

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial

*Aplicación de un procedimiento para el diseño de
las competencias laborales en el área de
Abastecimiento del hotel Brisas Guardalavaca*

*Tesis presentada en opción al título de Ingeniero
Industrial*

Autor (a): Liset Milanés Pino

Tutor (a): Msc. Teresita del Carmen Bairam Salazar

Holguín 2016

Dedicatoria

*A mi hermanita Erica que está por venir al mundo, de quien espero
un día recibir una dedicatoria igual cuando logre ser una
profesional*

*A mi madre Mariolis, por ser la persona que más estuvo conmigo,
por creer siempre en mí.*

Agradecimientos

A mis padres Eric y Mariolis, quienes me brindaron su apoyo incondicional y me formaron dándome el mejor ejemplo y toda la tranquilidad que necesité para solo intentar ser una buena estudiante.

A mi tutora, por unirme a ella incondicionalmente, dedicándome todo el tiempo que pudo y más, por ofrecerme una familia cálida que me apoyó en mis momentos de estrés, en los años más difíciles de mi carrera (Rogelio, Elsita, Juan, Nico, Nicol, Yari, Pupi y Greysi).

A mi grupo de amigos Angélica, Alejandro, Armando y Mariana, juntos desde 1er año, millones de historias para contar, dentro y fuera del aula son el mejor equipo de trabajo que he tenido y los mejores amigos que pude desear.

A Rubén va uno especial porque lo merece, es quien más me soportó en esos momentos de estrés, sacándome una sonrisa cuando más la necesité, nunca dejaremos de ser un excelente equipo, me soportaste una vez como amigo, compañero de aula y especialmente como pareja que no es tarea fácil

A los profesores que tantas veces me apoyaron, dedicándome tiempo especial de consultas, y revisiones de trabajo, y otros hasta su amistad.

A todos los que de una forma u otra han hecho posible la realización de este proyecto, y los que no pudieron acompañarme en este momento, pero significaron algo en mi vida y me dieron su apoyo, compañía y me hicieron una mejor persona.

A todos uds

Gracias

Resumen

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las empresas tienen que desarrollar un proceso de gestión integrada de capital humano (GICH) que garantice climas socio-laborales efectivos, instaurando mecanismos de integración en cada una de las esferas de la vida organizacional, donde el enfoque por competencias constituye un instrumento de gran importancia, que permite conocer los niveles de competencias de cada trabajador y favorecer la adquisición de nuevas competencias y el perfeccionamiento de las ya existentes. La presente investigación tiene como objetivo la identificación y validación de las competencias laborales, mediante la aplicación de un procedimiento, el cual está compuesto por 5 fases y 10 pasos, de las que solo se aplicaron 4 fases y 9 pasos que permitieron la identificación y validación de las competencias laborales. Para la recopilación y procesamiento de la información se utilizaron el método Delphi, técnicas de trabajo en grupo, técnica de 360°, entre otros.

El presente trabajo, mostrará el resultado final de los cargos del área de Abastecimiento, donde se determinaron las competencias para los mismos, presentado específicamente la aplicación del procedimiento al cargo de Jefe de Abastecimiento

Abstract

To maintain the degree of commitment and effort, the companies have to develop a process of integrated administration of human capital (GICH) that guarantees climates partner-labor troops, establishing integration mechanisms in each one of the spheres of the organizational life, where the focus for competitions constitutes an instrument of great importance, that allows to know the levels of each worker's competitions and to already favor the acquisition of new competitions and the improvement of those existent.

The present investigation has as objective the identification and validation of the labor competitions, by means of the application of a procedure, which is compound for 5 phases and 10 steps, of those that alone 4 phases and 9 steps were applied that allowed the identification and validation of the labor competitions. For the summary and prosecution of the information they were used the method Delphi, technical of work in group, technique of 360⁰, among others. The present work, will show the final result of the positions of the area of Supply, where the competitions were determined for the same ones, presented the application specifically from the procedure to Manager of Supplys position

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco Teórico - Práctico - Referencial de la Investigación.....	5
1.1. La gestión de recursos humanos basada en el enfoque de competencias, principales modelos empleados.....	5
1.2. Las competencias laborales como eje central de la gestión integrada de los recursos humanos. Corrientes y definiciones.....	7
1.3 La selección de personal sustentada por la gestión de competencias....	10
1.4 El proceso de identificación y validación de las competencias laborales. Metodologías y procedimientos utilizados.....	11
1.5 Necesidad del enfoque de gestión por competencia. Diagnóstico del estado actual en el hotel Brisas Guardalavaca	16
Capítulo II. Diseño de las competencias laborales en el área de Abastecimiento del hotel Brisas Guardalavaca.....	19
2.1 Evaluación y perfeccionamiento de las premisas condicionantes.....	19
2.2 Fase I. Preparación y selección del personal.....	21
2.3 Fase II. Diagnóstico	22
2.4 Fase III. Determinación y validación de las competencias	22
2.5 Fase IV. Implementación y seguimiento	34
Conclusiones.....	38
Recomendaciones.....	39
Bibliografía.....	40
Anexos	43

Introducción

El entorno cambiante que se acrecienta en los últimos años en las diferentes esferas, tecnológicos, económicos, políticos y sociales, ha conllevado a trabajar en el perfeccionamiento de la gestión empresarial, a partir de lo cual se hace necesario trazar estrategias con el propósito de crear y perfeccionar métodos y procedimientos que permitan alcanzar altos niveles de desempeño organizacional. Se ha evidenciado que el factor humano le confiere la ventaja competitiva a las organizaciones, razón por la cual cobra auge en la actualidad el proceso de selección e integración al empleo.

Adquirir trabajadores verdaderamente competentes constituye hoy una necesidad de primer orden para las organizaciones, porque son estos los principales protagonistas del ascenso de las empresas al éxito. Proveer a las organizaciones del personal necesario para la realización de las actividades y al mismo tiempo encontrar alternativas para desarrollar y adecuar a los cargos el capital humano con que se cuenta, es uno de los principales retos que demanda la nueva gestión del capital humano (GCH).

En el año 2006, Morales Cartaya, elaboró y conceptualizó en su tesis doctoral un modelo de gestión integrada de recursos humanos, el cual sirvió de fundamento a las normas cubanas NC del grupo 3000 del 2007, normas que rigen actualmente la gestión y política de recursos humanos en las entidades del país, las cuales se basan en la implantación del SGICH, estableciéndose en éstas al hombre en la base de cualquier proceso.

El autor antes referido define la gestión integrada de recursos humanos como el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

El SGICH está compuesto por 9 módulos, centrándose en las competencias laborales, alrededor de las cuales se encuentran los restantes, complementándose mutuamente, (organización del trabajo, comunicación institucional, evaluación del desempeño, seguridad y salud del trabajo,

estimulación moral y material, autocontrol, capacitación y desarrollo y selección e integración de personal).

Que una organización logre sus objetivos con éxito depende de las competencias actuales y potenciales que posea su gente. Estas siempre se traducen en una conducta visible. El simple conocimiento no alcanza para garantizar conductas de éxitos en la gestión individual.

La gestión de capital humano por competencias se visualiza como un enfoque integral que contribuye efectivamente al desarrollo organizacional. Se reconoce como uno de los factores primordiales para que cualquier organización pueda mantener y perfeccionar el que constituye su principal recurso: el capital humano, constituyendo herramienta vital para dirigir, asegurar y facilitar el desarrollo de cada colectivo laboral sobre la base de su motivación, compromiso y conocimiento.

Hoy en día, cuando la economía mundial es tan inestable, la industria turística emerge y asume el rol principal en la economía de muchos países y Cuba no está lejana de esta situación. Los sistemas de gerencia de sus organizaciones deben orientarse hacia los enfoques de dirección más modernos, basados en la aplicación del enfoque de gestión por competencias como respuesta a la necesidad de elevar la productividad de estas, lograr potenciar el papel de los recursos humanos, y elevar su rigor profesional, para emprender paulatinamente la reorganización laboral en las entidades del país, lo que constituye de por sí un reto a la intelectualidad de la nación para lograr encauzarlo convenientemente, acción que demanda una amplia formación y compromiso de todos.

Dentro de las transformaciones realizadas en la política económica cubana se plantearon un grupo de lineamientos para el desarrollo económico del país, entre los cuales se establecieron 13 puntos (235-248) encaminados a la política que se debe adoptar para ampliar el desarrollo de la industria turística. La presente investigación no posee una influencia directa en la implementación de estas políticas, pero sí guarda una alta relación con ellas, debido a que en cada una de ellas se requiere y exige una mayor preparación del hombre y un mejor desempeño de sus tareas.

