresa, Volumen 5*.

- Mertens, L. (1996). *Competencias laborales: sistemas, surgimientos y modelos*. Montevideo: CINTERFOR. Recuperado a partir de <http://www.cinterfor.org.uy/public>
- Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Madrid, España. Recuperado a partir de <http://campus-oei.org/oeivirt/fp/iberfop01.htm>
- Morales, A. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos* (Tesis de Doctorado). ISPJAE, La Habana, Cuba.
- Oficina Nacional de Normalización. (2015). NC ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos.
- Padrón, Y., y Taillacq, D. (2013). *Identificación y normalización de competencias laborales de los cargos académicos claves de la Universidad de Cienfuegos «Carlos Rafael Rodríguez»* (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos «Carlos Rafael Rodríguez», Cienfuegos, Cuba.
- Quiñones, A. (2008). *Premisas para el trabajo con enfoque centrado en competencias en el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la Universidad de Cienfuegos «Carlos Rafael Rodríguez»* (Trabajo de Diploma). Cienfuegos, Cuba. Recuperado a partir de <http://www.ucf.edu.cu/bibliotecavirtual/tesisdediploma.htm>
- República de Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1999). Resolución Ministerial 21/99 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Santos, Y. (2007). Propuesta de Metodología para la elaboración de las matrices de competencias laborales en el Grupo de Electrónica para el Turismo, Varadero.
- Senge, P. (1998). *Las cinco disciplinas*. HSM Management. Brasil.

- Soltura, A. (2007). *Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas* (Tesis de Maestría). ISPJAE, La Habana, Cuba.
- Suárez, I., y Hernández, M. (2009). *La identificación, validación y certificación de competencias en la Empresa Avícola Cienfuegos* (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos «Carlos Rafael Rodríguez», Cienfuegos, Cuba.
- Sucursal Palmares Cienfuegos. (2014). *Procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias laborales*. Cienfuegos, Cuba.
- Taillacq, D., Curbelo, M., y Urquiola, O. (2015). Identificación y normalización de las competencias laborales de cargos académicos claves en la Universidad de Cienfuegos (UCF). *Revista Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 7 (2). Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu>
- Vergara, L., Rodríguez, N., y Galindo, G. (2016) *Diseño de los perfiles de competencias laborales en la Sucursal Extrahotelera Palmares Cienfuegos. Caso de estudio: proceso de Servicio Gastronómico, subproceso de Restauración*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos «Carlos Rafael Rodríguez», Cienfuegos, Cuba.
- Villa, E., y Pons, R. (2006). *Gestión por Procesos. Monografía*. Universidad de Cienfuegos «Carlos Rafael Rodríguez», Cienfuegos, Cuba.

Anexos

Anexo 1. Conceptualización de la Gestión de Competencias. **Fuente:** Elaboración propia.

No	Conceptos de Gestión de Competencias	Autor
I.	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 GC es hoy concepción relevante a comprender en la GCH, 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.	Cuesta (2000)
II.	Es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas. Las competencias – bajo este enfoque - son unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño. Incluye aspectos cognitivos, afectivos, motores y de experiencia. Las competencias se organizan en torno a unidades: roles, posiciones y procesos, que constituyen en sí la estructura social del trabajo en la organización o empresa.	Gallego (2001)
III.	Es una actividad dinamizante en las organizaciones, que moviliza distintos actores en el proceso de formación de las personas que trabajan.	Villamayor (2004)
IV.	Consiste en la identificación de las competencias de una empresa y su asignación a cada puesto. Se utiliza con éxito para el diseño de planes de formación, valoración económica de puestos de trabajo, selección de personal y evaluación del desempeño	Tejero (2005)
V.	Es la operatividad que se da a cada uno de los procesos de gestión humana, guiados todos por las pautas de comportamiento definidos en el modelo de competencias de la organización.	Díaz (2005)
VI.	Son actividades coordinadas para exigir y controlar una	ONN (2007)

	organización con un EBC 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	
VII.	Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el entorno y los cambios que en la gestión del capital humano se vienen aplicando a partir de la gestión del conocimiento, la gestión de la información, la gestión del talento humano, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, etc. La GC 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.	Quiñones (2008)

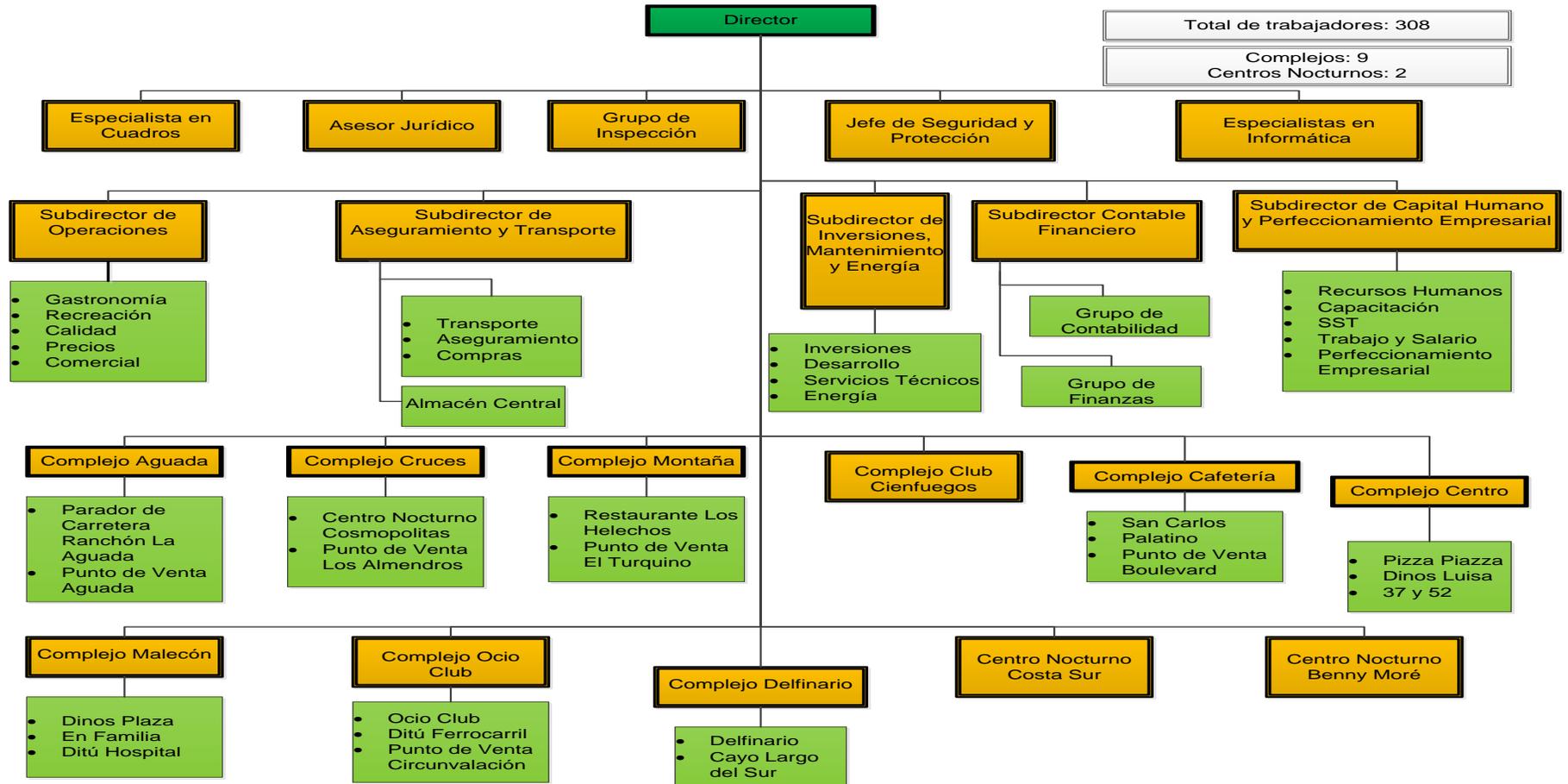
Anexo 2. Relación de procedimientos para la implementación del sistema de Gestión de Competencias. **Fuente:** Elaboración propia.

No.	Etapas del Procedimiento	Autor
1	<p>Etapa #1: Definir objetivos estratégicos y empresariales</p> <p>Etapa#2: Conformar el comité de expertos</p> <p>Etapa # 3: Determinación y conceptualización de las Macro competencias</p> <p>Etapa # 4: Selección del o los procesos claves a estudiar y puestos de trabajos asociados</p> <p>Etapa # 5: Determinación y conceptualización de las competencias del o los procesos seleccionados</p> <p>Etapa # 6: Determinar y conceptualizar las competencias por puestos de trabajo</p> <p>Etapa # 7: Elaboración de las Matrices de Competencias de los puestos de trabajo</p>	Suárez (2007)
2	<p>Etapa I: Diagnóstico y preparación</p> <p>Etapa II: Identificación del sistema de competencias organizacional y constitución legal de los perfiles</p> <p>Etapa III: Implantación y ajuste</p> <p>Etapa IV: Control y retroalimentación</p>	Soltura (2007)
3	<p>Etapa 1: Aseguramiento del punto de partida</p> <p>Etapa 2: Identificación y preparación del equipo de trabajo</p> <p>Etapa 3: Desarrollo del análisis funcional</p>	Urrutia <i>et al.</i> ,(2009)
4	<p>I. Constitución del CC</p> <p>II. Realización del análisis documental</p> <p>III. Desarrollo del proceso de competencias laborales</p>	Suárez y Hernández (2009)
5	<p>Etapa I: Preparatoria</p> <p>Etapa II: Identificación de las competencias</p>	Abelleira y García (2011)

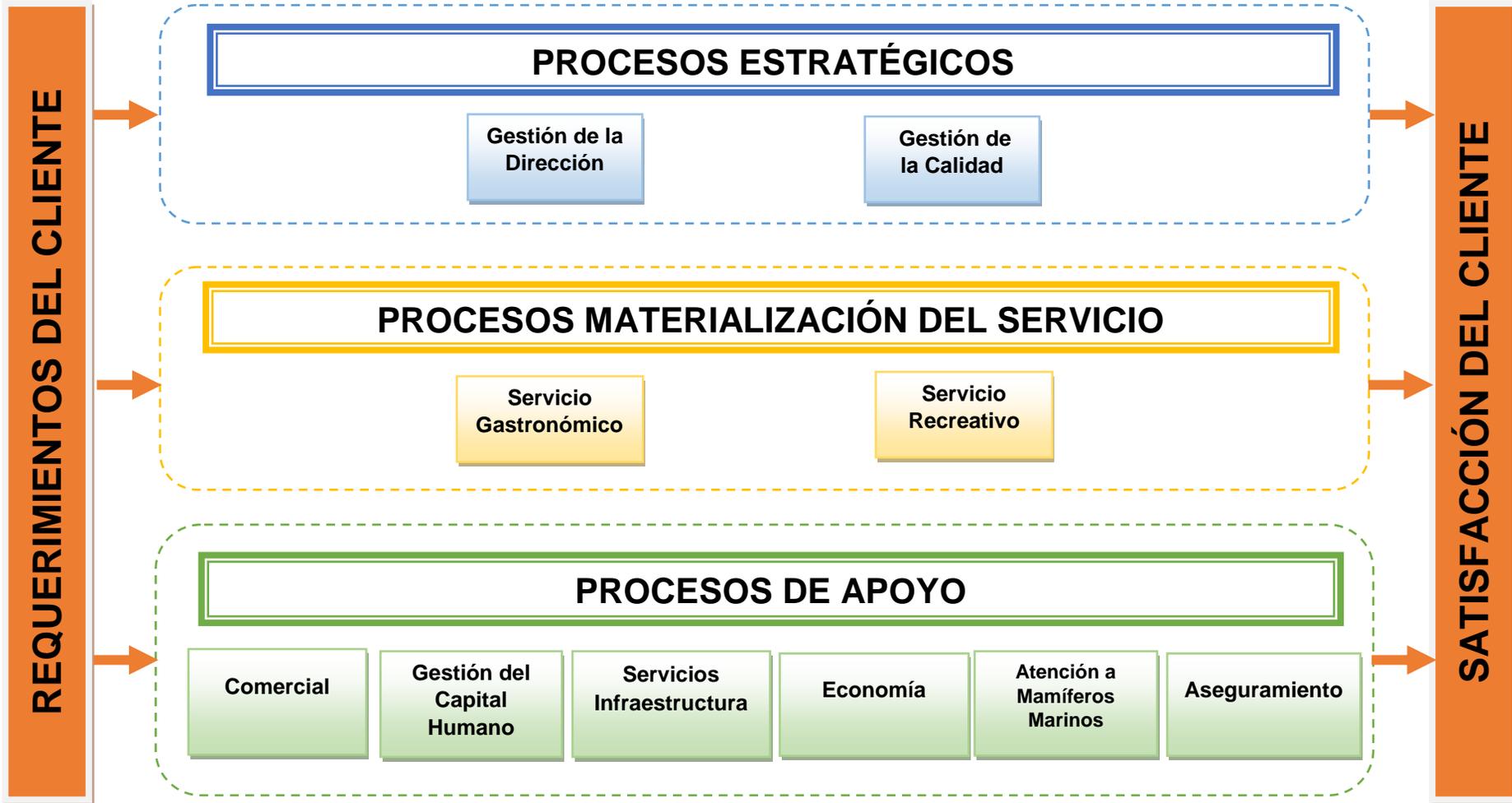
	<p>Etapa III: Validación de las competencias</p> <p>Etapa IV: Normalización de las competencias</p> <p>Etapa V: Evaluación y control de las competencias</p> <p>Etapa VI: Certificación de las competencias</p>	
6	<p>Fase I: Diseño del sistema</p> <p>Etapa A Caracterización de la organización</p> <p>Etapa B Determinar competencias en los tres niveles</p> <p>Etapa C: Elaborar el procedimiento de selección del personal</p> <p>Fase II: Implantación del sistema</p>	Hernández (2011)
7	<p>Etapa A: Organización del trabajo.</p> <p>Etapa B: Planeación</p> <p>Etapa C: Ejecución</p> <p>Etapa D: Seguimiento y control</p>	Padrón (2011)
8	<p>A. Constitución del CC.</p> <p>B. Identificación de las competencias</p> <p>Nivel organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los atributos del producto o servicio que aporta este Sistema y jerarquizar 2. Análisis de la Cadena de Valor <p>Nivel procesos</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Definición de la misión, responsabilidad de cada proceso de la cadena de valor <p>Nivel cargos</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Definición de la misión, actividades y responsabilidades de cada cargo 	Hernández (2014)

	C. Validación de las competencias laborales. D. Certificación de las competencias laborales.	
9	Se encuentra conformado según la estructura establecida para los procedimientos por SGC.	Sucursal Palmares Cienfuegos (2015)
10	Fase I: Constitución y entrenamiento del CC Fase II: Identificación de las competencias laborales Organizacionales Procesos Cargos claves Fase III: Validación de las competencias laborales Fase IV: Certificación de las competencias laborales	Vergara <i>et al.</i> ,(2016)

Anexo 3. Estructura organizativa de la Sucursal Palmares Cienfuegos. **Fuente:** Sucursal Palmares Cienfuegos (Subdirección de Capital Humano).



Anexo 4. Mapa de Procesos de la Sucursal Palmares Cienfuegos. Fuente: Sucursal Palmares Cienfuegos (Subdirección de Capital Humano).



Anexo 5. Lista de chequeo de la Tecnología de diagnóstico del nivel de integración del Capital Humano en la empresa **Fuente:** Melo (2009) modificado por la autora.

Datos Generales de la empresa	
Empresa	
Organismo	
Sector	
Rama	
Provincia	
Municipio	

¿Está en Perfeccionamiento?	Sí		No	
-----------------------------	----	--	----	--

No. de UEB					
Total de Trabajadores	Femenino		Masculino		Total
Cantidad de miembros en el Consejo de Dirección					

Plantilla Aprobada	
Plantilla Cubierta	

Trabajadores por Grupos de Edades					
15 -16		17 -19		20 - 29	
30 - 39		40 – 59		60 - 64	
65 - 69		70 y más			

Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo								
	F	M		F	M		F	M
Operarios			Servicios			Técnicos		
Administrativos			Dirigentes					

Subprocesos	No.	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Competencias Laborales	1	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No. Se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.	
	2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro, Establecimiento o Taller.	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	

	3	¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	No está estructurada la gestión de competencias. Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.	
Organización del Trabajo	1	¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.	Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores.	Sí. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.	
	2	¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los	No se realiza el análisis y diseño de los puestos.	Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos.	Se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para	

		objetivos y la estrategia empresarial?			garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.	
	3	¿Se realiza la planificación del CH?	No. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de CH a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.	Se planifican las necesidades de CH teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias o estudiando.	Sí. Se planifican el CH con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer los trabajadores con las competencias y la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la máxima productividad, con una utilización racional del CH mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multioficio.	
Selección e Integración	1	¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?	No existe un proceso de selección de personal, sino que se cubren las plazas vacantes por el	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento o área de CH realiza el	La alta dirección de la empresa conjuntamente con el comité de experto o el CC realiza la selección	

			<p>departamento de personal y no funciona el Comité de ingreso o el Comité de expertos.</p>	<p>proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.</p>	<p>y el proceso de idoneidad.</p> <p>La selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.</p>	
2	<p>¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?</p>	<p>No. Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes.</p>	<p>La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial.</p>	<p>Sí. Se realiza la selección del personal según el perfil de competencias de los puestos y la idoneidad demostrada para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial.</p>		

	3	¿Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado?	No. Se realizan actividades para la presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre estas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen dificultades con la contratación y alto índice de fluctuación.	Existe un programa de actividades para la acogida de los trabajadores incorporados al colectivo, que se ejecuta por el jefe directo conjuntamente con las organizaciones políticas y de masa. Existe fluctuación de la fuerza la laboral, ocurren violaciones de las relaciones laborales.	Sí. Se ejecuta un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos. Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa. Prevalecen las relaciones laborales satisfactorias.	
Capacitación y Desarrollo	1	¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión,	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos,	Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y alineado con la misión,	

		la visión y las competencias laborales?	ocupacionales.	habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.	la visión y los objetivos de la empresa.	
	2	¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?	No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.	Sí. La capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.	Totalmente. La capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador.	
	3	¿Cuál es el impacto socio-laboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?	La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.	Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad.	Se elevan las competencias laborales, la productividad y la calidad.	

	1	<p>¿Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad?</p>	<p>Poco. Los trabajadores expresan que la remuneración y reconocimientos morales no se corresponden con el esfuerzo y los resultados alcanzados.</p>	<p>Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática.</p>	<p>Existe un clima laboral y motivación satisfactorios que se expresan en una elevada productividad, calidad y disciplina y en el reconocimiento por el alto desempeño económico y social de la empresa.</p>	
<p>Estimulación material y moral</p>	2	<p>¿Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?</p>	<p>Poca. Solo tienen vinculado el ingreso a resultados de eficiencia y eficacia los trabajadores directos.</p>	<p>Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. No se alcanza igual relación con la calidad. Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, porque reciben un ingreso superior por un pago adicional por mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina.</p>	<p>Sí. Todos los trabajadores y dirigentes reciben ingresos vinculados a los resultados de eficiencia, eficacia y la calidad. Además reciben pagos adicionales por la certificación de la calidad y el Perfeccionamiento Empresarial.</p>	

	3	¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?	La estimulación moral y salarial están desintegradas y cada una por separado contribuye al cumplimiento de indicadores económicos - productivos.	Existe una discreta integración entre la estimulación moral y salarial aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos.	Se alcanza la integración de la estimulación moral y material y una sostenida influencia en la elevación de la productividad, la calidad, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores.	
	1	¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS?	No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos.	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo.	Sí. Se realizó la identificación de los riesgos y se evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo.	
	2	¿Existe un plan de acciones para resolver los	No existe un plan de prevención de riesgos, sino que se adoptan medidas	Existe un plan de prevención de riesgos aunque no está alineado con la	Sí. Existe un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de Seguridad y Salud	

		problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa?	aisladas.	estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar la accidentabilidad.	en el Trabajo.	
Seguridad y Salud en el Trabajo	3	¿Está integrada la Seguridad y Salud en el Trabajo al sistema de dirección y Gestión de la empresa?	No. La Seguridad y Salud en el Trabajo se realiza independiente al sistema de dirección y gestión de la empresa.	La Seguridad y Salud en el Trabajo forma parte del sistema de dirección y gestión empresarial aunque su enfoque es funcional y carece de conexión con las actividades del sistema de GCH y con los otros sistemas de la empresa.	Sí. La Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra integrada a la dirección estratégica de la empresa en correspondencia con los objetivos estratégicos. Se aplica el modelo de referencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene certificada la norma NC 18000.	
Evaluación del Desempeño	1	¿Existe un proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?	No. Sólo se realiza la Evaluación del Desempeño de los Técnicos.	Se realiza sobre las reglas definidas a todos los trabajadores excepto los dirigentes, que permite decidir la permanencia, la promoción y envío a cursos de capacitación.	Sí. La evaluación del desempeño se realiza a todos los trabajadores, excepto los dirigentes, anualmente, por el jefe inmediato y la participación del colectivo donde labora. El resultado sirve de	

					base para el plan de desarrollo de las competencias laborales.	
	2	¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño?	Sólo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para un período de tiempo determinado.	Se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos.	La evaluación del desempeño se basa en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, las competencias y el cumplimiento de los objetivos trazados.	
	3	¿Qué acciones desarrolla la empresa con la evaluación del desempeño de sus trabajadores?	Limitadas. Solo se derivan acciones para el mejoramiento de la labor de los técnicos.	Se avanza. Se evalúan todos los trabajadores, excepto los dirigentes. La evaluación del desempeño sirve para la permanencia, promoción y envío a cursos de los trabajadores. No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.	Franco desarrollo. Se ejecuta un programa coherente con los resultados de la evaluación del desempeño. Se emplea para el desarrollo integral de los trabajadores basado en las competencias laborales, alineado con los objetivos y la estrategia de la empresa.	

Comunicación Institucional	1	¿Existe una política de comunicación en la empresa?	No existe una política coherente y sistemática al interior de la empresa.	Limitada. Existe una política comunicacional en la empresa que no está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos.	Sí. Existe una política comunicacional que coadyuva a la participación de los trabajadores y al desarrollo de las competencias laborales que hace posible la integración de la GCH con la estrategia y objetivos de la empresa.	
	2	¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?	No están definidos.	Limitados. Se encuentran definidos algunos, otros o se aplican operativamente o no están definidos. Los tipos de información no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	Sí. Se encuentran definidos todos los tipos de información alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	
	3	¿Están precisadas las	No están precisadas.	Limitada. Están precisadas para todos	Sí. Están precisadas a todos los trabajadores	

		responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas?		los trabajadores aunque solo se controla a los cargos directivos. Las organizaciones políticas y de masas están incorporadas pero no participan planificadamente del proceso.	de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la política comunicacional empleando los canales existentes.	
Autocontrol	1	¿Está definido el autocontrol de la gestión integrada del CH de la empresa?	No está definido.	Se controlan algunas actividades de CH sin planificación y esporádicamente.	Sí. Está definido el autocontrol como una actividad clave de la GCH.	
	2	¿Está definido en relación con el autodiagnóstico o qué nivel de la empresa lo aprueba,	No está definido.	Lo aprueba el responsable que atiende la actividad de CH y no responde a una actividad planificada. Se realiza para controlar los	La ejecución y el contenido lo aprueba el Consejo de Dirección, lo ejecuta anualmente un equipo designado y los resultados se evalúan por la alta	

		quienes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados?		resultados de algunas actividades específicas.	dirección de la empresa, con los trabajadores y las organizaciones políticas y de masas.	
	3	¿El autocontrol de la gestión integrada de CH en la empresa ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente?	No lo ha permitido.	Limitado. Ha diagnosticado la situación existente en relación con diferentes actividades de la GCH, pero no de la integración con los objetivos y la estrategia empresarial.	Sí. El diagnóstico posibilita evaluar la coherencia entre las actividades de CH y de las acciones con los objetivos estratégicos. Perfeccionar la dirección estratégica y mejorar los resultados de la empresa.	

Anexo 6. Entrevista a especialistas y técnicos en Gestión del Capital Humano. **Fuente:** GECYT (2014) modificado por la autora.

Nombre de la Instalación _____

Fecha _____

Nombres y Apellidos _____

Cargo _____ Área _____

OBJETIVO:

Identificar los problemas que existen en la empresa y las causas que los originan que afectan la GCH.

PROBLEMAS

1. Se encuentra usted preparado(a) para ser auditado/a en el SGCH y obtener resultado satisfactorio. Argumente su respuesta.
2. ¿Cómo evalúa el nivel de integración actual de la GCH con la Estrategia de la empresa?
3. ¿Cuáles son los procesos que menos favorecen, por su nivel de desarrollo, a esta integración estratégica?
4. Desea usted añadir algo más.

Anexo 7. Modelo de Actas del Comité de Competencias. **Fuente:** Sucursal Palmares Cienfuegos (Subdirección de Capital Humano).

 Grupo Empresarial Extrahotelero Sucursal Cienfuegos	Sucursal PALMARES Cienfuegos	Página:
	ACTAS DEL COMITÉ DE COMPETENCIAS	

Acta No. _____ del Comité de Competencias

Fecha: _____

Lugar: _____

Asistentes

Ausentes

Orden del Día

- 1. Chequeo de acuerdos**
- 2. Desarrollo**
- 3. Acuerdos tomados**

Presidente Comité de Competencias

Anexo 8. Método Delphi por rondas. **Fuente:** (Cuesta, 2010).

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

1. Creación del grupo de expertos, unido a la explicación de cómo proceder en este método de expertos, con entrenamiento participativo.
2. Desarrollo de la primera ronda, donde a cada experto (E) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual debía responder sin comentarios en el grupo. Se deben desarrollar preguntas acorde a las necesidades del estudio.
- ✓ Los especialistas que aplican el método listan sus respuestas, y después reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes. Y configuran la tabla 1.

Tabla 1. Matriz cruzada expresada por los expertos (E) contra los elementos de las respuestas.

Elementos	E 1	E 2	E 3E 9
1	X	-	X	X
2	X	X	X	-
3	-	-	-	X
(....)				
17	X	X	X	-

X: C relacionado por el experto

-: C no relacionado por el experto

- 3- Segunda ronda. Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior y se realiza una pregunta para saber si los mismos están de acuerdo con los elementos relacionados, con los que no esté de acuerdo debe marcarlos con una N.
- ✓ Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

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

Donde,

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

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

4- Tercera ronda. Se le realiza una pregunta a los expertos para que expresen qué ponderación o peso le daría a cada uno de los elementos, con el objetivo de ordenarlos atendiendo a su importancia.

- ✓ Se le orienta a los expertos que el número 1 es el elemento más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta $n=8$, en este caso, que será el de menos importancia.
- ✓ Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo con el valor de la sumatoria por filas indicada por R_j . Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de R_j media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia.
- ✓ De lo anterior resultan las tablas 3 y 4. En la tabla 3 queda evidenciado como el más importante es la 2, le continúa la 1, y la menos importante es la 7. después en una tabla, aparece el ordenamiento según la importancia de los elementos (C2, C1, C3,.....C4). Puede también observarse en la tabla 4, que en cuatro elementos no fue alcanzado $Cc \geq 60\%$.Por tanto, hay que acudir a otra ronda.

Tabla 3. Ponderaciones de los expertos.

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

Tabla 4. Orden de importancia de los elementos.

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

5- Cuarta ronda. A los expertos se les hace llegar las tablas 3 y 4, mostrándoles el ordenamiento alcanzado y luego se les realiza una pregunta para saber si está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido, donde puede modificar o mantener sus ponderaciones.

Después se procede a realizar los cálculos de idéntico modo que en la tercera ronda, hasta lograr un adecuado nivel de consenso y arribar a los elementos correspondientes. Otra línea del procesamiento estadístico puede ser el coeficiente de concordancia Kendall W (Cuesta, 1991), lo cual supera el Cc por su rigor estadístico matemático.

Anexo 9. Modelo de competencias organizacionales de la Sucursal Palmares Cienfuegos. **Fuente:** Vergara *et al.*, (2016) modificado por la autora.

 Grupo Empresarial Extrahotelero Sucursal Cienfuegos	Sucursal Palmares Cienfuegos		Fecha :
	Competencias Organizacionales de la Sucursal Palmares Cienfuegos		Página :
Competencias organizacionales		Dimensiones de las competencias	
Indicadores de Eficiencia			
		Firma	Fecha
Realizado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Anexo 10. Modelo de competencias de procesos de la Sucursal Palmares Cienfuegos.

Fuente: Vergara et al., (2016) modificado por la autora.