En aras del compromiso del hotel Brisas Guardalavaca, de implantar y certificar el SGICH en el año 2016, según lo referido en la citada norma cubana, se han realizado estudios en cada uno de los módulos que lo integran, donde se

detectan un conjunto de insuficiencias. Para el propósito de esta investigación solo es necesario listar las referidas al módulo de competencias laborales:

- las competencias no están definidas para su análisis en el proceso de evaluación, en el sistema empleado se tratan únicamente el cumplimiento de las tareas y requisitos, obviándose las competencias profesionales y elementos de la inteligencia emocional que van encaminados al mejoramiento humano y colectivo y a crear ambientes de trabajo armónicos, así como elementos que coadyuven a la integralidad de los trabajadores
- el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje no tiene en cuenta la brecha existente entre las competencias deseadas y la realidad, lo que hace que la formación no siga un hilo conductor que asegure un proceso de mejora continua
- no se tienen en cuenta los profesiogramas, ni cuentan con competencias definidas para la selección de personal

Por lo tanto, del análisis anterior se deriva el siguiente **problema profesional**: no están definidas las competencias laborales en el área de Abastecimiento del hotel Brisas Guardalavaca

El **objeto de estudio** es las competencias laborales

El **objetivo general** de la investigación consiste en aplicar un procedimiento para diseñar las competencias laborales en el área de Abastecimiento del hotel Brisas Guardalavaca

Para lograr este objetivo general se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico referencial como producto de la consulta de bibliografía nacional e internacional actualizada sobre el SGICH específicamente en el módulo de competencias laborales
 2. Estudiar los diferentes procedimientos que se han desarrollado para el estudio de las competencias laborales en las empresas cubanas
 3. Aplicar el procedimiento seleccionado en el área de abastecimiento del hotel
- El campo de acción lo constituyen las competencias laborales en el departamento de Abastecimiento del hotel Brisas Guardalavaca

Para dar solución al problema anteriormente expuesto se formuló la siguiente **idea a defender**: la aplicación del procedimiento propuesto para determinar las

competencias laborales de los cargos en el hotel Brisas Guardalavaca logrará que estas se conviertan en una alternativa para mejorar los resultados de la organización, y en un catalizador en la formación de un ser humano armónico, equilibrado y creativo

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines como:

Métodos teóricos

- análisis y síntesis de la investigación, obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados
- inductivo-deductivo, para el diseño de los perfiles de los cargos por competencias en la organización objeto de estudio
- histórico – lógico para el análisis de los modelos de gestión de capital humano basados en el propio enfoque de competencias y del pensamiento del devenir histórico de las corrientes de estudio de las competencias laborales

Métodos empíricos: encuestas, entrevistas, paquete de Office, método Delphi

Para su presentación, la presente investigación se estructuró en un capítulo I, que contiene el marco teórico-práctico-referencial que sustentó la investigación, el capítulo II, que expone el procedimiento propuesto y aplicación del mismo. Las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación. La bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos, como complemento de la investigación realizada.

Capítulo I. Marco Teórico - Práctico - Referencial de la Investigación

En este capítulo se abordarán los elementos teóricos y prácticos fundamentales en los que se basa la investigación referidos a las tendencias actuales sobre la gestión por competencias como nuevo enfoque de gestión integrada de capital humano en la organización. El hilo conductor seguido como estrategia del marco teórico – práctico –referencial se construyó con el análisis de la evolución de la gestión de recursos humanos basado en el enfoque de competencias, los principales modelos desarrollados y la necesidad de aplicar estos en las organizaciones cubanas, lo cual influirá en el estado actual de aplicación del proceso en entidades de Cubanacán de la provincia Holguín.

1.1. La gestión de recursos humanos basada en el enfoque de competencias, principales modelos empleados

Los sistemas de gestión de los recursos humanos (GRH) se basan en diferentes modelos de gestión, los cuales pueden sufrir modificaciones o conservar su semejanza según la organización donde sean implantados, al seleccionar e integrar los subsistemas o áreas más convenientes y eficaces para su desarrollo. En el devenir histórico, el tratamiento a los recursos humanos ha pasado por diferentes estadios, considerándolos como una mercancía de la cual solo importaba su fuerza física hasta la actualidad donde se considera al hombre como eslabón fundamental en cualquier empresa. Múltiples son los enfoques y modelos planteados para gestionar los recursos humanos donde se integra el enfoque de gestión por competencias (Anexo1), entre los que se destacan Beer (1989), Besseyre (1990), Werther y Davis (2001), Harper y Lynch (1992), Rodríguez (1999), Delgado (2001), Zayas Agüero (2002) y Morales Cartaya (2006).

Este último conceptualizó un modelo de gestión integrada de recursos humanos, el cual sirvió de fundamento a las normas cubanas NC del grupo 3000 del 2007, normas que rigen actualmente la gestión y política de recursos humanos en las entidades del país, las cuales se basan en la implantación del SGICH, estableciéndose en estas al hombre en la base para el progreso de cualquier organización.

La implementación de un sistema de gestión integrada de capital humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior (NC: 3000:

2007). Lo define como un sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Este sistema de gestión integrada de recursos humanos es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas, es un sistema de interacciones técnico-organizativas de los módulos que lo componen.

La norma cubana NC: 3001:2007 contiene un modelo para el diseño e implementación de un SIGCH, el cual se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan. Se resume en el siguiente esquema:

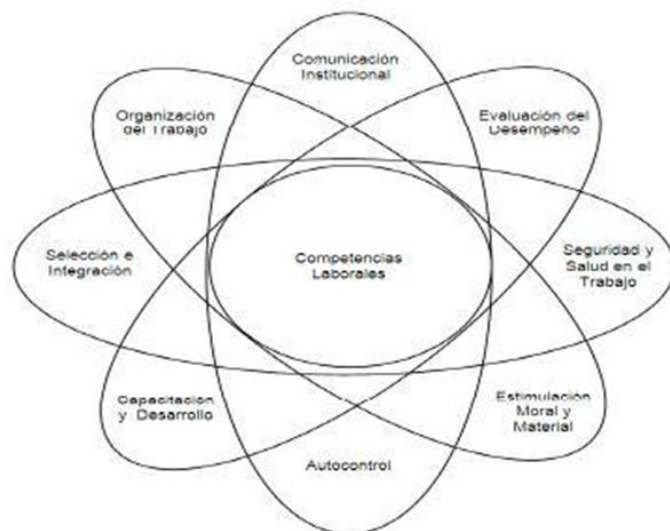


Figura 1. Esquema módulos del SIGCH

Fuente: NC 3001:2007

Es decisivo el papel que las competencias de esos recursos humanos tienen, pero no solo aquellas que implican el hacer sino y sobre todo las que permiten el cómo hacer de manera que se logren las metas de la organización.

De los modelos tratados anteriormente se aprecia el tratamiento de aspectos comunes tales como las competencias laborales, y que es posible identificar en ellos los diferentes componentes de los sistemas de gestión de recursos humanos y su interrelación, aspectos con los que la autora del trabajo coincide

y considera adecuados, sin embargo, su diseño y - en algunos casos - aplicación, se ha realizado en otros contextos por lo que aplicarlos de forma dogmática puede ser más perjudicial que beneficioso.

El turismo, a tono con estas investigaciones y como uno de los ministerios de más peso en el desarrollo económico cubano, ha orientado la aplicación paulatina en sus entidades, del modelo de SGICH propuesto por Morales Cartaya, donde uno de los pilares fundamentales es la adecuada definición de las competencias laborales, objetivo que se propone alcanzar la presente investigación.

1.2. Las competencias laborales como eje central de la gestión integrada de los recursos humanos. Corrientes y definiciones

Existen múltiples definiciones de competencias, por la trascendencia de esta categoría en el estudio de este objeto en la actualidad, es de interés analizar diferentes enfoques del término en función de caracterizar la polémica situación existente alrededor del mismo.

“Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientemente por sí mismas para un desempeño efectivo”.

Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. “Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer”. El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también el conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc, considerados necesarios para el desempeño de una ocupación.