 Grupo Empresarial Extrahotelero Sucursal Cienfuegos	Sucursal Palmares Cienfuegos	Fecha :
	Competencias de los procesos de la Sucursal Palmares Cienfuegos	Página :
Proceso : _____		
Competencias del proceso	Dimensiones de las competencias	
Indicadores cualitativos y cuantitativos		
	Firma	Fecha
Realizado por:		
Revisado por:		
Aprobado por:		

Anexo 11. Entrevista de incidentes críticos. **Fuente:** Vergara *et al.*, (2016).

 Grupo Empresarial Extrahotelero Sucursal Cienfuegos	Sucursal PALMARES Cienfuegos
	Entrevista de incidentes críticos

Estimado trabajador, se está trabajando en la implementación del SGCH en la Sucursal para lo cual se hace necesario definir las competencias de la entidad, usted ocupa un cargo clave dentro de la Sucursal y ha sido elegido para esta entrevista por demostrar un desempeño superior en su puesto de trabajo, el propósito de la entrevista es registrar aquellas conductas representativas relacionadas con el desempeño esperado en el puesto de trabajo por lo que se necesita de su colaboración para ello. Le solicitamos responder a cada una de las preguntas que se muestran a continuación:

1. Relátame alguna ocasión en la que tuvo que enfrentar una situación que le resultara especialmente difícil o dura.
2. Cuénteme alguna ocasión en la que tuvo que asumir una gran responsabilidad.
3. ¿En alguna ocasión ha trabajado para modificar o mejorar algo en su puesto de trabajo, departamento u organización? ¿Cuál?
4. ¿En cuál ocasión ha tenido que resolver un problema complejo?
5. ¿Ha necesitado la colaboración d otras personas? ¿En qué ocasión?
6. Cíteme alguna ocasión en la que trabajó conjuntamente con un grupo de personas para conseguir algo o resolver algún problema.
7. ¿Ha proporcionado ayuda a algún colaborador suyo? ¿En qué ocasión?

Gracias por su colaboración

Anexo 12. Modelo del perfil de competencias laborales del cargo de la Sucursal Palmares Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

 Grupo Empresarial Extrahotelero Sucursal Cienfuegos	Perfil de cargo por competencias Entidad: Grupo Empresarial Extrahotelero Sucursal Cienfuegos			Folio:
				Código:
				Edición:
				Fecha:
				Página:
I. Datos generales				
Cargo				
Área de trabajo				
Proceso al que pertenece				
Cargos que le reportan				
Cargos a quien reporta				
Categoría ocupacional				
Grupo de escala				
Salario				
II. Misión.				
III. Requerimientos del Cargo / Competencias básicas				
Calificación formal o escolaridad				
Conocimientos específicos				
Experiencia previa				
Otras Competencias básicas	1.Elemental	2.Medio	3. Superior	
➤				
➤				
IV-Competencias técnicas de perfil amplio / Dimensiones				
Competencias	Dimensiones			
IV-Responsabilidades				
Sobre el trabajo				

Sobre los equipos y medios		
Sobre las relaciones de trabajo		
Sobre la eficiencia y la eficacia		
V-Requisitos físicos		
➤ Presencia personal acorde a los requerimientos de la organización		
VI Condiciones de Seguridad y Salud del Trabajo		
Esfuerzo físico y mental		
Ambiente Laboral		
Riesgos del puesto de Trabajo		
Enfermedades profesionales		
Régimen de Trabajo y descanso		
VII-Cultura Organizacional		
Valores que debe tener en cuenta		
Expectativas de Comportamiento		
	Firma	Fecha
Realizado por:		
Revisado por:		
Aprobado por:		

Indicadores	C1	C2	C3	C4	C5

Indicadores para evaluación de las Competencias del cargo

Indic	Superior		Adecuado		Deficiente	

Anexo 13. Modelo para la validación de las competencias organizacionales de la Sucursal Palmares Cienfuegos. **Fuente:** Vergara *et al.*, (2016).

 Grupo Empresarial Extrahotelero Sucursal Cienfuegos	Sucursal Palmares Cienfuegos
	Modelo para la validación de las competencias organizacionales

Estimados miembros del Consejo de Dirección ampliado y Especialistas de RR.HH:

Se le solicita que evalúen de manera consensada el nivel de competencia actual de su organización, según su criterio, teniendo en cuenta el comportamiento de las dimensiones, con el objetivo de validar el estado actual de las mismas.

Gracias por su participación.

Presidente del Comité de Competencias.

Cantidad de participantes: _____

Competencias Organizacionales	Evaluación (%) (1)										
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Competencia Esencial											
Competencia Distintiva											
Competencia Dinámica											

Instrucciones para el llenado del modelo:

- (1) Marcar con una X la evaluación que, a su criterio, recibe cada una de las competencias identificadas en la organización.
- (2) Firma del Director General aprobando la validación

En caso de estar evaluada la competencia por debajo del 60%, exponer sus causas:

Solo para llenado del Comité de Competencias:

Validación de las competencias organizacionales por los participantes.

Competencias Organizacionales	Evaluación (%)	Validación	
		Sí	No
Competencia Esencial			
Competencia Distintiva			
Competencia Dinámica			

Firma del Director General (2)

Anexo 14. Modelo para la validación de las competencias de los procesos de la Sucursal Palmares Cienfuegos. **Fuente:** Vergara *et al.*, (2016).

 Grupo Empresarial Extrahotelero Sucursal Cienfuegos	Sucursal Palmares Cienfuegos
	Modelo para la validación de las competencias de los procesos

Estimados directivos, especialistas y trabajadores con desempeño superior del proceso de _____ (1)

Se le solicita que evalúen de manera consensada el nivel de competencia actual del proceso, según su criterio, teniendo en cuenta el comportamiento de las dimensiones, con el objetivo de validar el estado actual de las mismas.

Gracias por su participación.

Presidente del Comité de Competencias.

Cantidad de participantes: _____

Competencias del proceso	Evaluación (%) (2)										
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Instrucciones para el llenado del modelo:

- (1) Anotar el nombre del proceso a evaluar.
- (2) Marcar con una X la evaluación que, a su criterio, recibe cada una de las competencias identificadas en el proceso.
- (3) Firma del Director General aprobando la validación

En caso de estar evaluada la competencia por debajo del 60%, exponer sus causas:

Solo para llenado del Comité de Competencias:

Validación de las competencias del proceso por los participantes.

Competencias del proceso	Evaluación (%)	Validación	
		Sí	No

Firma del Director General (3)

Anexo 15. Modelo para la validación de las competencias de los cargos claves de la Sucursal Palmares Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

 Grupo Empresarial Extrahotelero Sucursal Cienfuegos	Sucursal Palmares Cienfuegos
	Modelo para la validación de las competencias de los cargos claves

Estimados Jefe Inmediato Superior al cargo y miembros del Comité de Competencias:

Se le solicita que evalúen de manera consensada las competencias identificadas para el cargo teniendo en cuenta el comportamiento de sus indicadores.

Gracias por su participación.

Presidente del Comité de Competencias.

Área: _____ (1) Proceso: _____ (2)

Cargo: _____ (3)

Nombres y apellidos del trabajador: _____
(4)

Competencias del cargo	Evaluación (%) (5)											Evaluación (6)	
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		

Escala de evaluación

90-100%	Superior
---------	----------

60-80%	Adecuado
<60%	Deficiente

Evaluación final (7) _____

Firma del trabajador (8)

Firma Presidente del Comité de Competencias (9)

Firma del Director General (10)

Instrucciones para el llenado del modelo:

- (1) Anotar el área a la cual pertenece el cargo.
- (2) Anotar el nombre del proceso al cual pertenece el cargo.
- (3) Anotar el nombre del cargo.
- (4) Anotar nombres y apellidos del trabajador que ocupa el cargo que se analiza.
- (5) Marcar con una X la evaluación que, a su criterio, recibe cada una de las competencias identificadas para el cargo.
- (6) Anotar la evaluación según la escala.
- (7) Anotar la evaluación final, la cual tendrá en cuenta el criterio expuesto en el procedimiento.
- (8) Firma del trabajador si está conforme con su resultado.
- (9) Firma del presidente del Comité de Competencias como principal ente evaluador.
- (10) Firma del Director General aprobando la validación

Anexo 16. Modelo de Certificado de Competencia Laboral de la Sucursal Palmares Cienfuegos. **Fuente:** Subdirección de Capital Humano (Sucursal Palmares Cienfuegos).



Grupo Empresarial
Extrahotelero
Sucursal Cienfuegos

La Subdirección de Capital Humano otorga el presente

CERTIFICADO DE COMPETENCIA LABORAL

A: _____

Que ocupa el cargo: _____

Y le acreditan las competencias laborales para desempeñar las funciones descritas en el reverso de conformidad con la Norma Técnica de Referencia en la
Empresa

Dado en Cienfuegos, a los ____ días del mes de _____ del año _____.

Presidente Comité de Competencias

Director

Subdirector de Capital Humano

Anexo 17. Modelo de Control del comportamiento de las competencias por cargos de la Sucursal Palmares Cienfuegos. **Fuente:** Vergara *et al.*, (2016).

 Grupo Empresarial Extrahotelero Sucursal Cienfuegos		Sucursal Palmares Cienfuegos					
		Control del comportamiento de las competencias por cargos					
Área: (1)							
Proceso: (2)							
No.	Nombres y apellidos del trabajador	Cargo para el cual se certifican las competencias	Nivel de Competencias			Fecha de emisión del Certificado	Firma del trabajador
			Superior	Adecuado	Deficiente		
			90-100%	60-80%	<60%		
(3)	(4)	(5)	(6)	(6)	(6)	(7)	(8)

Nombres y apellidos/ Firma del responsable

Instrucciones para el llenado del modelo:

- (1) Anotar el área de trabajo.
- (2) Anotar el proceso al cual pertenece el área.
- (3) Anotar el número consecutivo del trabajador en el modelo.
- (4) Anotar los nombres y apellidos del trabajador.
- (5) Anotar el nombre del cargo para el cual se certifican las competencias.
- (6) Marcar con una X si la competencia fue evaluada de Superior, Adecuado o Deficiente
- (7) Anotar la fecha de emisión del Certificado (en caso de ser Superior, su evaluación).
- (8) Firma del trabajador que ha sido evaluado.
- (9) Nombre y apellidos, firma de la persona responsable de la conservación del modelo.

Anexo 18. Integrantes del Comité de Competencias. **Fuente:** Vergara *et al.*, (2016).

No.	Nomenclatura del cargo en la organización	Cargo en el Comité de Competencias
1.	Subdirectora de Capital Humano	Presidenta
2.	Especialista en Gestión de los Recursos Humanos (EP)	Secretario
3.	Administradora del Delfinario	Miembro
4.	Administrador del Club Cienfuegos	Miembro
5.	Especialista A en Cuadros	Miembro
6.	Técnico en Actividades Recreativas y Deportivas para el turismo (JB) del Club Cienfuegos	Miembro
7.	Especialista en Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo	Miembro
8.	Dependiente Servicios Gastronómicos (JT)	Miembro
9.	Especialista en A+B	Miembro
10.	Especialista C en Gestión de la Calidad del Club Cienfuegos	Miembro
11.	Especialista en Actividades Recreativas y Deportivas para el turismo	Miembro
12.	Especialista B en Gestión de la Calidad	Miembro
13.	Especialista en Comercialización del producto turístico (EP)	Miembro
14.	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos	Miembro

Anexo 19. Cronograma de trabajo del Comité de Competencias. Año 2015-2017

No	Temática	Fecha
1	Presentación del Cronograma de Reuniones y Plan de Temas	Febrero 2015
2	Presentación del procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias. Revisión y aprobación por la alta dirección	Febrero-Marzo 2015
3	Diseño y aprobación de las competencias distintivas de la organización alineadas a la estrategia organizacional.	Febrero-Marzo-Abril 2015
4	Diseño y aprobación de las competencias del proceso GCH alineadas a la estrategia de la organización	Mayo-Junio-Julio 2015
5	Determinación de los cargos claves del proceso GCH	Septiembre 2015
6	Presentación del Cronograma para trabajar las competencias de los cargos claves del proceso GCH	Septiembre 2015
7	Presentación y aprobación de la propuesta del trabajador identificado con un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior	Septiembre 2015
8	Análisis de los resultados de la Entrevista de Incidentes críticos	Octubre 2015
9	Diseño y aprobación de las competencias de los cargos claves del proceso GCH	Septiembre-Octubre- Noviembre 2015
10	Evaluación de algunos ejemplos de perfiles diseñados. Definición del modelo a utilizar.	Octubre 2015
11	Análisis y revisión de los perfiles de Competencias de los cargos claves del proceso GCH	Noviembre 2015
12	Análisis del resultado de la Identificación de las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen	Diciembre 2015
13	Proceso de Validación de las competencias organizacionales, de procesos y de los cargos claves del proceso GCH	Año 2016
14	Aprobación de la validación de las competencias en sus tres niveles (estratégico-táctico y operativo)	Diciembre 2016-Enero 2017
15	Certificación de las competencias de los cargos claves	Enero 2017

Anexo 20. Atributos depurados con el nivel de concordancia adecuado. **Fuente:** Vergara *et al.*, (2016).

Atributos	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	C (%)
1				N					N						85,71
2			N	N				N	N	N			N		57,14
3		N			N						N				78,57
4	N		N			N				N	N	N		N	50
5			N		N		N		N		N		N		57,14
6	N	N		N		N			N			N	N	N	42,85
7	N		N		N		N		N	N	N				50
8		N		N		N				N		N		N	57,14
9	N		N				N	N					N		64,28
10	N	N		N	N				N	N	N				50
11		N	N		N		N	N				N	N	N	42,85
12	N					N	N				N	N	N	N	50
13				N				N				N		N	71,42
14	N	N								N					78,57

Anexo 21. Competencias organizacionales de la Sucursal Palmares Cienfuegos. **Fuente:** Vergara *et al.*, (2016) modificado por la autora.