Martens L (1996) sostiene que las competencias laborales dentro de la empresa, guardan relación con las transformaciones productivas y que estas generan ventajas competitivas en un mercado globalizado, así como contribuye a la mejora de la productividad, introduce nuevas estructuras organizativas e innovaciones tecnológicas, parte de una moderna gestión de recursos humanos, donde aclara el paso de la noción de calificación a la de competencia, y señala que la calificación se define como la capacidad potencial para realizar las tareas

correspondientes a una actividad o puesto, mientras que la competencia es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

Abud, I (1997), aborda la definición de competencias como: “una competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y, al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo” y agrega, “es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral, refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad”.

Cuesta Santos (2001) plantea que “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” y añade que "este concepto es tomado como punto de partida para este estudio y expresa una acepción sistémica y holística de las competencias, privilegiando la dimensión psicológica de estas y las contextualiza en una determinada cultura organizacional".

En la NC 3000/2007 se define el término como el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en 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.

De manera general las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarios para un desempeño favorable. La autora se adjunta al concepto definido en la norma cubana, ya que además hace referencia a los valores, sentimientos y actitudes del trabajador, los cuales se consideran el principal aporte de la investigación.

El empleo del término competencias laborales surge como una necesidad objetiva, de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los

procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar.

En la literatura se exponen varias definiciones que siguen diferentes corrientes, descritas por Zayas Agüero en el año 2002.

El primer enfoque es el análisis conductista, que se refiere al énfasis que se hace en el papel de las características del individuo para llegar a perfilar la “conducta situacional” de los que triunfan o fracasan. Describen los incidentes que llevaron a la eficiencia o a la ineficiencia.

El enfoque funcional, tiene un carácter evidentemente pragmático, se apoyan en el estudio del trabajo, examinan todas las actividades y los resultados que consiguen quienes trabajan en ella. Posteriormente el equipo investigador, que usa entrevistas y encuestas, analiza los resultados y define la norma (criterios de rendimiento y las tablas de medición).

El análisis constructivista tiene como base el proceso de elaboración de las competencias por parte del propio investigador. Es la menos difundida y en ocasiones se presenta integrada con alguna de las dos tendencias anteriores (Cuesta Santos, 2005). No se definen a priori las competencias del personal, sino que las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización.

Se evidencia que cada corriente pretende así resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema: el desarrollo de las competencias laborales como una alternativa para lograr mejorar la productividad del trabajo y los resultados de la organización. Todas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden.

A los efectos de esta investigación se considera que lo más conveniente sería adoptar un enfoque integrado donde se mezclen los elementos de las tres corrientes que resultan ventajas y que facilitan la implantación del enfoque de competencias en la gestión de capital humano.

Se debe resaltar la intención de la autora de que estas competencias, no sólo estén dirigidas a lograr una mejora continua en el desempeño profesional, sino que la acepción de competencias aquí defendida lleva – a decir de Cuesta en su libro *Gestión por Competencias* – “cerebro y corazón, cognitivdad y emoción respectivamente, significando lo esencial holístico que configura el ser humano”.

La inteligencia emocional es dos veces más importante que las destrezas técnicas o el coeficiente intelectual (Goleman, 1999). El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Describe aptitudes complementarias, pero distintas, de la inteligencia académica, las habilidades puramente cognitivas medidas por el cociente intelectual.

Cada rol implica un patrón de inteligencia emocional diferente, desde esta perspectiva se deriva que si se quieren definir las competencias, se deben determinar las competencias emocionales para cada uno de estos roles e introducirlas al sistema, de manera tal que puedan ser conocidas, evaluadas y controladas en el mismo ciclo de mejora continua. De esta forma las competencias no solo se conviertan en una alternativa para mejorar los resultados de la organización, sino que son un catalizador en la formación de un ser humano armónico, equilibrado y creativo.

Al considerar las competencias como la base del sistema integrado de gestión de recursos humanos se ve en su interrelación estrecha con los subsistemas que lo integran, para esta investigación, en particular con la evaluación del desempeño.

1.3 La selección de personal sustentada por la gestión de competencias

La selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las competencias presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa concreta o específica.

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, que significa flexibilidad o multi-habilidades en el empleado, y no sólo para las competencias del puesto sino para las relaciones interpersonales (prioriza la habilidad de laborar en equipo) y la cultura organizacional. La formación de personas, con tal orientación, desarrolla (educa) a las personas.

El directivo que gestionará competencias, no podrá estar aislado de las concepciones y técnicas más actuales sobre adquisición y gestión del conocimiento, la personalidad humana y su interacción en grupos. Un buen trabajo, que considera la práctica empresarial cubana en el abordaje de la

selección de personal, en particular destaca un sistema orgánico de principios rectores, ha desarrollado Pedro Zayas (2000). Otro trabajo notorio, trata el conocimiento psicológico de los grupos, determinantes en la comprensión del subjetivismo y la personalidad humana activa y transformadora, que acredita nuestra realidad cubana, destaca Manuel Calviño (1999).

A tono con el concepto holístico de las competencias, así será la selección de personal derivada de las mismas, para ello, será necesaria la capacitación de los miembros de las comisiones seleccionadoras, dirigentes y mandos intermedios que intervienen en el proceso.

Para la realización exitosa de esta selección se utilizan técnicas entre las cuales se encuentran: entrevista, pruebas profesionales, tests psicométricos y dinámica de grupos, las cuales pueden ser escogidas por los especialistas de acuerdo a las necesidades que requiera el caso.

1.4 El proceso de identificación y validación de las competencias laborales. Metodologías y procedimientos utilizados.

En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de capital humano, se habla de gestión por competencias (Zayas Agüero, 2002), que abarca todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macro estructuralmente, a nivel de la organización como un sistema, como desde el punto de vista particular de cada trabajador.

El desarrollo de esta investigación permitirá aplicar una herramienta que defina las competencias de la organización, de los procesos y de todos los cargos de la entidad. Con todo esto y la implementación del SGICH, se pretende llegar a todos los subsistemas, y con ello establecer una alternativa que permita elevar los niveles de productividad de la empresa.

Diferentes autores han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias, Boyatsis, R. (1982) realizó un estudio a partir del cual elaboró un perfil genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico.

Por otra parte, Velando Rodríguez (1997) cita entre los principales tipos de competencias: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y

servicio, competencias de influencia, competencias directivas, de solución de problemas y de eficacia personal. Levy-Levoyer (1997), enumera las que llama supra competencias o competencias genéricas para mandos medios: Intelectuales (perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización); Interpersonales (dirección de colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral); Adaptabilidad (al medio); y Orientación a resultados (energía e iniciativa, sensatez para los negocios).

Al elaborar los inventarios de competencias se recomienda (Jiménez, 1997; Delgado Martínez, 2000; Cuesta Santos, 2005; Sánchez Rodríguez, 2007) llegar a un nivel “manejable”, es decir, si se llega a un nivel muy genérico aparecerá la dificultad de que previsiblemente todos (trabajadores y cargos) deban poseer dicha competencia, lo que no permite gestionar la psico-diversidad organizativa. Sin embargo, si se llega a un alto nivel de análisis y se utilizan perfiles de competencias muy extensos aparecerá entonces la dificultad de las herramientas y los procesos analíticos posteriores. Además, el perfil será complejo y, por tanto, más difícilmente aplicable y “explicable” y, por supuesto, más costoso tanto en el diseño como en su posterior mantenimiento. De esta forma es frecuente que se llegue a una consideración de las competencias como algo intermedio entre lo que podrían ser “genéricas”, a lo que podrían ser “muy específicas”. Evidentemente es importante tener una buena medida de competencias, manejable y relevante, lo que algunos autores han definido como directorios o inventarios, pero es también importante la definición que de estos se haga.

Con relación a la clasificación de las competencias, Mertens (1996) las clasifica en generales y específicas; mínimas y efectivas. No obstante, esta es insuficiente ya que el espectro de clasificación de las competencias es mayor; así se pueden identificar: competencias simples y complejas según su estructura; competencias actuales y potenciales, esta clasificación condiciona los métodos, la concepción y la organización de los procesos de selección y formación y desarrollo.

Por otra parte algunos autores clasifican las competencias en poseídas y desarrollables según la polémica entre heredado y adquirido. Existe otra clasificación de competencias (Delgado Martínez, 2000) de acuerdo con nivel

funcional dentro de la estructura de la empresa con el que estarán relacionadas dichas competencias: las competencias organizacionales, que suponen un rasgo diferencial en el mercado; las competencias corporativas, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes; las competencias técnicas (Angulo González, 2002), que se referirán a los comportamientos precisos en cada unidad funcional, para conseguir sus objetivos, en base a su misión dentro de la estrategia organizacional y relacionadas con los aspectos técnicos de la misma; las competencias de rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes; las competencias de posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específicos.