Competencia	Dimensiones
<p>Competencia Esencial</p> <p>Oferta de un producto turístico exclusivo de calidad garantizando la satisfacción del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Garantizar la calidad, imagen y marca de los servicios gastronómicos que se ofertan en Restaurantes, Cafeterías, Puntos de Venta, Ditús y Paradores de la Sucursal en función de la satisfacción de los clientes. b) Disponer de un CH dotado de una adecuada preparación y con un alto grado de profesionalidad, competitividad, valores éticos y cultura turística suficiente que le permita desempeñarse en su puesto con la calidad que se requiere para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados y la satisfacción de sus expectativas y la de los clientes. c) Ejecutar las acciones previstas en los planes de inversiones, mantenimientos constructivos y tecnológicos, así como de portadores energéticos, en correspondencia con la política de desarrollo de la sucursal, con vistas a obtener mejores resultados en las esferas de medio ambiente, ciencia y tecnología, en función del desarrollo sostenible del turismo. d) Alcanzar no menos de \$2 324 000.00 de utilidades en divisas, con ingresos totales superiores a los \$7 072 000.00, lográndose un estricto control de los recursos materiales y financieros en cada una de las instalaciones. e) Favorecer un ambiente de control interno que garantice la calidad de los servicios en condiciones de control razonable, eficiencia, eficacia en el marco de una acción mancomunada de todos los trabajadores y dirigentes. f) Garantizar que todas las instalaciones de la Sucursal, preparen o ratifiquen su condición de listos para la defensa, e instalen sistemas basados en la utilización de tecnologías de punta para elevar cualitativamente la seguridad y protección de las mismas.
<p>Competencia Distintiva</p> <p>Comercialización de un producto turístico de ocio y recreación auténtico y novedoso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Asegurar la prestación de los servicios de recreación promoviendo los valores de la cultura cubana y cienfueguera. b) Alcanzar crecimiento empresarial, y la consolidación como objetivo principal y de vital importancia para el futuro inmediato, unido al desarrollo de nuevos productos recreativos con gran aceptación en los mercados turísticos y que a su vez sean capaces de contribuir al logro de ritmos sostenidos de crecimiento de turistas tanto nacionales como extranjeros, contribuyendo a dinamizar la economía local y la

	competitividad del destino.
<p>Competencia Dinámica</p> <p>Gestión de un sistema integrado comprometido con la prestación de un producto turístico sano, seguro y sustentable.</p>	<p>a) Lograr una operación eficiente como resultado de un crecimiento sostenido del índice de satisfacción de los clientes, apoyándose en la Gestión de la Calidad y el Medio Ambiente, orientado a la mejora continua.</p> <p>b) Certificar el Sistema de Gestión Medio Ambiental de acuerdo a las normas y procedimientos existentes, potenciando el uso cada vez más racional y eficiente de los recursos naturales.</p> <p>c) Garantizar la debida protección de los intereses económicos y financieros de la empresa en vinculación con las especialidades de comercialización y economía, estableciendo las reclamaciones y procesos pertinentes según corresponda.</p>

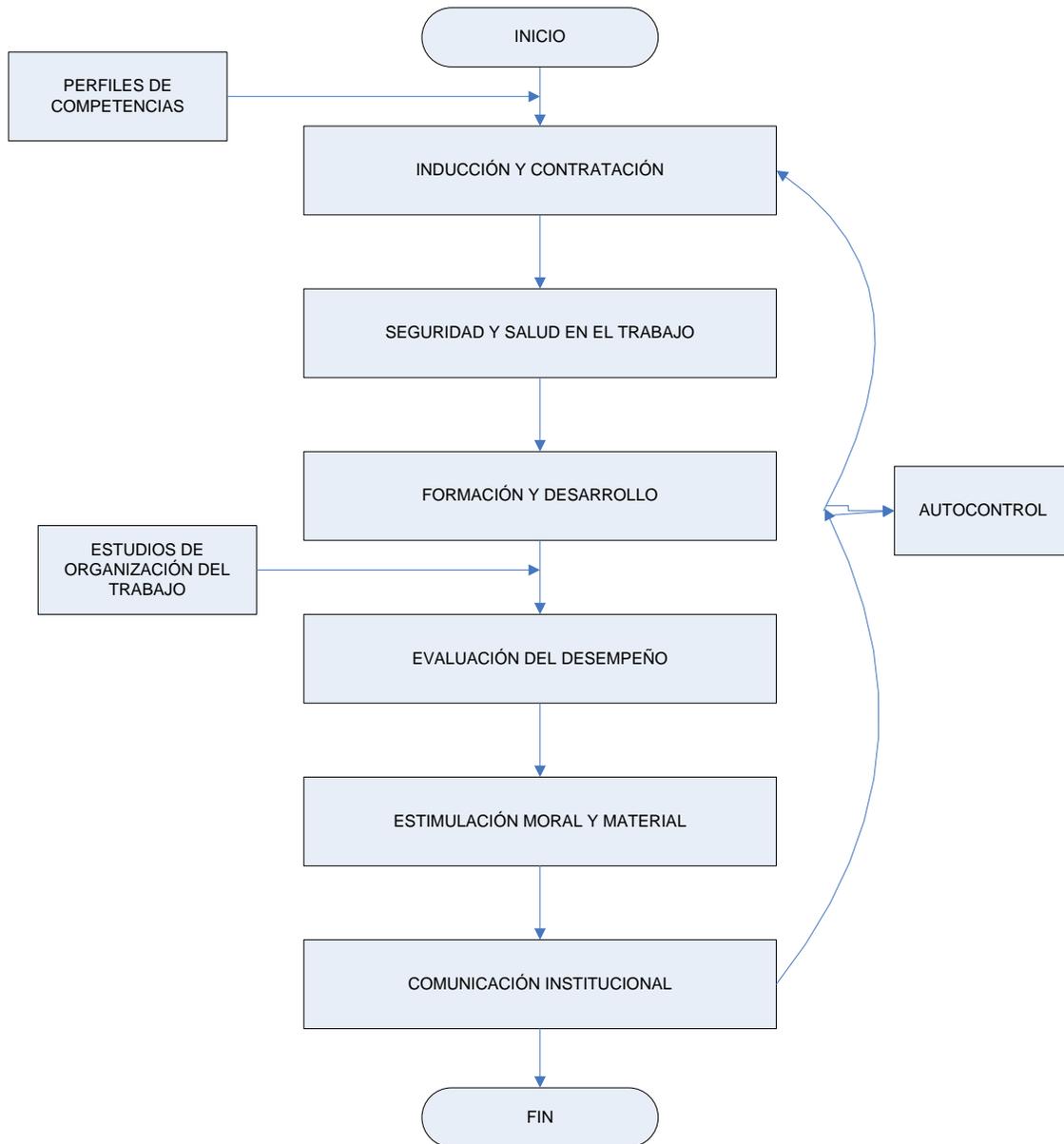
No.	INDICADORES DE EFICIENCIA
1	Ingresos en divisas
2	Ingresos en Moneda Total
3	Utilidades en divisas
4	Utilidades en Moneda Total
5	Índice de costos y gastos en divisas

Anexo 22. Plan de acciones de mejoras a nivel organizacional. **Fuente:** Vergara *et al.*, (2016) modificado por la autora.

Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Cuándo
Garantizar el flujo de suministros gastronómicos según la demanda (refrescos, cervezas, maltas, etc.)	Subdirección de Operaciones Subdirección de Aseguramiento y Transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la capacidad de almacenaje. • Elevar la gestión de compra buscando diversidad de proveedores • Diversificar las ofertas. (estrategias de ventas) 	Existe carencia de productos líderes en las instalaciones	Todas las instalaciones de la Sucursal.	Segundo semestre/ 2016
Garantizar el buen funcionamiento del equipamiento tecnológico (neveras, hornos, mesas calientes, refrigeradores, etc.).	Subdirección de Inversión, Mantenimiento y Energía	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento del plan y presupuesto de mantenimiento. • Planificar los mantenimientos con trabajadores por cuenta propia ante el incumplimiento de los contratos con empresas estatales. • Exigir y velar por el cumplimiento del plan de 	Existe equipamiento tecnológico en mal estado, tanto frío como caliente.	Todas las instalaciones de la Sucursal.	Segundo semestre/ 2016

		reposición.			
Lograr la certificación de los sistemas de gestión	Consejo de Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar de forma sistemática el cronograma para la implantación de los sistemas de gestión 	No se ha logrado la certificación de los sistemas de gestión que se implementan	Todas las instalaciones de la Sucursal.	2017

Anexo 23. Diagrama de Flujo, proceso Gestión del Capital Humano. **Fuente:** Rodríguez y Galindo (2016).



Anexo 24. Competencias del proceso Gestión del Capital Humano. **Fuente:** Elaboración propia.

Competencias	Dimensiones
1. Administración del CH	<ul style="list-style-type: none"> a. Garantizar la adecuada dirección, alineamiento y gestión de los procesos de CH mediante la unidad, el compromiso y la competencia del equipo de dirección de cada área funcional. b. Favorecer el desarrollo de una cultura coherente con los procesos de cambio, que propicie la adecuada transformación de las actuales conductas, actitudes y valores en los trabajadores. c. Desarrollar sistemáticamente y de manera creciente las tecnologías de recursos humanos para elevar de manera sostenible la productividad y la calidad de trabajo, con énfasis en la realización e implementación de los estudios de organización del trabajo en los puestos claves de la organización. d. Transformar radicalmente el proceso de comunicación para facilitar la participación activa de los trabajadores y potenciar el proceso de retroalimentación. e. Lograr la certificación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo demostrando que en la organización existe real preocupación por la salud física y psicológica del trabajador.
2. Desarrollo del personal	<ul style="list-style-type: none"> a. Estimular la formación continua, el desarrollo y retención del talento como vías para enriquecer y compartir de manera más efectiva el conocimiento y experiencia que distingue a la organización.
3. Orientación a la mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> a. Aplicar las estrategias de mejora continua del sistema mediante los planes de acción así como el enfoque estratégico en el marco de la GCH, lo que permite el mejoramiento del desempeño de los recursos humanos de la Sucursal. b. Diseñar y/o actualizar toda la documentación (Manuales y Procedimientos) para la correcta aplicación de cada uno de los subprocesos. c. Lograr un mejoramiento de los resultados de la GCH sobre la base de la integración de todos los subprocesos que intervienen en el proceso de la GCH, precisando para ello de la existencia del enfoque de la Dirección Estratégica y en correspondencia con la misión, objetivos, estrategias y acciones generales. d. Rediseñar y alinear los actuales procesos de gestión a las metas estratégicas de la organización para poder

	contar con el CH demandado en el presente y futuro, capaz de alcanzar desempeños superiores.
4. Motivación del CH	<ul style="list-style-type: none"> a. Garantizar el desempeño superior y la satisfacción creciente de todos los trabajadores mediante el proceso de atención y estimulación, adecuado a las exigencias individuales y de la organización. b. Promover un clima favorable, desarrollando los valores éticos de la honradez, la honestidad, la amistad y el sentido de pertenencia entre todos los trabajadores.

Indicadores Cualitativos

- a) Lograr con agilidad, transparencia y calidad el reclutamiento, selección y empleo de trabajadores para cubrir las necesidades de las instalaciones por nuevas inversiones, reposición y contratos por tiempo determinado, garantizando su adecuada formación y preparación.
- b) Incrementar la atención a los trabajadores, mejorando las condiciones de trabajo y una mayor participación de éstos en la toma de decisiones.
- c) Lograr estructuras y plantillas de cargos y ocupaciones más racionales.
- d) Sistematizar y profundizar en los estudios de organización del trabajo para elaborar y/o modificar las estructuras y plantillas y lograr que éstas se correspondan con los ingresos y la estacionalidad del turismo.
- e) Lograr mayor profundidad en la evaluación del desempeño, garantizando se utilice como verdadera herramienta de dirección y constituya un verdadero estímulo para el trabajo.
- f) Incrementar en cantidad y calidad la capacitación que requieren los trabajadores, priorizando aquellas acciones que más impacto tengan en el desarrollo de la empresa, del producto turístico y de la calidad de los servicios.
- g) Mejorar los principales indicadores que miden la GCH, su eficiencia y la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Indicadores Cuantitativos

No.	Indicadores Cuantitativos	U.M
1	Completamiento de la plantilla	%
2	Composición femenina	%
3	Composición de negros y mestizos	%
4	Fluctuación laboral	%
5	Índice de ausentismo	%
6	Satisfacción laboral	%
7	Accidentalidad por trabajador	%
8	Áreas protegidas de riesgos laborales	%
9	Chequeos médicos	%
10	Ejecución del presupuesto para la SST	%
11	Cumplimiento plan de Capacitación	%
12	Trabajadores abarcados en SPR	%
13	Trabajadores beneficiados en SPR	%
14	Productividad del trabajo	%
15	Gasto de Salario por Peso de VAB	\$
16	Correlación salario medio/productividad	u

Anexo 25. Plan de acciones de mejoras para el proceso Gestión del Capital Humano. **Fuente:** Elaboración propia.

Qué	Quién	Cómo	Por qué	Dónde	Quando
Garantizar la permanencia de la fuerza laboral en el 100% de las instalaciones	Subdirección de Capital Humano, Administradores, Jefes de Brigadas y Jefes de Turno	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las condiciones de trabajo en las instalaciones afectadas y trazar acciones evaluando su cumplimiento • Estudiar el clima laboral como mínimo dos veces al año en las instalaciones afectadas • Elevar el rigor en el proceso de selección • Realizar Estudios de Organización del Trabajo con mayor profundidad, dando cumplimiento a los planes de acciones trazados • Evaluar la efectividad del sistema de estimulación moral y material 	Fluctuación de la fuerza laboral de algunos puestos en algunas instalaciones	Instalaciones afectadas (Punto de Venta Boulevard, Punto de Venta Circunvalación, etc.)	<p>Tercer trimestre 2016</p> <p>Primer y segundo semestre</p> <p>Permanente</p> <p>Según cronograma</p> <p>Primer y segundo semestre</p>

<p>Lograr satisfacer el 100% de las necesidades de capacitación identificadas</p>	<p>Subdirección de Capital Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar convenios con otras instituciones que den respuesta a las brechas de capacitación identificadas en algunas especialidades • Priorizar dentro de las acciones a financiar por la organización (presupuesto de capacitación y desarrollo) las dirigidas a aquellas especialidades más afectadas en este sentido 	<p>Insuficientes acciones de capacitación en algunas especialidades</p>	<p>Puestos de Trabajos identificados (Asesor Jurídico, Especialistas en Servicios Técnicos, Director de Inversiones, Especialista en uso racional de la energía, Dependiente del servicio gastronómico, etc.)</p>	<p>Anual</p>
<p>Implementar el Sistema de Gestión de competencias</p>	<p>Subdirección de Capital Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar por la Dirección General la implementación total del sistema de GC. • Diseñar la evaluación del desempeño a partir del establecimiento de los indicadores para medir las competencias laborales 	<p>No se ha implementado el Sistema de GC</p>	<p>Instalaciones de la Sucursal</p>	<p>2016-2017</p>

		<ul style="list-style-type: none"> Rediseñar el proceso de selección estableciendo herramientas que permitan evaluar las competencias mínimas necesarias para el desempeño del trabajador. 			
Diseñar sistemas de pagos por resultados que se ajusten a la realidad	Subdirección de Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar los sistemas de pagos por resultados atemperados a la situación real de cada una de las instalaciones, diseñando tantos sistemas de pagos como sean necesarios. Evaluar los resultados de los sistemas de pagos por resultados trimestralmente en las asambleas de afiliados y de representantes, tomando acuerdos cuyo seguimiento le corresponde en mayor medida a la subdirección de RRHH Rediseñar los sistemas de 	Sistemas de pagos por resultados no se han convertido en el traje a la medida en el 100% de las instalaciones	Instalaciones afectadas	<p>Segundo semestre 2016</p> <p>Trimestral</p> <p>Según corresponda</p>

		<p>pagos por resultados siempre que la realidad lo demande</p> <ul style="list-style-type: none">• Incluir como indicador del sistema de pagos por resultados la evaluación por competencias			<p>A medida que se vaya implementando el Sistema de GC</p>
--	--	--	--	--	--

Anexo 26. Perfil de competencias laborales del Especialista B en Gestión de los RRHH. **Fuente:** Elaboración propia.

 <p>Grupo Empresarial Extrahotelero Sucursal Cienfuegos</p>	<p>Perfil de cargo por competencias</p> <p>Entidad: Sucursal Palmares Cienfuegos</p>		Folio:	
			Código:	
			Edición: 1	
			Fecha: Noviembre 2015	
			Página: 1 de 6	
I. Datos generales				
Cargo	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos			
Área de trabajo	Subdirección de Capital Humano			
Proceso al que pertenece	Gestión del Capital Humano. <i>Proceso de Apoyo</i>			
Cargos que le reportan	Administradores, Jefes de Turno, Jefes de Brigadas, Jefes de Grupos y Subdirectores de áreas.			
Cargos a quien reporta	Subdirector de Capital Humano			
Categoría ocupacional	Técnico			
Grupo de escala	XI			
Salario	\$490.00			
II. Misión. Ejecutar las actividades que conforman los procesos del SGCH, sobre la base de la política laboral y salarial vigente, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos.				
III. Requerimientos del Cargo / Competencias básicas				
Calificación formal o escolaridad	Graduado de Nivel Superior.			
Conocimientos específicos	Haber aprobado curso de habilitación o tener entrenamiento en el puesto de trabajo.			
Experiencia previa	2 años.			
Otras Competencias básicas	1.Elemental	2.Medio	3. Superior	
➤ Demostración del conocimiento de la legislación laboral vigente			X	
➤ Dominio de informática		X		
➤ Conocimiento del SGCH		X		
IV-Competencias técnicas de perfil amplio / Dimensiones				
Competencias	Dimensiones			
1. Planificación del CH	Ejecuta estudios del trabajo dirigidos a detectar desviaciones con relación a la organización del trabajo, aprovechamiento de la jornada laboral, utilización racional del CH, elaboración y propuesta de estructura y plantilla así como la organización de los procesos claves.			
	Analiza la movilidad de los trabajadores y realiza la planificación de la demanda de CH para garantizar la fuerza de trabajo necesaria a largo plazo.			
	Asesora a los directivos en la organización y administración del CH.			
	Domina los servicios que agregan valor y las actividades de los procesos de la organización.			
	Aplica las técnicas más avanzadas en GCH vinculadas al uso eficaz del CH y la productividad del trabajo.			

	Organiza y hace cumplir el proceso de selección de acuerdo a las competencias del cargo en correspondencia con la misión y los objetivos de la organización.
2. Atención a las demandas del CH.	Diseña sistemas de pagos que garanticen ingresos por resultados del trabajo vinculados a indicadores de eficacia, eficiencia y calidad de los servicios.
	Atiende las quejas y reclamaciones de los trabajadores vinculadas a los procesos del SGCH.
	Planifica y ejecuta estudios de organización del trabajo para asesorar a la dirección en la implementación de mejoras en las condiciones laborales.
	Organiza, asesora y controla el proceso de evaluación, para el logro de un mejor desempeño de los trabajadores en función de las competencias del cargo y una mayor integralidad y eficiencia.
	Comunica en los espacios, por los canales y flujos establecidos en la Estrategia de Comunicación de la organización, los resultados de los procesos del SGCH.
4. Orientación a la mejora continua.	Domina el enfoque de procesos y trabaja con integralidad sus actividades en el SGCH
	Aplica técnicas de autocontrol que le permiten la implementación de mejoras en los procesos que desempeña, coordina y asesora.
	Trabaja en función de un sistema integrado de gestión a nivel de la organización
5. Desarrollo de la superación personal.	Auto gestiona el conocimiento y está actualizada en las tendencias de la GCH en Cuba. Se supera en función de elevar su desempeño laboral y el de la organización.
IV-Responsabilidades	
Sobre el trabajo	
➤ Realiza su trabajo con calidad y eficiencia	
➤ Vela por el uso del uniforme así como el aspecto personal de los trabajadores	
➤ Garantiza la organización, limpieza e higiene de su puesto de trabajo	
➤ Mantiene adecuadas relaciones humanas en el colectivo laboral	
Sobre los equipos y medios	
➤ Cuida y controla los medios y equipos de trabajo como monitor, PC, impresora	
➤ Garantiza la limpieza de los medios y útiles de trabajo	
➤ Brinda un uso adecuado a los equipos, evitando la utilización para otros fines.	
Sobre las relaciones de trabajo	
➤ Establecer relaciones de trabajo con los responsables de los procesos organizacionales que garanticen sus funciones como asesor en la GCH.	
➤ Establecer relaciones laborales con los trabajadores creando ambiente de confianza y empatía a nivel empresarial que avale su disposición a la negociación y solución de conflictos laborales.	
➤ Establecer relaciones de trabajo con los organismos rectores de la actividad que desempeña (Dirección Municipal de Trabajo, Turempleo, Dirección de Salud Pública y órganos de control).	
Sobre la eficiencia y la eficacia	
➤ Velar por el cumplimiento de los indicadores de eficiencia del CH, relacionados con la productividad, el gasto de salario por peso de VAB y la correlación salario medio productividad.	
V-Requisitos físicos	
➤ Presencia personal acorde a los requerimientos de la organización	
VI Condiciones de Seguridad y Salud del Trabajo	
Esfuerzo físico y mental	
➤ Esfuerzo físico: medio	
➤ Esfuerzo mental: alto	
➤ Esfuerzo visual: alto	

Ambiente Laboral	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Iluminación: adecuada (natural o artificial) ➤ Ventilación: climatizada ➤ Limpieza: adecuada 	
Riesgos del puesto de Trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Caída al mismo o diferente nivel ➤ Stress ➤ Pérdida de la agudeza visual 	
Enfermedades profesionales	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Epicondilitis ➤ Síndrome del túnel carpiano 	
Régimen de Trabajo y descanso	
22 días con 9.00 horas diarias de lunes a jueves y 8.00 horas los viernes para 44 horas semanales Vacaciones de 24 días al año	
VII-Cultura Organizacional	
Valores que debe tener en cuenta	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Honradez, patriotismo, creatividad, sentido de pertenencia, profesionalidad y consagración 	
Expectativas de Comportamiento	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Defiende los intereses de la Revolución. Demuestra responsabilidad y elevada conciencia en el cumplimiento de sus deberes y funciones con la organización. Manifiesta una conducta ética profesional, es un comunicador efectivo, Trabaja en equipo, es colaborativo y disciplinado. 	
	Firma
Realizado por: Gihana Galindo Enríquez	
Revisado por: Margarita Reina Sarmiento	
Aprobado por: Francisco Poma Saavedra	
	Fecha

Indicadores	C1	C2	C3	C4	C5
1.Evaluación de su trabajo en el cumplimiento de la legislación laboral	X	X	X		
2.Evaluación de los resultados del autocontrol relacionado con su desempeño	X	X	X	X	
3. Cantidad de Trabajo realizado	X	X	X	X	X
4. Calidad del Trabajo realizado	X	X	X	X	X

5. Evaluación de sus resultados en inspecciones, auditorías y controles	X	X	X	X	
6. Cantidad de estudios de organización del trabajo.		X	X		
7. Satisface la contratación del CH demandado.		X	X	X	
9. Participación en eventos de base y otros.					X
10. Publicación de resultados en boletines o folletos de la organización o en otros medios					X
11. Implementa y se generalizan las acciones de mejoras que propone como resultados de los autocontroles.	X	X	X	X	
12. Cantidad de Impuntualidades	X	X	X	X	
13. Cantidad de Ausencias	X	X	X	X	

Cálculo de Indicadores para evaluación de las Competencias del perfil de cargo

Indic	Superior		Adecuado		Deficiente	
1	Evaluación del desempeño satisfactoria en el cumplimiento de la legislación laboral		Evaluación aceptable en el cumplimiento de la legislación laboral		Evaluación deficiente en el cumplimiento de la legislación laboral	
2	Cumple los procedimientos aprobados para los procesos que desempeña		Las desviaciones de los procedimientos aprobados para los procesos que desempeña responden a necesidad de perfeccionamiento de la actividad		Las desviaciones de los procedimientos aprobados para los procesos que desempeña responden a desconocimiento o negligencia en su desempeño	
3	Cumple con el 100% de las actividades planificadas		Cumple las actividades planificadas en un rango del 90 al 99%.		Cumple las actividades planificadas por debajo del 90 %	
4	Se destaca por la calidad del trabajo, no tiene señalamientos		Realiza su trabajo con calidad aunque debe de perfeccionar algunas actividades		Tiene señalamientos por la calidad de su trabajo	
5	Cumple al 100% con las horas de trabajo que le han sido planificadas para realizar sus actividades y optimiza su tiempo.		Cumple en un rango del 90 al 99% con las horas de trabajo planificadas para realizar sus actividades.		Cumple por debajo del 90% las horas de trabajo, requiere más tiempo para realizar las actividades planificadas	
6	Se evalúan de satisfactorios los resultados de su trabajo en auditorías, inspecciones y controles		Se evalúan de aceptables los resultados de su trabajo en auditorías, inspecciones y controles		Se evalúan de deficiente los resultados de su trabajo en auditorías, inspecciones y controles	
7	Se ejecuta en su totalidad el cronograma para los estudios de organización del trabajo planificados y otros que por necesidad de la organización se indiquen, utilizando los métodos y herramientas que garantizan la		Se cumple el cronograma para los estudios de organización del trabajo en un rango del 80 al 99%, con los métodos y herramientas establecidas.		Solo se cumple con el cronograma para los estudios de organización del trabajo por debajo del 80 % y no se utilizan todos los métodos aprobados al efecto.	

	calidad del proceso.				
8	Garantiza en un 100% las necesidades de contratación laboral de la organización		Garantiza en un rango del 80 al 99% las necesidades de contratación laboral de la organización		No responde a las necesidades de contratación laboral de la organización
9	Participa en los eventos relacionados con su actividad en su entidad y otros que contribuyen a su desarrollo profesional.		Participa en los eventos relacionados con su actividad en su entidad		No participa en los eventos relacionados con su trabajo que se convocan en la entidad
10	Publica al menos 3 resultados en boletines o folletos de la organización o en otros medios		Publica 1 ó 2 resultados en boletines o folletos de la organización o en otros medios		No hace publicaciones
11	Se implementan y generalizan el 100 % de las acciones de mejoras que propone como resultados de los autocontroles.		Se implementan y generalizan en un rango del 60 al 99% las acciones de mejoras que propone como resultados de los autocontroles, por su efectividad.		No propone acciones de mejora efectivas como resultados de los autocontroles.
12	Se logran avances en los resultados de su desempeño en el SGCH		Los resultados de su desempeño en el SGCH son estables		No se avanza en la implementación del SGCH por el deficiente trabajo

Anexo 27. Perfil de competencias laborales del Especialista B en Gestión de los RRHH (EP). **Fuente:** Elaboración propia.

 <p>Grupo Empresarial Extrahotelero Sucursal Cienfuegos</p>	Perfil de cargo por competencias Entidad: Sucursal Palmares Cienfuegos		Folio: Código: Edición: 1 Fecha: noviembre 2015 Página 1 de 6	
	I. Datos generales			
	Cargo	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos EP		
	Área de trabajo	Subdirección de Capital Humano		
Proceso al que pertenece	Gestión del Capital Humano. <i>Proceso de Apoyo</i>			
Cargos que le reportan	Especialista B Gestión RRHH, Especialista B en SST, Administradores, Dependientes Jefes de Brigadas, Dependientes Jefes de Turnos, Jefes de Grupos y Subdirectores de áreas			
Cargos a quien reporta	Subdirector de Capital Humano			
Categoría ocupacional	Técnico			
Grupo de escala	XIII			
Salario	\$525.00			
II. Misión. Ejecutar las actividades que conforman los procesos del SGCH, sobre la base de la política laboral y salarial vigente, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos.				
III. Requerimientos del Cargo / Competencias básicas				
Calificación formal o escolaridad	Graduado de Nivel Superior.			
Conocimientos específicos	Haber aprobado curso de habilitación o tener entrenamiento en el puesto de trabajo.			
Experiencia previa	2 años.			
Otras Competencias básicas	1.Elemental	2.Medio	3. Superior	
➤ Demostración del conocimiento de la legislación laboral vigente			X	
➤ Dominio de informática		X		
➤ Conocimiento del SGCH			X	
IV-Competencias técnicas de perfil amplio / Dimensiones				
Competencias	Dimensiones			
1. Planificación del CH.	Coordina y asesora a la alta dirección en GCL, proceso que se implementa desde la estrategia empresarial y que contribuye a elevar el desempeño de la organización, de forma conjunta con el CC.			
	Ejecuta estudios del trabajo dirigidos a detectar desviaciones con relación a la organización del trabajo, aprovechamiento de la jornada laboral, la utilización racional del CH, la estructura, la plantilla y los procesos de la organización.			
	Domina los servicios que agregan valor y las actividades de los procesos de la			