En este trabajo se asume la clasificación de ambos autores (Delgado Martínez, 2000; Angulo González, 2002), con algunos cambios en la nomenclatura donde se tiene en cuenta términos utilizados en el lenguaje empresarial cubano y en la NC 3001:2007. Así, en esta investigación se denominarán a las competencias organizacionales como “competencias distintivas de la organización”, las técnicas como “competencias de procesos” y de rol y posición como “competencias de los cargos” (perfiles de competencias).

Internacionalmente se han desarrollado varias metodologías con el objetivo de determinar en un área o puesto de trabajo las funciones y tareas que se deben desarrollar. De acuerdo con (Galindo, 2006) las metodologías más conocidas para la determinación de las competencias son las siguientes:

1. Técnica del análisis funcional. El análisis funcional es una metodología analítica que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, y describe de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas (funciones específicas de los cargos) para su cumplimiento

Es importante aclarar que las funciones a las que se hace referencia, están separadas de las personas que realizan el trabajo y en ocasiones de la empresa en que operan dichas funciones. Su objetivo principal consiste en definir los resultados que requieren las actividades seleccionadas. Por lo tanto se puede considerar que el enfoque del análisis funcional “desenvuelve todo lo que la organización tiene que alcanzar, a fin de lograr sus objetivos estratégicos”.

2. Desarrollo de un currículum vitae (DACUM, por sus siglas en inglés): se caracteriza por establecer una conexión orgánica y desde su diseño, entre la norma de competencia, expresada en criterios de desempeño, y la construcción del currículum que debe conducir al cumplimiento de la misma. Esto lo lleva a diferenciar de las metodologías que separan ambos momentos, convirtiéndolo en un instrumento atractivo para las empresas por reducir la complejidad del largo proceso que comprende la definición de la norma, la construcción del currículum, la capacitación-formación basada en ello y la evaluación-certificación. Lo anterior no significa que únicamente se aplica a nivel de la empresa, sino también es posible a nivel de la rama de actividad, y a cualquier nivel jerárquico y de complejidad de la función en cuestión

3. Metodología desarrollo sistemático de un currículum instruccional, SCID por sus siglas en inglés, es un análisis a fondo de las tareas, tomándose como base las tareas enunciadas en el mapa DACUM, o bien, parte de subprocesos productivos identificados por observación y entrevistas directas con personal de producción y supervisores-gerentes

El procedimiento SCID es similar al DACUM; se selecciona un grupo de trabajadores expertos y supervisores, quienes colectivamente analizan las tareas paso por paso, y uniforman entre ellos los criterios acerca de la ejecución de las tareas, a partir de un consenso que se va construyendo en cada uno de los componentes del esquema. Además parte de la concepción de que para la evaluación del trabajador y para la elaboración de las guías didácticas, es indispensable pero no suficiente, tener formulados los criterios y evidencias de desempeño. Considera que para garantizar el desempeño observado, deben cumplirse un conjunto de requisitos y especificaciones inherentes al contenido de la tarea, que conducen al desempeño destacado del trabajador

4. Desarrollo de un modelo (AMOD, por sus siglas en inglés). Se define como un modelo de los tantos que existen, de la metodología DACUM. Fue desarrollado en Canadá como una versión alternativa y complementaria del mapa DACUM; parte de los mismos principios básicos del DACUM y tiene a su vez una variante elaborada especialmente para ser utilizado a través del correo electrónico, llamado IMOD

En Cuba la técnica o metodología más utilizada es el análisis funcional porque garantiza la alineación de las competencias con la estrategia empresarial,

permite el perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo y también la forma sistemática y profunda del análisis de la tarea o su competencia.

En la literatura especializada se puede encontrar un gran número de autores que a través de diferentes enfoques plantean sus propios procedimientos que abordan el tema de las competencias en las organizaciones (Jiménez, 1997; Ducci, 1997; Delgado Martínez, 2000; Cuesta Santos, 2001; Gramigna, 2000; Gallego Franco, 2002, Rodríguez, 2007; Laseria, 2008; García, 2015) entre otros. Se reflejan diferentes enfoques en estos modelos: unos se plantean con un enfoque estratégico y otros con enfoque de competencias, o ambos, mediante la integración del sistema de competencias de toda la organización, parte de los niveles organizacionales, de proceso hasta llegar al puesto de trabajo.

Se ha detectado varios pasos o actividades comunes, denominadas de formas diferentes en ocasiones pero que cumplen con el mismo objetivo. Así se pueden identificar cuatro fases homogeneizadoras:

1. Sensibilización: es la fase donde se realizan como actividades principales el entrenamiento del personal y la creación del grupo de expertos. Todo lo cual se hace con el fin de lograr el involucramiento de los trabajadores de la empresa
2. Revisión y actualización de los elementos estratégicos: tiene como objetivo alinear la gestión de las competencias a los objetivos del negocio. Aquí es donde se identifica el plan estratégico de la empresa, la misión, visión y demás elementos tanto de la empresa como de las áreas funcionales
3. Definición de los modelos de competencias requeridas: esta es la fase central y consiste en listar las competencias requeridas para cada área, conceptualizar las mismas y determinar sus dimensiones o comportamientos asociados, de esta forma se conforman los perfiles de competencias de los puestos

El MINTUR a tono con sus necesidades diseñó un procedimiento (Anexo 2) que según el análisis realizado por la autora recoge aspectos comunes con los analizados anteriormente como el desglose de las competencias desde la organización, de los procesos hasta llegar a los cargos y así dar cumplimiento al problema profesional antes expuesto, la estrategia y objetivos de la entidad. Además, se incluye al mismo un epígrafe 2.5.3 de indicadores propuestos para monitorear el procedimiento, donde quedan expuestos a partir de elementos comparativos el seguimiento a los principales resultados de la investigación,

permite la implementación de un sistema para el desarrollo de competencias laborales sobre la base de la información que ofrecen los profesiogramas elaborados, y su integración con los subprocesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

1.5 Necesidad del enfoque de gestión por competencia. Diagnóstico del estado actual en el hotel Brisas Guardalavaca

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.

Influyeron también en la difusión del enfoque de competencias, las relaciones estrechas que mantiene el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y otras instituciones del mundo laboral con los órganos ejecutivos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y en particular, con su centro regional para América Latina y el Caribe (CINTERFOR). Así como los intercambios académicos de las instituciones universitarias cubanas con sus homologas de Iberoamérica, Canadá, Francia e Inglaterra.

En Agosto del año 2007, se adopta el Decreto Ley 252 para establecer las bases para el perfeccionamiento empresarial, proceso que requiere la regulación de la capacitación profesional de los trabajadores en la empresas inmersas en él, introduciéndose de esta forma, de manera oficial en el país, el enfoque de competencias en los procesos de capacitación profesional de los recursos humanos, pues no existe lugar a dudas que el recurso humano ha sido y es el protagonista de los logros y planes futuros de naciones, instituciones u organizaciones de modo general. Así, ha sido considerado éste como “la más importante riqueza de un país” por el Comandante en Jefe de la Revolución Cubana Fidel Castro Ruz.

La realidad económica de Cuba, en la actualidad está fundamentada por la necesidad inmediata de elevar la productividad de las empresas y con ello, el nivel de vida de los trabajadores, por lo que estos tendrán que ser partícipes activos en todo el proceso. De ahí que el estado cubano ha decidido emprender paulatinamente la reorganización laboral en las entidades del país, esto impone

que la gestión de los recursos humanos adopte un enfoque sistémico e integrador respecto a su entorno, lo cual constituye de por sí un reto a la intelectualidad para lograr encauzarlo convenientemente. También demanda una amplia formación de todos, que se erige como base de las nuevas prácticas de gestión y de trabajo, basado en el enfoque por competencia.

Este objetivo se recoge en los lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba (2011), donde se plantea la necesidad de que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial (OSDE) y que el perfeccionamiento empresarial se integrará a las políticas del modelo económico a fin de lograr empresas más competitivas con el objetivo de incrementar la productividad del trabajo, elevar la disciplina y el nivel de motivación del salario y los estímulos, con el fin de eliminar el igualitarismo en los mecanismos de distribución.

En la legislación laboral cubana, se contempla como competencia laboral el “conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones” (MTSS, 1999). Esta definición se enmarca fundamentalmente en aspectos cognitivos y está dirigida al desarrollo del proceso de formación en la organización.