	organización.
2. Atención a las demandas del CH	Realiza estudios de clima laboral.
	Planifica y ejecuta, con la asesoría de la dirección, las actividades previstas en el programa de Atención al hombre.
	Organiza programas dirigidos al reconocimiento y estímulo de los trabajadores de alto desempeño.
	Atiende las quejas y reclamaciones de los trabajadores vinculadas a los procesos del SGCH.
	Asesora a la dirección en la implementación de mejoras en las condiciones laborales, a partir de la retroalimentación de los estudios de organización del trabajo.
	Comunica en los espacios y flujos habilitados por la Estrategia de Comunicación de la organización, los resultados de su gestión referente a la estimulación moral y material del CH.
3. Desarrollo de la capacitación continua del CH	Asesora a los directivos en los diagnósticos de necesidades de capacitación para la determinación de las acciones que requieren sus trabajadores.
	Gestiona la capacitación de los trabajadores dirigida a elevar sus competencias laborales.
	Gestiona la capacitación en función de la asimilación de know how, tecnologías y nuevos productos o servicios.
	Gestiona el desarrollo personal de los trabajadores implementando el Plan de carreras.
	Realiza estudios de eficacia e impacto de la capacitación para elevar el desempeño de la organización.
	Gestiona la aplicación y/o generalización de los resultados del trabajo, investigaciones, así como recomendaciones emitidas por especialistas, o equipos de trabajo, que puedan ser de utilidad para su desarrollo o la solución de problemas existentes.
4. Orientación a la mejora continua	Domina el enfoque de procesos y trabaja con integralidad sus actividades en el SGCH.
	Aplica técnicas de autocontrol que le permiten la implementación de mejoras en los procesos que desempeña, coordina y asesora.
	Trabaja en función de un sistema integrado de gestión a nivel de la organización.
5. Desarrollo de la superación personal	Auto gestiona el conocimiento y está actualizado en las tendencias de la GCH en Cuba. Se supera en función de elevar su desempeño laboral y el de la organización.
6. Supervisión del SGCH	Monitorea el trabajo de los Especialistas de Recursos Humanos en función de la implementación del SGCH.
	Colabora con la Subdirección de CH en las tareas y funciones de control e información.
IV-Responsabilidades	
Sobre el trabajo	
➤ Controlar y cuidar los recursos y medios de trabajo	
➤ Ejecutar su trabajo y garantiza el del resto de los especialistas con la calidad requerida.	
➤ Garantizar la limpieza y el orden en el área de trabajo	
➤ Velar por el uso del uniforme y la presencia personal de los trabajadores	
➤ Desarrollar el sentido de pertenencia hacia la entidad	

- Mantener relaciones humanas adecuadas con los trabajadores en general, mostrando empatía con sus compañeros

Sobre los equipos y medios

- Controlar y cuidar los medios de trabajo del área tales como: equipos informáticos, muebles, equipos de climatización
- Garantizar la limpieza y el mantenimiento de los equipos según planificación
- Brindar el uso adecuado a los equipos informáticos evitando la utilización para otros fines.

Sobre las relaciones de trabajo

- Establecer relaciones de trabajo con los responsables de los procesos organizacionales que garanticen sus funciones como asesor en la GCH.
- Establecer relaciones con los trabajadores creando ambiente de confianza y empatía a nivel empresarial que avale su disposición a la negociación y solución de conflictos laborales.
- Establecer relaciones de trabajo con los organismos rectores de la actividad que desempeña (Dirección Municipal de Trabajo, Centro de Capacitación, Centros de Superación acreditados en el territorio, Dirección Municipal de Salud Pública y órganos de control)

Sobre la eficiencia y la eficacia

- Garantizar el comportamiento adecuado de los indicadores aprobados para el SGCH

V-Requisitos físicos

- Presencia personal acorde a los requerimientos de la organización

VI Condiciones de Seguridad y Salud del Trabajo

Esfuerzo físico y mental

- Esfuerzo físico: medio
- Esfuerzo mental: alto
- Esfuerzo visual: alto

Ambiente Laboral

- Iluminación: Adecuada (natural o artificial)
- Ventilación: Climatizado
- Limpieza: Adecuada

Riesgos del puesto de Trabajo

- Caída al mismo o diferente nivel
- Stress
- Pérdida de la agudeza visual

Enfermedades profesionales

- Epicondilitis
- Síndrome del túnel Carpiano

Régimen de Trabajo y descanso

22 días con 9.00 horas diarias de lunes a jueves y 8.00 horas los viernes para 44 horas semanales

- Vacaciones de 24 días al año

VII-Cultura Organizacional

Valores que debe tener en cuenta

- Honradez, patriotismo, creatividad, sentido de pertenencia, profesionalidad y consagración

Expectativas de Comportamiento

- **Defiende los intereses de la Revolución. Demuestra responsabilidad y elevada conciencia en el cumplimiento de sus deberes y funciones con la organización. Manifiesta una conducta ética profesional, es un comunicador efectivo, trabaja en equipo, es colaborativo y disciplinado.**

	Firma	Fecha
Realizado por: Gihana Galindo Enríquez		
Revisado por: Margarita Reina Sarmiento		
Aprobado por: Francisco Poma Saavedra		

Indicadores	C1	C2	C3	C4	C5	C6
1. Tiene diseñado los perfiles de cargos por competencias	X		X			
2. Evaluación de su trabajo en el cumplimiento de la legislación laboral	X	X	X			
3. Evaluación de los resultados del autocontrol relacionado con su desempeño	X	X	X	X		
4. Cantidad de Trabajo realizado	X	X	X	X	X	X
5. Calidad del Trabajo realizado	X	X	X	X	X	X
6. Evaluación de sus resultados en inspecciones, auditorías y controles	X	X	X	X		X
7. Convenios de Capacitación y Práctica signados con el Centro de Capacitación y otras instituciones.		X	X			
8. Evidencia del estudio de impacto de la capacitación de los cursos realizados.		X	X	X		
9. Gestiona la aplicación y generalización de los resultados de investigaciones y otros proyectos para la mejora de la organización.	X	X	X	X		
10. Participación en eventos de base y otros.					X	
11. Publicación de resultados en boletines o folletos de la organización o en otros medios					X	
12. Implementación y generalización de las acciones de mejoras que propone como resultados de los autocontroles.	X	X	X	X		
13. Logra el cumplimiento del cronograma de implementación del SGCH.						X
14. Logra resultados en la supervisión del resto de los Especialistas que se concretan en avances en la gestión del proceso.						X
15. Cantidad de Impuntualidades	X	X	X	X		X
16. Cantidad de Ausencias	X	X	X	X		X

Cálculo de Indicadores para evaluación de las Competencias del perfil de cargo

Indic	Superior		Adecuado		Deficiente	
1	Diseñados el 100% de los perfiles de cargos por competencias		Diseñados el 100% de los perfiles de cargos por competencias de los cargos claves		No tiene diseñado los perfiles de cargos por competencias	
2	Evaluación del desempeño satisfactoria en el cumplimiento de la legislación laboral		Evaluación aceptable en el cumplimiento de la legislación laboral		Evaluación deficiente en el cumplimiento de la legislación laboral	
3	Cumple los procedimientos aprobados para los procesos que desempeña		Las desviaciones de los procedimientos aprobados para los procesos que desempeña responden a necesidad de perfeccionamiento de la actividad		Las desviaciones de los procedimientos aprobados para los procesos que desempeña responden a desconocimiento o negligencia en su desempeño	
4	Cumple con el 100% de las actividades planificadas		Cumple las actividades planificadas en un rango del 90 al 99%.		Cumple las actividades planificadas por debajo del 90 %	
5	Se destaca por la calidad del trabajo, no tiene señalamientos		Realiza su trabajo con calidad aunque debe de perfeccionar algunas actividades		Tiene señalamientos por la calidad de su trabajo	
6	Cumple al 100% con las horas de trabajo que le han sido planificadas para realizar sus actividades y optimiza su tiempo.		Cumple en un rango del 90 al 99% con las horas de trabajo planificadas para realizar sus actividades.		Cumple por debajo del 90% las horas de trabajo, requiere más tiempo para realizar las actividades planificadas	
7	Se evalúan de satisfactorios los resultados de su trabajo en auditorías, inspecciones y controles		Se evalúan de aceptables los resultados de su trabajo en auditorías, inspecciones y controles		Se evalúan de deficiente los resultados de su trabajo en auditorías, inspecciones y controles	
8	Signados y actualizados Convenios de Capacitación, Practicas e Investigación que garanticen el desarrollo y		Signados Convenio de Capacitación, practicas e investigación con el Centro de Capacitación del turismo pero quedan brechas de capacitación sin		No tiene actualizados convenios y no se planifica de forma adecuada la capacitación de los trabajadores	

	superación del CH		cumplir			
9	Cuenta con la evidencia de los estudios de impacto de capacitación de todas las acciones impartidas.		Cuenta con la evidencia de los estudios de impacto de capacitación de todas las acciones impartidas a los trabajadores de los procesos claves.		No realizan estudios de impacto de la capacitación	
10	Participa en los eventos relacionados con su actividad en su entidad y otros que contribuyen a su desarrollo profesional.		Participa en los eventos relacionados con su actividad en su entidad		No participa en los eventos relacionados con su trabajo que se convocan en la entidad	
11	Publica al menos 3 resultados en boletines o folletos de la organización o en otros medios		Publica 1 ó 2 resultados en boletines o folletos de la organización o en otros medios		No hace publicaciones	
12	Se implementan y generalizan el 100 % de las acciones de mejoras que propone como resultados de los autocontroles.		Se implementan y generalizan en un rango del 60 al 99% las acciones de mejoras que propone como resultados de los autocontroles, por su efectividad.		No propone acciones de mejora efectivas como resultados de los autocontroles.	
13	Se logran avances en los resultados del desempeño de los especialistas en el SGCH		Los resultados del desempeño de los especialistas en el SGCH son estables		No se avanza en la implementación del SGCH por el deficiente trabajo de los especialistas	

Anexo 28. Perfil de competencias laborales Especialista B en Seguridad y Salud en el Trabajo. **Fuente:** Elaboración propia.

 <p>Grupo Empresarial Extrahotelero Sucursal Cienfuegos</p>		<p>Perfil de cargo por competencias</p> <p>Entidad: Sucursal Palmares Cienfuegos</p>		Folio:	
				Código:	
				Edición: 1	
				Fecha: Noviembre 2015	
				Página: 1 de 6	
I. Datos generales					
Cargo	Especialista B en Seguridad y Salud en el Trabajo				
Área de trabajo	Subdirección de Capital Humano				
Proceso al que pertenece	Gestión del Capital Humano. <i>Proceso de Apoyo</i>				
Cargos que le reportan	Administradores, Jefes de Turno, Jefes de Brigadas, Jefes de Grupos y Subdirectores de áreas.				
Cargos a quien reporta	Subdirector de Capital Humano				
Categoría ocupacional	Técnico				
Grupo de escala	XI				
Salario	\$490.00				
<p>II. Misión. Ejecutar las actividades que conforman el módulo de Seguridad y Salud en el Trabajo como parte de los procesos del SGCH y sobre la base de la legislación vigente en la actividad, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p>					
III. Requerimientos del Cargo / Competencias básicas					
Calificación formal o escolaridad	Graduado de Nivel Superior.				
Conocimientos específicos	Haber aprobado curso de habilitación o tener entrenamiento en el puesto de trabajo.				
Experiencia previa	2 años.				
Otras Competencias básicas	1.Elemental	2.Medio	3. Superior		
➤ Demostración del conocimiento de la legislación vigente sobre la Seguridad y Salud en el Trabajo			X		
➤ Dominio de informática		X			
➤ Conocimiento del SGCH		X			
IV-Competencias técnicas de perfil amplio / Dimensiones					
Competencias	Dimensiones				
1. Planificación de la actividad de SST	Elabora el Manual de SST en correspondencia con la legislación vigente y la misión y objetivos de la organización.				
	Define y hace cumplir las funciones y responsabilidades de los dirigentes, funcionarios y trabajadores en la actividad de SST así como los requisitos y las condiciones que deben cumplirse al realizar el trabajo en cada cargo.				
	Asesora y capacita a los directivos y funcionarios en el cumplimiento de la política de SST.				
	Participa e involucra a todo el personal en la identificación y evaluación de los riesgos existentes en las áreas para la ejecución del trabajo y traza las acciones correctivas y preventivas para su solución.				

	<p>Organiza y ejecuta la investigación de los incidentes y accidentes de trabajo.</p> <p>Realiza la planificación del presupuesto de la actividad para la compra de medios y equipos de trabajo con el objetivo de garantizar la seguridad y protección de los trabajadores y controla su ejecución.</p>
2. Atención a las demandas del CH	<p>Evalúa los principales indicadores del sistema de SST, vinculados a los de eficacia, eficiencia y calidad de la organización, analiza las causas de las desviaciones y sus responsables, buscando la mejora continua del sistema.</p> <p>Atiende las insatisfacciones de los trabajadores vinculadas a los procesos del SGCH, especialmente las relacionadas con las condiciones de trabajos, derivadas de los estudios del clima laboral.</p> <p>Participa en los estudios de organización del trabajo dirigidos a detectar desviaciones con relación a la Seguridad y Salud en el Trabajo e implementar las acciones de mejoras en las condiciones laborales.</p> <p>Comprueba y exige que en el proceso de evaluación, para el logro de un mejor desempeño de los trabajadores en función de las competencias, se evalúe el cumplimiento de los requisitos de SST en correspondencia con sus responsabilidades.</p> <p>Comunica en los espacios, por los canales y flujos establecidos en la Estrategia de Comunicación de la organización, los resultados de la aplicación del sistema de SST.</p>
4. Orientación a la mejora continua.	<p>Domina el enfoque de procesos y trabaja con integralidad sus actividades en el SGCH</p> <p>Aplica técnicas de autocontrol que le permiten la implementación de mejoras en los procesos que desempeña, coordina y asesora.</p> <p>Trabaja en función de un sistema integrado de gestión a nivel de la organización</p>
5. Desarrollo de la superación personal.	<p>Auto gestiona el conocimiento y está actualizado en las tendencias de la GCH en Cuba. Se supera en función de elevar su desempeño laboral y el de la organización.</p>
IV-Responsabilidades	
Sobre el trabajo	
➤ Realiza su trabajo con calidad y eficiencia	
➤ Vela por el cumplimiento de los requisitos de seguridad y salud en el Trabajo antes, durante y después de la jornada laboral.	
➤ Control y ejecución del presupuesto de la actividad.	
➤ Mantiene adecuadas relaciones humanas en el colectivo laboral.	
Sobre los equipos y medios	
➤ Cuida y controla los medios y equipos de trabajo como monitor, PC, impresora	
➤ Garantiza la limpieza de los medios y útiles de trabajo	
➤ Brinda un uso adecuado a los equipos, evitando la utilización para otros fines	
Sobre las relaciones de trabajo	
➤ Establecer relaciones de trabajo con los responsables de los procesos organizacionales que garanticen sus funciones como asesor en la GCH.	
➤ Establecer relaciones laborales con los trabajadores creando ambiente de confianza y empatía a nivel empresarial que avale su disposición a la negociación y solución de conflictos laborales.	
➤ Establecer relaciones de trabajo con los organismos rectores de la actividad que desempeña (Dirección Municipal de Trabajo, Dirección de Salud Pública y órganos de control.	
Sobre la eficiencia y la eficacia	
➤ Velar por el cumplimiento de los indicadores de accidentalidad	
V-Requisitos físicos	

- Presencia personal acorde a los requerimientos de la organización

VI Condiciones de Seguridad y Salud del Trabajo

Esfuerzo físico y mental

- Esfuerzo físico: medio
- Esfuerzo mental: alto
- Esfuerzo visual: alto

Ambiente Laboral

- Iluminación: adecuada (natural o artificial)
- Ventilación: climatizada
- Limpieza: adecuada

Riesgos del puesto de Trabajo

- Caída al mismo o diferente nivel
- Stress
- Pérdida de la agudeza visual

Enfermedades profesionales

- Epicondilitis
- Síndrome del túnel carpiano

Régimen de Trabajo y descanso

22 días con 9.00 horas diarias de lunes a jueves y 8.00 horas los viernes para 44 horas semanales

Vacaciones de 24 días al año

VII-Cultura Organizacional

Valores que debe tener en cuenta

- Honradez, patriotismo, creatividad, sentido de pertenencia, profesionalidad y consagración

Expectativas de Comportamiento

- Defiende los intereses de la Revolución. Demuestra responsabilidad y elevada conciencia en el cumplimiento de sus deberes y funciones con la organización. Manifiesta una conducta ética profesional, es un comunicador efectivo, trabaja en equipo, es colaborativo y disciplinado.