La investigación doctoral de Morales Cartaya (2006), reveló que las reservas en la eficiencia de las organizaciones cubanas poseen una estrecha relación con el factor humano, evidenciándose la necesaria integración de las competencias laborales con los diferentes subsistemas que conforma el SGICH, parte de que la competencia es la unidad operacional que permite desarrollar a las personas en la organización. En los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño, va a servir de guía para la selección de los nuevos trabajadores que se incorporen a los cargos de los procesos de las actividades principales, y para la capacitación de los trabajadores con un desempeño laboral adecuado en el alcance de un desempeño laboral superior, lo que posibilitará el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa,

donde las competencias laborales la piedra angular de todo el sistema que sustenta a la organización.

En el año 2007 en el hotel Brisas Guardalavaca fueron creados los profesiogramas de cargo u ocupaciones, según las especificidades de la instalación en aquellos momentos y la disposición de la estructura organizativa, cargos y ocupaciones de la entidad. En el tiempo transcurrido hasta la fecha han ocurrido procesos tan complejos como el reordenamiento laboral y la construcción de nuevos espacios en los que se brinda otro tipo de servicio, todo lo cual removi6 desde su raíz las concepciones y los diseños de muchos puestos de trabajo.

En aras de la intención y compromiso de la instalación, en la implantación paulatina de la NC 3001:2007, y con los resultados de la aplicación de su herramienta de diagnóstico se comprobó que:

- están elaborados los profesiogramas, pero los mismos se limitan solo a las funciones y tareas, requisitos del puesto y algunos de seguridad y salud
- la determinación de las necesidades de aprendizaje no son objetivas, al no estar basadas en las brechas entre las competencias deseadas y la realidad
- como consecuencia de lo expuesto anteriormente los planes de capacitación no están encaminados a objetivos esenciales que incidan en la elevación de la calidad del capital humano y de su impacto en la satisfacción del cliente
- la evaluación del desempeño, al no contar con una definición de indicadores de competencia, solo está referida a indicadores de resultados por lo que no constituye una herramienta efectiva para la mejora

Lo anteriormente expuesto evidencia la necesidad de aplicar el procedimiento para identificar y validar las competencias laborales de la organización, del proceso y la actualización de los profesiogramas de cargos.

Capítulo II. Diseño de las competencias laborales en el área de Abastecimiento del hotel Brisas Guardalavaca

El presente capítulo muestra la aplicación del procedimiento elaborado para las entidades del MINTUR, que permite la identificación y validación de las competencias, el mismo consta de cinco fases y diez pasos, pero solo serán expuestos los resultados hasta la cuarta fase de implementación y seguimiento. Para ello, es necesario que la organización tenga un enfoque estratégico y por objetivos como sistema de trabajo, esto conlleva a que los objetivos y estrategias definidos para la mejora continua de la gestión del desarrollo de competencias estén en correspondencia con la misión, objetivos, estrategias y acciones generales de la organización. Estos dos aspectos constituyen indicios indispensables para que el procedimiento pueda ser utilizado con éxito.

Para corroborar esto se utilizó la herramienta de diagnóstico propuesta por Morales Cartaya (2007) (Anexo 3) donde queda claro que la entidad tiene una proyección estratégica.

Antes de comenzar la aplicación del procedimiento, se hace imprescindible realizar el análisis de las premisas condicionantes.

2.1 Evaluación y perfeccionamiento de las premisas condicionantes

El procedimiento general para la identificación, evaluación y certificación de las competencias laborales se deberá convertir en una herramienta de intervención profesional a utilizar por los propios actores de las entidades del turismo. Para la aplicación del procedimiento se requiere la existencia de un grupo de condiciones que constituyen sus premisas y que se exponen seguidamente:

- reconocimiento de la necesidad de la identificación, validación y certificación de las competencias laborales:

Se puede observar en la aplicación de la herramienta de diagnóstico (Anexo 3) en el módulo de Competencias Laborales, donde se pone de manifiesto que si bien en la entidad se encuentran elaborados los perfiles profesiográficos, estos necesitan actualización, así como la determinación de las competencias y la elaboración de las matrices para los diferentes cargos

- orientación estratégica:

La gestión empresarial se desarrolla de forma estratégica, y asegura que las áreas de la organización trabajen sinérgicamente en pos de alcanzar los

objetivos trazados para la entidad. Muestra de ello es el objeto social de la empresa, misión y visión las que permiten dirigir el cumplimiento estratégico de los objetivos generales de la instalación y además responder a los establecidos en cada área y cargos del hotel

De ahí que el hotel Brisas Guardalavaca como estrategia general hasta el año 2016, tiene los siguientes objetivos:

1. perfeccionar las formas de comercialización y promoción, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones. (L - 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 264, 265, 267, 268)
2. consolidar de manera gradual el Sistema de Gestión de la Calidad y continuar implantando los estándares de la marca Brisas (L - 83, 142, y 257)
3. Captar directamente divisas, con una posición competitiva en los mercados (L-255, 256, 257, 263, 266)
4. incrementar la competitividad y sostenibilidad del producto Brisas Guardalavaca en los mercados a partir del mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y del funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión. (L-256, 257, 261, 267)
5. consolidar el Sistema de Gestión Ambiental

Como se puede apreciar existe una adecuada y entendible orientación estratégica

- enfoque por procesos:

Actualmente la entidad trabaja en los procedimientos del SGICH, que posee un trabajo esmerado en los procesos de Selección de personal, Comunicación Institucional, Organización del trabajo, Evaluación del desempeño, Capacitación y desarrollo, Seguridad y Salud del Trabajo, (con la Implantación de las ISO 18000). Por el trabajo realizado en la actividad, el hotel Brisas Guardalavaca, fue la primera entidad de Cubanacán seleccionada en el país para comenzar con la implantación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo. También se cuenta con un sistema de Gestión de Calidad el cual ya está certificado y el Sistema de Gestión medioambiental, en fase de implantación. Se trabaja en la preparación del SGICH, para la solicitud de su certificación en el 2016, empeño en el cual da su aporte el presente trabajo.

- existencia de los profesiogramas y las matrices de competencias:

Todos los profesiogramas han sido elaborados sin embargo necesitan actualización, ya que, como se expone anteriormente solo se limitan algunos requisitos del puesto, y como resultado de investigaciones de análisis y descripción de cargos realizadas en el año 2007, es necesario definir e incluir las matrices de competencias de la mayoría de los cargos, directriz en la cual se trabaja, por lo que no se considera una barrera para la aplicación del procedimiento propuesto

- orientación hacia la mejora:

Existe una orientación hacia la mejora continua y un grupo de mejora del hotel, monitoreado por el departamento de calidad, que cuenta con los principales dirigentes y especialistas de la misma. Uno de los aspectos que se trabaja es el actual procedimiento para la evaluación del desempeño basado en competencias laborales, lo que posibilitaría a los directivos conocer los factores que propician los resultados, tanto en las condiciones como en los procesos y así trabajar sobre la base de mejoras para el logro de los objetivos generales de la entidad.

2.2 Fase I. Preparación y selección del personal

El objetivo de esta primera fase es garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores, así como lograr el proceso de involucramiento de todo el personal de la organización.

2.2.1 Designación del comité de competencia

El comité de competencia en este caso se consideró que serían además el comité de expertos, los cuales fueron seleccionados por la disposición, creatividad, capacidad de análisis y el coeficiente de competencia de los expertos para valorar el nivel de experiencia y conocimientos que poseían sobre la materia, por lo que se les aplicó una encuesta para conocer el coeficiente de argumentación que tenían sobre el tema en cuestión, (Anexo 4). Como principal resultado se alcanzó un coeficiente de competencia de 0,86 para el Director general, el Vicedirector General 0,82, el Subdirector de Recursos Humanos 0,84, el Especialista en Gestión de los Recursos Humanos 0,83, el Especialista en Gestión de la calidad 0,85, Jefe de Abastecimiento 0,92, Técnico "B" en Abastecimiento para el Turismo 0,82 y el Encargado de Almacén 0,81. Estos resultados son de gran importancia ya que indican un el conocimiento por parte de los expertos de cada proceso sobre el trabajo que se realizará, al exceder el

valor de comparación 0,80, que según lo planteado en el método prospectivo de selección de experto por índice de competencia obedece a que el coeficiente de competencia es alto.

2.2.2 Preparación de los miembros del comité de competencias

Es importante precisar el alto nivel de conocimientos que tienen, tanto los trabajadores como la alta dirección, sobre el tema de la gestión por competencias, gestión del capital humano, normas NC 3000, dirección estratégica, etc. Donde queda evidenciado en las diferentes etapas de capacitación brindados por Formatur y el departamento de los recursos humanos de la organización, a través de talleres, seminarios y conferencias, que brindaron la información requerida sobre estos temas, haciendo énfasis en la importancia y ventajas de introducir el enfoque de competencias para la organización.

2.3 Fase II. Diagnóstico

Esta fase tiene como objetivo determinar los problemas existentes en la entidad seleccionada, referido a la gestión por competencias.

- se tomó como referencia el diagnóstico realizado previamente por la entidad con la herramienta propuesta por Morales Cartaya (2007), se verificó la existencia de los profesiogramas (Anexo 5) para los cargos del área en estudio, y se corroboró que los mismos necesitan actualización, ya que solo contenían las tareas y funciones, requisitos del puesto, y algunos de seguridad y salud y no contaban con la elaboración de las matrices de competencias
- todo lo anteriormente expuesto y entrevistas realizadas a los trabajadores reveló que ninguno estaba conforme con la evaluación del desempeño por competencias ya que solo estaba referida a indicadores de resultados
- en análisis realizados conjuntamente con el comité de expertos en el primer trimestre del año 2015 reveló que los planes de capacitación no estaban encaminados a objetivos esenciales y específicos de acuerdo a las necesidades de aprendizaje del trabajador, situación que se refleja en el nivel de participación a los cursos al contar solo con el 41,66 % de participantes

2.4 Fase III. Determinación y validación de las competencias

Esta fase tiene como objetivo determinar las características inherentes al puesto de trabajo de Jefe de Abastecimiento que permitan su diferenciación respecto a otros en la organización a partir de los profesiogramas como resultado de este

proceso, promover el desarrollo continuo del capital humano, además de validar las competencias determinadas.

2.4.1 Etapa I. Definir e identificar las competencias distintivas de la organización

En esta etapa se procederá a identificar las competencias de la organización, referidas en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencias están causalmente relacionadas con su desempeño exitoso, en correspondencia con determinada cultura organizacional como son las normas NC 3000:2007. Tiene como base el análisis estratégico con todos sus elementos, visión, misión y objetivos.

En la entidad existe bien definido su propósito fundamental que es:

“Brindar un producto hotelero en Guardalavaca, perteneciente al territorio holguinero, que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, distinguidos por la hospitalidad y el ambiente íntimo y acogedor, sustentado en la profesionalidad de sus trabajadores y en el mejoramiento continuo de la calidad como filosofía de trabajo”

Basado el mismo en su objeto social que es el siguiente:

1. prestar servicios de alojamiento, de gastronomía y otros propios de la actividad hotelera, a personas naturales o jurídicas, en moneda libremente convertible
2. ofrecer los servicios correspondientes a las actividades de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible tales como: Servicios de check out late, telefónicos, fax – e mail, Internet, cambio de moneda, caja de seguridad, masaje, fotocopias e impresión de documentos, lavado, planchado y costura de ropas (normal y especial), cuidado de niños, y mini – bares
3. comercializar y operar de forma minorista opcionales turísticas asociadas con los servicios y actividades ofertados por el hotel y no incluidas en el paquete turístico en moneda libremente convertible
4. alquilar de forma temporal áreas, locales y salones según demandas del cliente
5. arrendar equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental
6. prestar otros servicios, tales como:

- servicios de comedor obrero para empresas que operan o prestan servicios en o para la instalación, en moneda nacional y moneda libremente convertible según contrato
- facilitar de forma temporal espacios en el hotel a otras instituciones, cobrando comisiones en moneda libremente convertible por las ventas de mercancías y servicios que estas realizan
- arrendar locales y espacios a entidades que operan en moneda libremente convertible y a personas naturales o jurídicas autorizadas

Al quedar definido el propósito en la misión del hotel que consiste en ser el mega todo incluido más cubano de la familia vacacionista, con la visión de ser el líder mega todo incluido de la hotelería en el Caribe, distinguiéndose por la fantasía y la hospitalidad sin límites, y como base los elementos estratégicos de la organización se determinó en trabajos anteriores que las competencias distintivas, quedaron definidas como sigue:

- capacidad para crear para sus clientes un ambiente íntimo, familiar y acogedor
- capacidad para combinar el confort y naturaleza
- capacidad de mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios
- capacidad de crear un sello de cubanía en todos los productos que ofrece

2.4.2 Etapa II. Identificar y aprobar las competencias de los procesos de las actividades principales

Para la realización de esta etapa se comenzó con la identificación de las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas de la entidad y a que procesos están relacionados. Se definió el propósito de cada proceso y se realizó un análisis al mapa de proceso elaborado en la entidad donde la entrada principal del sistema son las especificaciones de los clientes y las salidas están enfocadas a lograr la satisfacción del cliente. La instalación denomina como estratégicos:

- dirección

Este proceso se encarga de dirigir la operación del hotel, supervisar la marcha de los servicios en las diferentes áreas y se mantiene al tanto de su comportamiento; toma las decisiones que resulten oportunas en función de la solución de dificultades presentadas

- comunicación interna/externa

Este proceso se encarga de implantar un sistema de comunicación interna en la empresa que establece las relaciones de dirección participativa, el conocimiento general de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar. Además, asegura la comunicación externa con su entorno, proceso fundamental para lograr los vínculos con todos los públicos de la compañía: clientes, competidores, proveedores y partes interesadas.

- calidad e inocuidad de los alimentos y medio ambiente

Se encarga de garantizar la calidad en el servicio de elaboración, conservación y entrega de los alimentos, decide además la compra de alimentos en función de las necesidades y gustos de los clientes

- diseño y desarrollo

Se encarga del diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, inteligencia empresarial, así como el programa de mejora continua de la calidad.

Como parte de los procesos claves que se encargan de transformar la materia prima, tienen contacto directo con el cliente, de hecho son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad, la organización incluye:

Procesos Claves

- comercial

Dirige, organiza, ejecuta y controla las estrategias y políticas de marketing junto a las acciones de investigación y relaciones públicas que aseguren la estabilidad y desarrollo de la organización.

- alojamiento

Dentro de los procesos claves del hotel se encuentra el de alojamiento que tiene como función todas las operaciones que se realizan con el cliente a partir de la llegada de su reserva, limpieza y ordenamiento de las áreas de alojamiento y comunes, entrada del cliente a nuestra instalación (check in), alojamiento, atención continua al cliente, servicios complementarios al hospedaje, check out, cambio de turno y auditoría diurna

- restauración

Garantiza el servicio de restauración y bares; gestiona el aprovisionamiento para poder prestar, con la mayor eficiencia, los servicios. También atiende los servicios de eventos y reuniones que se realicen en el hotel. La organización de los restaurantes señala dos secciones: restaurante buffet (La Turquesa y El

Zaguán) y restaurante a la carta (La Trattoria, El Guayabero y El Patio de Los Artistas) lo que facilita la capacitación y operación en cuanto a niveles de satisfacción y gastos planificados, con respecto a bares se encuentran: Lobby Bar El Tejado, Bar Cappuccino, Bar El Patio, Lobby Bar La Tinaja, Bar Discoteca La Dulce Vita, Bar Parrilla Isla Mujeres y Aqua Bar. Corresponde a esta actividad la preparación, elaboración, venta y control de la oferta de alimentos y bebidas, decide la compra de bebidas y productos a ofertar en los bares en función de las necesidades y solicitudes de los clientes, con total seguridad e higiene, también es responsable del cumplimiento de los estándares de calidad.

- recreación-animación

Se desarrollan las actividades de esparcimiento de los clientes así como la ambientación de actividades y eventos realizadas de conjunto con otros grupos, sobre la base de la satisfacción y la superación de las expectativas. Influye en la organización integral del producto turístico, además de ser un motivador de las actividades culturales genuinamente cubanas del hotel, donde proyecta la identidad nacional; crea un clima favorable al elevar el estado anímico de los clientes; promueve los valores patrimoniales locales y nacionales; y contribuye a la diversificación de distintos modos de vida.

Para asegurar el funcionamiento de los procesos claves están:

Procesos de apoyo

- aseguramiento

Este proceso se encarga de comprar los abastecimientos, que garantizan el almacenamiento y la distribución de las mercancías que permiten la operación de todas las áreas con eficiencia económica, exige el cumplimiento de todas las normas de almacenaje, también gestiona y controla los inventarios.