	Firma	Fecha
Realizado por: Gihana Galindo Enríquez		
Revisado por: Margarita Reina Sarmiento		
Aprobado por: Francisco Poma Saavedra		

Indicadores	C1	C2	C3	C4	C5
1.Evaluación de su trabajo en el cumplimiento de la legislación laboral	X	X	X		
2.Evaluación de los resultados del autocontrol relacionado con su desempeño	X	X	X	X	
3. Cantidad de Trabajo realizado	X	X	X	X	X
4. Calidad del Trabajo realizado	X	X	X	X	X
5.Evaluación de sus resultados en inspecciones, auditorías y controles	X	X	X	X	
6. Cantidad de estudios de organización del trabajo.		X	X		
7. Participación en eventos de base y otros.					X
8. Publicación de resultados en boletines o folletos de la organización o en otros medios					X
9. Implementa y se generalizan las acciones de mejoras que propone como resultados de los autocontroles.	X	X	X	X	
10. Cantidad de Impuntualidades	X	X	X	X	
11. Cantidad de Ausencias	X	X	X	X	

Cálculo de Indicadores para evaluación de las Competencias del perfil de cargo

Indic	Superior		Adecuado		Deficiente	
1	Evaluación del desempeño satisfactoria en el cumplimiento de la legislación laboral		Evaluación aceptable en el cumplimiento de la legislación laboral		Evaluación deficiente en el cumplimiento de la legislación laboral	
2	Cumple los procedimientos aprobados para los procesos que desempeña		Las desviaciones de los procedimientos aprobados para los procesos que desempeña responden a necesidad de perfeccionamiento de la actividad		Las desviaciones de los procedimientos aprobados para los procesos que desempeña responden a desconocimiento o negligencia en su desempeño	
3	Cumple con el 100% de las actividades planificadas		Cumple las actividades planificadas en un rango del 90 al 99%.		Cumple las actividades planificadas por debajo del 90 %	
4	Se destaca por la calidad del trabajo, no tiene señalamientos		Realiza su trabajo con calidad aunque debe de perfeccionar algunas actividades		Tiene señalamientos por la calidad de su trabajo	
5	Cumple al 100% con las horas de trabajo que le han sido planificadas para realizar sus actividades y optimiza su tiempo.		Cumple en un rango del 90 al 99% con las horas de trabajo planificadas para realizar sus actividades.		Cumple por debajo del 90% las horas de trabajo, requiere más tiempo para realizar las actividades planificadas	
6	Se evalúan de satisfactorios los resultados de su trabajo en auditorías, inspecciones y controles		Se evalúan de aceptables los resultados de su trabajo en auditorías, inspecciones y controles		Se evalúan de deficiente los resultados de su trabajo en auditorías, inspecciones y controles	
7	Se ejecuta en su totalidad el cronograma para los estudios de organización del trabajo planificados y otros que por necesidad de la organización se indiquen, utilizando los métodos y herramientas que garantizan la calidad del proceso.		Se cumple el cronograma para los estudios de organización del trabajo en un rango del 80 al 99% con los métodos y herramientas establecidas.		Solo se cumple con el cronograma para los estudios de organización del trabajo por debajo del 80 % y no se utilizan todos los métodos aprobados al efecto.	

8	Participa en los eventos relacionados con su actividad en su entidad y otros que contribuyen a su desarrollo profesional.		Participa en los eventos relacionados con su actividad en su entidad		No participa en los eventos relacionados con su trabajo que se convocan en la entidad	
9	Publica al menos 3 resultados en boletines o folletos de la organización o en otros medios		Publica 1 ó 2 resultados en boletines o folletos de la organización o en otros medios		No hace publicaciones	
10	Se implementan y generalizan el 100 % de las acciones de mejoras que propone como resultados de los autocontroles.		Se implementan y generalizan en un rango del 60 al 99% las acciones de mejoras que propone como resultados de los autocontroles, por su efectividad.		No propone acciones de mejora efectivas como resultados de los autocontroles.	
11	Se logran avances en los resultados de su desempeño en el SGCH		Los resultados de su desempeño en el SGCH son estables		No se avanza en la implementación del SGCH por el deficiente trabajo	

Anexo 29. Perfil de competencias laborales del Subdirector de Capital Humano.

Fuente: Elaboración propia.

 Grupo Empresarial Extrahotelero Sucursal Cienfuegos	Perfil de cargo por competencias Entidad: Sucursal Palmares Cienfuegos		Folio: Código: Edición: 1 Fecha: Noviembre 2015 Página: 1 de 8	
	I. Datos generales			
Cargo	Subdirector de Capital Humano			
Área de trabajo	Subdirección de Capital Humano			
Proceso al que pertenece	Gestión del Capital Humano. <i>Proceso de Apoyo</i>			
Cargos que le reportan	Administradores, Jefes de Turno, Jefes de Brigadas, Jefes de Grupos y Subdirectores de áreas.			
Cargos a quien reporta	Director General			
Categoría ocupacional	Cuadro			
Grupo de escala	XVII			
Salario	675.00			
II. Misión. Asegurar en coordinación con los Administradores, Jefes de Turno, Jefes de Brigadas, Jefes de Grupos y Subdirectores de áreas, la utilización racional y eficiente del CH incluyendo los cuadros, garantizando una alta profesionalidad que permitirá brindar un servicio de calidad y alcanzar una adecuada eficiencia económica.				
III. Requerimientos del Cargo / Competencias básicas				
Calificación formal o escolaridad	Graduado de Nivel Superior			
Conocimientos específicos	Haber aprobado curso de habilitación o tener entrenamiento en las actividades sobre la GCH			
Experiencia previa	2 años como Cuadro o Especialista de la actividad			
Otras Competencias básicas	1.Elemental	2.Medio	3. Superior	
➤ Demostración del conocimiento de la legislación laboral vigente			X	
➤ Dominio de informática		X		
➤ Conocimiento del SGCH			X	
IV-Competencias técnicas de perfil amplio / Dimensiones				
Competencias	Dimensiones			
1. Planificación del CH.	Asesora a la alta dirección en la GCL, proceso que se implementa desde la estrategia empresarial y que contribuye a elevar el desempeño de la organización, de forma conjunta con el CC. Supervisa y controla los estudios del trabajo dirigidos a detectar desviaciones con relación a la organización del trabajo, aprovechamiento de la jornada laboral, la utilización racional del CH, la estructura, la plantilla, los procesos de la organización, la Seguridad y Salud en el Trabajo así como la implementación de las acciones de mejoras.			

	<p>Domina los servicios que agregan valor y las actividades de los procesos de la organización.</p> <p>Garantiza la fuerza de trabajo necesaria a largo plazo supervisando la planificación de la demanda de CH.</p> <p>Asesora a los directivos sobre la administración del CH</p> <p>Garantiza la aplicación de las técnicas más avanzadas en GCH vinculadas al uso eficaz del CH y la productividad del trabajo</p> <p>Supervisa y controla el proceso de selección de acuerdo a las competencias del cargo en correspondencia con la misión y los objetivos de la organización.</p>
2. Atención de las demandas del CH.	<p>Garantiza la ejecución de los estudios de clima laboral.</p> <p>Asesora a la dirección en lo referente al Programa de Atención al hombre.</p> <p>Controla la ejecución de programas dirigidos al reconocimiento y estímulo de los trabajadores de alto desempeño.</p> <p>Atiende y responde ante las quejas y reclamaciones de los trabajadores vinculadas a los procesos del SGCH.</p> <p>Asesora a la dirección en la implementación de mejoras en las condiciones laborales, a partir de la retroalimentación de los estudios de organización del trabajo.</p> <p>Comunica en los espacios y flujos habilitados por la Estrategia de Comunicación de la organización, los resultados de la GCH.</p> <p>Supervisa los diseños de los sistemas de pagos de manera tal que garanticen ingresos por resultados del trabajo vinculados a indicadores de eficacia, eficiencia y calidad de los servicios.</p> <p>Asesora y controla el proceso de evaluación, para el logro de un mejor desempeño de los trabajadores en función de las competencias del cargo y una mayor integralidad y eficiencia.</p> <p>Monitorea los principales indicadores del sistema de SST, vinculados a los de eficacia, eficiencia y calidad de la organización, profundiza en las causas de las desviaciones y sus responsables, buscando la mejora continua del sistema.</p>
3. Desarrollo de la capacitación continua del CH.	<p>Asesora a los directivos en los diagnósticos de necesidades de capacitación para la determinación de las acciones que requieren sus trabajadores.</p> <p>Garantiza la capacitación de los trabajadores dirigida a elevar sus competencias laborales.</p> <p>Supervisa la gestión del Especialista en capacitación en función de la asimilación de know how, tecnologías y nuevos productos o servicios.</p> <p>Gestiona el desarrollo personal de los trabajadores a partir de la implementación del Plan de carreras.</p> <p>Controla los estudios de eficacia e impacto de la capacitación para elevar el desempeño de la organización.</p> <p>Supervisa la aplicación y/o generalización de los resultados del trabajo, investigaciones, así como recomendaciones emitidas por especialistas, o equipos de trabajo, que puedan ser de utilidad para su desarrollo o la solución de problemas existentes.</p>
4. Orientación a la mejora continua.	<p>Domina el enfoque de procesos y garantiza que se trabajen con integralidad las actividades de todos los subprocessos del SGCH.</p> <p>Exige por la aplicación de técnicas de autocontrol que permiten la implementación de mejoras en los procesos del SGCH.</p> <p>Trabaja en función de un sistema integrado de gestión a nivel de la organización.</p>
5. Desarrollo de la	<p>Auto gestiona el conocimiento y está actualizado en las tendencias de la GCH en</p>

superación personal.	Cuba. Se supera en función de elevar su desempeño laboral y el de la organización.
6. Supervisión del SGCH.	<p>Monitorea y controla el trabajo de los Especialistas en función de la implementación del SGCH.</p> <p>Colabora con la dirección de la organización en las tareas y funciones de control e información.</p>
IV-Responsabilidades	
Sobre el trabajo	
➤ Controlar y cuidar los recursos y medios de trabajo	
➤ Ejecutar su trabajo y garantiza el del resto de los especialistas con la calidad requerida.	
➤ Garantizar la limpieza y el orden en el área de trabajo	
➤ Velar por el uso del uniforme y la presencia personal de los trabajadores	
➤ Desarrollar el sentido de pertenencia hacia la entidad	
➤ Mantener relaciones humanas adecuadas con los trabajadores en general, mostrando empatía con sus compañeros	
Sobre los equipos y medios	
➤ Controlar y cuidar los medios de trabajo del área tales como: equipos informáticos, muebles, equipos de climatización	
➤ Garantizar la limpieza y el mantenimiento de los equipos según planificación	
➤ Brindar el uso adecuado a los equipos informáticos evitando la utilización para otros fines.	
Sobre las relaciones de trabajo	
➤ Establecer relaciones de trabajo con los responsables de los procesos organizacionales que garanticen sus funciones como asesor en la GCH.	
➤ Establecer relaciones laborales con los trabajadores creando ambiente de confianza y empatía a nivel empresarial que avale su disposición a la negociación y solución de conflictos laborales.	
➤ Establecer relaciones de trabajo con los organismos rectores de la actividad que desempeña (Dirección Municipal de Trabajo, Centro de Capacitación, Centros de Superación acreditados en el territorio, Dirección Municipal de Salud Pública y órganos de control)	
Sobre la eficiencia y la eficacia	
➤ Garantizar el comportamiento adecuado de los indicadores aprobados para el SGCH	
V-Requisitos físicos	
➤ Presencia personal acorde a los requerimientos de la organización	
VI Condiciones de Seguridad y Salud del Trabajo	
Esfuerzo físico y mental	
➤ Esfuerzo físico: medio	
➤ Esfuerzo mental: alto	
➤ Esfuerzo visual: alto	
Ambiente Laboral	
➤ Iluminación: Adecuada (natural o artificial)	
➤ Ventilación: Climatizado	
➤ Limpieza: Adecuada	
Riesgos del puesto de Trabajo	
➤ Caída al mismo o diferente nivel	