- servicios técnicos

Garantiza los servicios técnicos necesarios para mantener en óptimo funcionamiento todas las instalaciones que se encuentran en el hotel, también se encarga de la limpieza y mantenimiento de las áreas verdes y la piscina.

- seguridad y protección

Este proceso tiene como función el logro de la seguridad y protección tanto de las personas trabajadores o clientes, así como de los recursos materiales, financieros y tecnológicos con los que cuenta la entidad.

- económico-financiera

El proceso dirige, organiza, ejecuta y controla el sistema de Control Interno a través de la Resolución 60 de la Contraloría General de la República con el fin de proteger sus recursos contra el fraude o el uso ineficiente, asegura la exactitud y la confiabilidad de los datos de la contabilidad y de las operaciones financieras, así como el cumplimiento de las políticas normativas económicas de la entidad, evalúa el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad e inspecciona el cumplimiento de los controles administrativos, en correspondencia con lo establecido en el Decreto-Ley 186 y su presupuesto de trabajo

2.4.2.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos ya definidos en la organización, quedaron expuestos en el epígrafe 2.1.

2.4.2.2 Determinación de las funciones y cargos claves dentro del proceso

Este epígrafe tiene como objetivo analizar las funciones que se realizan dentro del proceso de apoyo objeto de estudio, para este caso el de Aseguramiento que se encarga de comprar los abastecimientos, que garantiza el almacenamiento y la distribución de las mercancías que permiten la operación de todas las áreas con eficiencia económica, exige el cumplimiento de todas las normas de almacenaje, también gestiona y controla los inventarios.

2.4.2.3 Determinación de las competencias de los procesos

Con la información analizada y procesada anteriormente por el comité de competencia, se determina mediante una tormenta de ideas para el proceso de Aseguramiento las competencias siguientes:

1. Conocimiento sobre inventarios
2. Conocimiento de las normas de almacenamiento y protección
3. Conocimiento de las características de los productos y su manipulación
4. Orientación al cliente
5. Habilidades comunicativas
6. Orientación a los resultados
7. Apariencia personal e higiene
8. Conocimiento de las normas de seguridad y protección que debe seguir en el puesto

2.4.3 Etapa III. Identificar y aprobar las competencias de los perfiles de los cargos de las actividades principales

Esta etapa se llevará a cabo por el comité de competencias, donde a partir de toda la información obtenida en las etapas anteriores, se agrupan las competencias y aplica el método Delphi como herramienta de trabajo para determinar cuáles de son las esenciales para el cargo.

2.4.3.1 Cargos claves del proceso

En el área de Abastecimiento, los cargos son: Chofer C, Dependiente de Almacén, Encargado de Almacén, Técnico "B" en Abastecimiento para el Turismo y Jefe de Abastecimiento, este último será el caso que se mostrará.

2.4.3.2 Identificación de las funciones del cargo

Con la revisión de los profesiogramas elaborado por la entidad (Anexo 5) se identificaron las tareas o funciones principales del cargo de Jefe de Abastecimiento, donde se definen las siguientes:

Tareas incluidas en el cargo:

1. elabora el proyecto de presupuesto de los suministros y recursos financieros del área bajo su responsabilidad
2. firma los contratos oficiales con las entidades suministradoras previendo que los mismos se realicen por un término de hasta un año
3. analiza con los jefes de áreas, la oferta de los productos las características, cantidades, precios, y parámetros de calidad de acuerdo a las necesidades convenidas
4. presenta al abogado para su visto bueno en el término legal, la relación de los suministros contenidos en los contratos, concluido este proceso se lo entrega al suministrador
5. participa en las reuniones del colegio de compras que están establecidas por el territorio
6. garantizar el estricto cumplimiento de la disciplina financiera del área que dirige, que se correspondan con las cifras presupuestadas
7. supervisa el cumplimiento de los sistemas contables, estadísticos y de control implantados en los almacenes
8. elaborar las disposiciones y orientaciones en los límites de su competencia y de acuerdo con las legislaciones vigentes acerca de las cuestiones relativas al área de Abastecimiento

9. supervisa al personal subordinado el cumplimiento del contenido de los procesos establecidos en el manual de calidad del departamento referido a:

- contratación y Compra
- facturación
- higienización
- materias primas

10. se reúne de forma sistemática con los especialistas para analizar y orientar objetivos, medidas y tareas en relación con el desarrollo de las actividades programadas

11. atiende a los representantes de empresas y organismos, así como a otras personalidades cuando estos soliciten de este servicio

12. realiza inspecciones para detectar anomalías en los almacenes, locales y áreas subordinadas a fin de evitar situaciones que afecten la prestación del servicio

13. realiza comprobaciones de forma sistemática en los almacenes para verificar la correspondencia entre los saldos en los tarjeteros y los físicos existentes

14. realiza comprobaciones sistemáticas y sorpresivas a las fechas de vencimientos de los productos en almacén, así como al cumplimiento de las normas de almacenajes establecidas

15. comprueba los inventarios de rotación de las mercancías en almacén y el cumplimiento de los límites de máximo y mínimos (margen de seguridad) de almacenaje

16. busca soluciones a condiciones de riesgos en neveras, almacenes, equipos y sistemas, a fin de mantener en buen estado técnico y de funcionamiento el área subordinada.

17. supervisa y se mantiene al tanto de la marcha de ejecución y la entrega de los abastecimientos en las diferentes áreas del hotel y toma las decisiones que resulten oportunas en función de la solución de dificultades presentadas

18. supervisa en muestreos sorpresivos, que toda la mercancía que entra o sale del departamento debe estar debidamente acompañada por la factura oficial

19. supervisa de forma sistemática el parque del transporte asignado, comprueba el uso ajustado a los requerimientos de la actividad y su estado técnico

20. mantiene informado al Director General del comportamiento de los suministros y rotación de los inventarios y de anomalías de interés respecto al departamento
21. mantiene actualizado los planes de abastecimientos de la reserva estatal contra situaciones excepcionales (desastres naturales y otras contingencias.)
22. participa en la elaboración de planes sobre nuevas inversiones y de la introducción de nuevas tecnologías a su área de subordinación
23. propone medidas para el ahorro de recursos humanos, materiales y financieros, sin que se afecte la calidad en los suministros convenidos
24. supervisa que el jefe de almacén revise los inventarios y según la ocupación prevista, rotación y nacionalidad de los clientes, realice el listado de productos a comprar
25. chequea al jefe de compras, la ejecución con los suministradores del listado de productos a comprar, definiéndose si la compra es de anden, pedido vía telefónica o de recogida directa
26. supervisa la seguridad física del personal que labora bajo riego y el uso de los medios de protección individual
27. evalúa el desempeño laboral y condiciones de Idoneidad del personal subordinado en las fechas previstas
28. chequea el estado de la limpieza e higiene de las áreas subordinadas
29. cumple y hace cumplir las regulaciones sobre el secreto estatal, la protección física y demás reglamentos que rigen en la actividad durante el horario de sus funciones
30. cumple otras funciones no descritas, inherentes a sus facultades y atribuciones respecto al cargo que desempeña o les sean encomendadas por la máxima autoridad administrativa de la entidad

2.4.3.3 Identificación de los valores compartidos

Mediante un análisis con el equipo directivo y el especialista de calidad del complejo con una representación de trabajadores por área, para la realización de la planeación estratégica anterior, se dio inicio a una etapa renovadora en la dirección, la búsqueda de los valores compartidos del complejo Las Brisas, con el objetivo de rediseñar continuamente la cultura de la organización, lo que genera de esta forma compromisos en el colectivo y además tiene como precepto que el verdadero liderazgo es un diálogo sobre valores con lo que se

busca un único fin: simplificar, orientar y comprometer a todos los trabajadores con los proyectos retadores que la entidad elabora constantemente para mantener su competitividad.

Los valores compartidos en el hotel resultado de las técnicas y herramientas utilizadas son: humanismo, solidaridad, disciplina, responsabilidad, profesionalidad y sentido de pertenencia.

Tabla 1: Valores de la organización

Valores Deseados	Valores aparentes	Valores operativos	Actitudes
profesionalidad	conocimiento	cumplimiento	cooperación
orientación hacia el cliente	competencia	disciplina	responsabilidad
trabajo en equipo	eficiencia	productividad	creatividad
solidaridad	diferenciación	eficiencia	colaboración
disciplina	profesionalidad	desarrollo	compromiso
creatividad	solidaridad	espíritu de sacrificio	humanismo

Humanismo: se caracteriza en lo fundamental por reflejarse en la entidad mediante propuestas o acciones que sitúan al hombre y al conjunto de valores que este posee como el valor principal en todo momento y, partir de esa consideración, subordina todas las decisiones y actividades a propiciarle mayor satisfacción y mejores condiciones de vida material y espiritual.