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Stress ➤ Pérdida de la agudeza visual 												
<p>Enfermedades profesionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Epicondilitis ➤ Síndrome del túnel Carpiano 												
<p>Régimen de Trabajo y descanso</p> <p>24 días con 8.00 horas laborables para 44 horas semanales de lunes a sábados</p>												
<p>Vacaciones de 24 días al año</p>												
<p>VII-Cultura Organizacional</p>												
<p>Valores que debe tener en cuenta</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Honradez, patriotismo, creatividad, sentido de pertenencia, profesionalidad y consagración 												
<p>Expectativas de Comportamiento</p> <p>Defiende los intereses de la Revolución. Demuestra responsabilidad y elevada conciencia en el cumplimiento de sus deberes y funciones con la organización. Manifiesta una conducta ética profesional, es un comunicador efectivo, Trabaja en equipo, es colaborativo y disciplinado.</p>												
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Firma</th> <th>Fecha</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Realizado por: Gihana Galindo Enríquez</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Revisado por: Margarita Reina Sarmiento</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aprobado por: Francisco Poma Saavedra</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Firma	Fecha	Realizado por: Gihana Galindo Enríquez			Revisado por: Margarita Reina Sarmiento			Aprobado por: Francisco Poma Saavedra		
	Firma	Fecha										
Realizado por: Gihana Galindo Enríquez												
Revisado por: Margarita Reina Sarmiento												
Aprobado por: Francisco Poma Saavedra												

Indicadores	C1	C2	C3	C4	C5	C6
1. Están diseñados los perfiles de cargos por competencias	X		X			
2. Evaluación de su trabajo en el cumplimiento de la legislación laboral	X	X	X			
3. Evaluación de los resultados del autocontrol relacionado con el desempeño del área que atiende	X	X	X	X		
4. Cantidad de Trabajo realizado	X	X	X	X	X	X
5. Calidad del Trabajo realizado	X	X	X	X	X	X
6. Evaluación de los resultados en inspecciones, auditorías y controles al área	X	X	X	X		X

7. Convenios de Capacitación y Práctica signados con el Centro de Capacitación y otras instituciones.		X	X			
8. Evidencia del estudio de impacto de la capacitación de los cursos realizados.		X	X	X		
9. Gestiona la aplicación y generalización de los resultados de investigaciones y otros proyectos para la mejora de la organización	X	X	X	X		
10. Participación en eventos de base y otros.					X	
11. Publicación de resultados en boletines o folletos de la organización o en otros medios					X 4	
12. Implementación y generalización de las acciones de mejoras que propone como resultados de los autocontroles.	X	X	X	X		
13. Logra el cumplimiento del cronograma de implementación del SGCH.						X
14. Logra resultados en la supervisión de los Especialistas que se concretan en avances en la gestión del proceso.						
15. Cantidad de Impuntualidades	X	X	X	X		X
16. Cantidad de Ausencias	X	X	X	X		X
17. Cumplimiento del cronograma de estudios de organización del trabajo y calidad de estos.		X	X			
18. Satisface la contratación del CH demandado		X	X	X		

Indic	Superior		Adecuado		Deficiente	
1	Están diseñados el 100% de los perfiles de cargos por competencias		Están diseñados el 100% de los perfiles de cargos por competencias de los cargos claves		No están diseñados los perfiles de cargos por competencias	
2	Evaluación del desempeño satisfactoria en el cumplimiento de la legislación laboral		Evaluación aceptable en el cumplimiento de la legislación laboral		Evaluación deficiente en el cumplimiento de la legislación laboral	
3	Se cumplen los procedimientos aprobados para los procesos que gestiona		Las desviaciones de los procedimientos aprobados para los procesos que gestiona responden a necesidad de perfeccionamiento de la actividad		Las desviaciones de los procedimientos aprobados para los procesos que gestiona responden a desconocimiento o negligencia en el desempeño	
4	Cumple con el 100% de las actividades planificadas		Cumple las actividades planificadas en un rango del 90 al 99%.		Cumple las actividades planificadas por debajo del 90 %	
5	Se destaca por la calidad del trabajo, no tiene señalamientos		Realiza su trabajo con calidad aunque debe de perfeccionar algunas actividades		Tiene señalamientos por la calidad de su trabajo	
6	Cumple al 100% con las horas de trabajo que le han sido planificadas para realizar sus actividades y optimiza su tiempo.		Cumple en un rango del 90 al 99% con las horas de trabajo planificadas para realizar sus actividades.		Cumple por debajo del 90% las horas de trabajo, requiere más tiempo para realizar las actividades planificadas	
7	Se evalúan de satisfactorios los resultados de su trabajo en auditorías, inspecciones y controles		Se evalúan de aceptables los resultados de su trabajo en auditorías, inspecciones y controles		Se evalúan de deficiente los resultados de su trabajo en auditorías, inspecciones y controles	
8	Signados y actualizados Convenios de Capacitación, Practicas e Investigación que garanticen el desarrollo y superación del CH		Signados Convenios de Capacitación, practicas e investigación con el Centro de Capacitación del turismo pero quedan brechas de capacitación sin cumplir		No tiene actualizados convenios y no se planifican de forma adecuada la capacitación de los trabajadores	
9	Cuenta con la evidencia de los		Cuenta con la evidencia de los estudios		No realiza estudios de impacto de la	

	estudios de impacto de capacitación de todas las acciones impartidas.		de impacto de capacitación de todas las acciones impartidas a los trabajadores de los procesos claves.		capacitación	
10	Participa en los eventos relacionados con su actividad en su entidad y otros que contribuyen a su desarrollo profesional.		Participa en los eventos relacionados con su actividad en su entidad		No participa en los eventos relacionados con su trabajo que se convocan en la entidad	
11	Publica al menos 3 resultados en boletines o folletos de la organización o en otros medios		Publica 1 ó 2 resultados en boletines o folletos de la organización o en otros medios		No hace publicaciones	
12	Se implementan y generalizan el 100 % de las acciones de mejoras que propone como resultados de los autocontroles.		Se implementan y generalizan en un rango del 60 al 99% las acciones de mejoras que propone como resultados de los autocontroles, por su efectividad.		No propone acciones de mejora efectivas como resultados de los autocontroles.	
13	Se logran avances en los resultados del desempeño de los especialistas en el SGCH		Los resultados del desempeño de los especialistas en el SGCH son estables		No se avanza en la implementación del SGCH por el deficiente trabajo de los especialistas	
14	Se ejecuta en su totalidad el cronograma para los estudios de organización del trabajo planificados y otros que por necesidad de la organización se indiquen, utilizando los métodos y herramientas que garantizan la calidad del proceso.		Se cumple el cronograma para los estudios de organización del trabajo en un rango del 80 al 99%, con los métodos y herramientas establecidas.		Solo se cumple con el cronograma para los estudios de organización del trabajo por debajo del 80 % y no se utilizan todos los métodos aprobados al efecto.	
15	Garantiza en un 100% las necesidades de contratación laboral de la organización		Garantiza en un rango del 80 al 99% las necesidades de contratación laboral de la organización		No responde a las necesidades de contratación laboral de la organización	

Anexo 30. Plan de Capacitación. **Fuente:** Elaboración propia.

Nombre y Apellidos	Puesto de trabajo	Tipo de formación y capacitación	Fecha inicio	A impartir por	Presupuesto
Dayli Mira Rosell	Esp B Gestión de los RRHH	Postgrado Organización del Trabajo	Febrero	EHT	
Dayli Mira Rosell	Esp B Gestión de los RRHH	Taller Debate de los diagramas de flujo de la organización	Marzo	Palmares	
Dayli Mira Rosell	Esp B Gestión de los RRHH	Entrenamiento Diseño de sistemas de pagos por resultados	Abril	EHT	
Dayli Mira Rosell	Esp B Gestión de los RRHH	Posgrado Legislación Laboral	Mayo	EHT	
Isairis Posada Alberto	Esp B Gestión de los RRHH EP	Postgrado Organización del Trabajo	Febrero	EHT	
Isairis Posada Alberto	Esp B Gestión de los RRHH EP	Taller Debate de los diagramas de flujo de la organización	Marzo	Palmares	
Isairis Posada Alberto	Esp B Gestión de los RRHH EP	Posgrado Legislación Laboral	Mayo	EHT	
Isairis Posada Alberto	Esp B Gestión de los RRHH EP	Postgrado SGICH	Junio	EHT	
Isairis Posada Alberto	Esp B Gestión de los RRHH EP	Postgrado Gestión por Competencias	Julio	GECYT	250
Isairis Posada Alberto	Esp B Gestión de los RRHH EP	Entrenamiento Determinación de competencias laborales	Septiembre	GECYT	250
Maria Margarita Reina Sarmiento	Subdirector de RRHH	Postgrado Organización del Trabajo	Febrero	EHT	
Maria Margarita Reina Sarmiento	Subdirector de RRHH	Entrenamiento Diseño de sistemas de pagos por resultados	Abril	EHT	
Maria Margarita Reina Sarmiento	Subdirector de RRHH	Postgrado SGICH	Junio	EHT	
Maria Margarita Reina Sarmiento	Subdirector de RRHH	Postgrado Gestión por Competencias	Julio	GECYT	250
Maria Margarita Reina Sarmiento	Subdirector de RRHH	Entrenamiento Determinación de competencias laborales	Septiembre	GECYT	250
Maria Margarita Reina Sarmiento	Subdirector de RRHH	Curso Comunicación y motivación en la GCH	Octubre	EHT	
Maria Margarita Reina Sarmiento	Subdirector de RRHH	Entrenamiento Evaluación del impacto de la capacitación a través de indicadores	Noviembre	EHT	

Anexo 31. Plan de Medidas para el cierre de las brechas individuales. **Fuente:**

Elaboración propia.

No.	Medidas a implementar	Responsable	Fecha de cumplimiento
1.	Reunión del Departamento para analizar el desempeño colectivo del área.	Subdirector de CH	Mensual
2.	Despachos con los especialistas para chequear el cumplimiento del Plan de trabajo y a su vez las brechas detectadas.	Subdirector de CH	Mensual
3.	Establecer de manera obligatoria un punto en el orden del día del Consejo de Dirección ampliado para analizar el comportamiento de cada subproceso del SGCH.	Director	Mensual
4.	Introducir en el plan de temas del Consejo de Dirección ampliado el análisis de los subprocesos del SGCH.	Director	Anual
5.	Programar acciones dirigidas a eliminar las brechas detectadas a cada especialista en el plan de trabajo individual	Subdirector de CH	Mensual
6.	Desarrollar, según programación en el Plan de trabajo, reuniones y despachos con los jefes inmediatos para analizar las brechas de los especialistas donde ellos juegan el rol protagónico.	Subdirector de CH y Director	Trimestral
7.	Evaluar el desempeño laboral de los jefes inmediatos teniendo en cuenta su labor dentro de la GCH.	Cuadros y jefes inmediatos	Mensual

Anexo 32. Comportamiento de los indicadores de eficiencia de la Sucursal. Año 2016. **Fuente:** Elaboración propia.

PALMARES. CIENFUEGOS

INDICADORES DE EFICIENCIA

No.	INDICADORES	MES: DICIEMBRE		
		PLAN	REAL	% R/P
1	Ingresos en divisas	6 985942.33	7681721.46	110,00
2	Ingresos en Moneda Total	8400194.13	10700245.74	127,00
3	Utilidades en divisas	2839444.71	3341797.00	118,00
4	Utilidades en Moneda Total	19215.26	450737.94	2345,00
5	Índice de costos y gastos en divisas	0.5851	0.5650	96.56

Anexo 33. Comportamiento de los indicadores del Proceso Gestión del Capital Humano.
Año 2016. **Fuente:** Elaboración propia.

No.	Indicadores Cuantitativos	U.M	2015	2016
1	Completamiento de la plantilla	%	100	100
2	Composición femenina	%	40	38.2
3	Composición de negros y mestizos	%	22	25
4	Fluctuación laboral	%	3	11%
5	Índice de ausentismo	%	3	2.19
6	Satisfacción laboral	%	75	75
7	Accidentabilidad por trabajador	%	1	0
8	Áreas protegidas de riesgos laborales	%	74	83
9	Cheques médicos	%	100	100
10	Ejecución del presupuesto para la SST	%	58	65
11	Cumplimiento plan de Capacitación	%	100	165
12	Trabajadores abarcados en SPR	%	100	100
13	Trabajadores beneficiados en SPR	%	80	85
14	Productividad del trabajo	%	116	145
15	Gasto de Salario por Peso de VAB	%	124	94
16	Correlación medio/productividad salario	-1	1.25	0.9459

Anexo 34. Plan de Capacitación y Desarrollo. **Fuente:** Elaboración propia.

PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES					
SUCURSAL EXTRAHOTELERA PALMARES CIENFUEGOS					
Nombre y Apellidos	Puesto de trabajo	Tipo de formación y capacitación	Fecha inicio	A impartir por:	Presupuesto MN
Miguel V. Díaz González	Esp B en SST	Postgrado Organización del Trabajo	Febrero	EHT	
Dayli Mira Rosell	Esp B Gestión de los RRHH	Postgrado Organización del Trabajo	Febrero	EHT	
Dayli Mira Rosell	Esp B Gestión de los RRHH	Entrenamiento Diseño de sistemas de pagos por resultados	Abril	EHT	
Dayli Mira Rosell	Esp B Gestión de los RRHH	Posgrado Legislación Laboral	Mayo	EHT	
Isairis Posada Alberto	Esp B Gestión de los RRHH EP	Postgrado Organización del Trabajo	Febrero	EHT	
Isairis Posada Alberto	Esp B Gestión de los RRHH EP	Posgrado Legislación Laboral	Mayo	EHT	
Isairis Posada Alberto	Esp B Gestión de los RRHH EP	Postgrado SGICH	Junio	EHT	
Isairis Posada Alberto	Esp B Gestión de los RRHH EP	Postgrado Gestión por Competencias	Julio	GECYT	250.00
Isairis Posada Alberto	Esp B Gestión de los RRHH EP	Entrenamiento Determinación de competencias laborales	Septiembre	GECYT	250.00
Isairis Posada Alberto	Esp B Gestión de los RRHH EP	Entrenamiento Evaluación del impacto de la capacitación a partir de indicadores	Noviembre	EHT	
Maria Margarita Reina Sarmiento	Subdirector de RRHH	Postgrado Organización del Trabajo	Febrero	EHT	
Maria Margarita Reina Sarmiento	Subdirector de RRHH	Entrenamiento Diseño de sistemas de pagos por resultados	Abril	EHT	
Maria Margarita Reina Sarmiento	Subdirector de RRHH	Postgrado SGICH	Junio	EHT	
Maria Margarita Reina Sarmiento	Subdirector de RRHH	Postgrado Gestión por Competencias	Julio	GECYT	250.00
Maria Margarita Reina Sarmiento	Subdirector de RRHH	Entrenamiento Determinación de competencias laborales	Septiembre	GECYT	250.00
Maria Margarita Reina Sarmiento	Subdirector de RRHH	Entrenamiento Evaluación del impacto de la capacitación a partir de indicadores	Noviembre	EHT	