Solidaridad: es un valor que se relaciona mucho con la empatía, a través d el mismo los trabajadores directos hacen el aporte de propina a la salud y a los compañeros de las áreas indirectas, también donaciones y actividades para la comunidad

Disciplina: mediante este valor se logra el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización y es la base de la mayor parte de los valores que anteriormente se han relacionado.

Responsabilidad: cada trabajador conoce las responsabilidades de su cargo y de las funciones y acciones que lleva a cabo, actúa en consonancia con lo

descrito y prevé las consecuencias tanto positivas o negativas de su forma de actuación.

Profesionalidad: es la clave para elevar de manera continua la calidad percibida por el cliente al tratar de que en cada puesto de trabajo se cumplan con las funciones establecidas, con las políticas y estándares por los que se rige la organización.

Sentido de Pertenencia: se consideran las metas y objetivos que se trazan en la empresa como responsabilidad de todos, y al mismo tiempo como una responsabilidad personal de cada uno de los trabajadores, multiplicándose las energías para realizarlos y sintiéndose todos como una gran familia que debe velar por los intereses de la organización.

2.4.3.4 Identificación de los comportamientos y sus elementos de los valores no fundamentales para cada competencia laboral del cargo

El comité de competencias se reunió para agrupar y describir las competencias del cargo a través de la aplicación del método Delphi (Anexo 6), en él se determinan una serie de competencias con un nivel de concordancia menores al 75% que no son esenciales en el cargo de Jefe de Abastecimiento, estas son las siguientes: autoconocimiento, autorregulación, desarrollo personal, observación, disciplina, colectivismo, honestidad, enérgico, cortesía, perspectiva y estado de ánimo

Fueron representados además en una tabla la influencia de los indicadores de competencias en los indicadores de procesos en el anexo 7, los mismos se determinan según los criterios de alta, medio o bajo a través de una tormenta de ideas.

Para poder establecer esta relación se valoró el cargo de Jefe de Abastecimiento en su contexto, con la clasificación de los procesos, su mapa, la organización y los factores condicionantes en la entidad.

2.4.3.5 Identificación de las competencias del cargo Jefe de Abastecimiento

Este paso tiene como objetivo mostrar los elementos que quedaron definidos como indicadores de competencia, estos se evaluarán mensualmente y en su mayoría por la Técnica 360°, excepto por los indicadores perceptuales que serán evaluados trimestralmente y por medio de encuestas como la de compromiso, aplicar la diseñada por De Miguel Guzmán (2006), representada en el anexo 8,

respectivamente. Se comprobó que las competencias determinadas se ajustan con los valores deseados por la entidad.

Tabla 2. Diseño del mecanismo de recopilación de información para los indicadores de competencia

No.	Indicadores	Fuentes	Frecuencia
1	Capacidad de organización y planificación	Técnica 360°	Mensual
2	Orientación al cliente	Técnica 360°	Mensual
3	Habilidades comunicativas	Técnica 360°	Mensual
4	Apariencia personal e higiene	Técnica 360°	Mensual
5	Facilidad para la realización de negociaciones y la gestión de recursos materiales	Técnica 360°	Mensual
6	Demostración práctica idiomática	Técnica 360°	Mensual
7	Conocimiento sobre economía de almacenes	Técnica 360°	Mensual
8	Conocimiento de las normas de almacenamiento y protección	Técnica 360°	Mensual
9	Conocimientos de las características de los productos y su manipulación	Técnica 360°	Mensual
10	Conocimiento sobre inventarios	Técnica 360°	Mensual
11	Conocimiento de las normas de seguridad y protección que debe seguir el puesto	Técnica 360°	Mensual
12	Conocimiento sobre facturación	Técnica 360°	Mensual
13	Autocontrol	Técnica 360°	Mensual
14	Flexibilidad	Técnica 360°	Trimestral

15	Liderazgo	Técnica 360°	Mensual
16	Simultaneidad de tareas y polivalencia	Técnica 360°	Mensual
17	Gestión estratégica	Técnica 360°	Mensual
18	Tenacidad	Técnica 360°	Mensual
19	Memoria	Técnica 360°	Mensual
20	Confianza en sí mismo	Técnica 360°	Mensual
21	Disposición para el trabajo en equipo	Técnica 360°	Mensual
22	Integridad moral y confiabilidad	Encuesta	Trimestral
23	Toma de decisiones	Técnica 360°	Mensual

2.5 Fase IV. Implementación y seguimiento

Esta fase tiene como objetivo implementar las competencias y validar las mismas en los registros pertinentes para cada caso.

2.5.1 Validación de las competencias

De acuerdo a los requisitos expuestos en la fase III se llenará el registro de validación de Competencias (Anexo 9), aprobado y firmado por la alta dirección de la organización.

2.5.2 Estudio de los requisitos.

Como parte de este paso, y luego de tener determinadas las competencias, se procedió a evaluar el estado de cumplimiento de esas competencias, en el primer trimestre del presente año para el Jefe de Abastecimiento (Anexo 10). Con la utilización de las técnicas recomendadas en el presente trabajo se pudo elaborar el siguiente plan de capacitación:

Tabla 3. Plan de capacitación

Cargo	Indicadores de competencias	Acciones de capacitación	Fecha
-------	-----------------------------	--------------------------	-------

Jefe de Abastecimiento	Conocimientos de las características de los productos y su manipulación	Estudio de la instrucción IS-04-01-05 Buenas prácticas de inocuidad de alimentos	Julio 2016
	Liderazgo	Recibir conferencias en la misma institución sobre temas de liderazgo	Julio 2016
	Demostración práctica idiomática	Recibir cursos de idiomas de acuerdo al nivel que necesite otorgado por Formatur	Julio 2016
	Gestión estratégica	Estudio de la instrucción ICS-05-02-01 Gestión de las no conformidades	Julio 2016

Con las anteriores recomendaciones, se procedió a certificar las competencias para el trabajador objeto de estudio y se elaboró el registro de certificación individual de competencias laborales de capital humano mostrado en el anexo 11.

Los registros elaborados al efecto y así como los pasos seguidos deberá ser controlada por la entidad, certificado el proceso en el sistema de gestión de calidad y las normas de competencias correspondientes.

En el anexo 12 se expone el documento de los profesiogramas por competencias laborales de los trabajadores del MINTUR que describe las competencias requeridas para un cargo, en este caso el “Jefe de Abastecimiento”. El mismo presenta las correcciones necesarias de acuerdo con el diagnóstico realizado, agregándole la matriz de competencia correspondiente, los aspectos de seguridad y salud en el trabajo en toda su especificidad, entre otros.

2.5.3 Indicadores propuestos para monitorear el procedimiento

Como parte de este paso se exponen los indicadores propuestos por Nieves Julbe (2010) que indican la validez y el seguimiento que tuvieron los resultados de la investigación en todos los cargos analizados. Fueron realizadas las matrices de competencias, y en la evaluación del desempeño se incluyen las mismas, donde el 91,6% de los trabajadores estuvieron de acuerdo con los resultados. Además se elaboró un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de aprendizaje con las competencias reales que necesita el trabajador para el puesto o cargo que ocupa.

Lo anteriormente expuesto queda evidenciado en las siguientes tablas:

Índice de cargos con competencias

	Antes de aplicar el procedimiento	Después de aplicar el procedimiento
Cargos con competencias elaboradas	0	5
Total de cargos	5	5
Índice de cargos con competencias	0	100

Índice de conformidad con la evaluación del desempeño basado en competencias

	Antes de aplicar el procedimiento	Después de aplicar el procedimiento
Número de categorías conformes con la evaluación.	0	22
Total de categoría por evaluados	24	24
Índice de conformidad con la evaluación	0,00	91,6

Nivel de participación en la capacitación y desarrollo

	Antes de aplicar el procedimiento	Después de aplicar el procedimiento
Participantes reales	10	Se debe medir luego de aplicado el plan de capacitación derivado de la presente investigación
Total de trabajadores	24	
Nivel de participantes en la capacitación y desarrollo	41,66	

Conclusiones

Luego de la realización de este trabajo, se arribaron a las conclusiones siguientes:

1. En la presente investigación se sintetizaron las teorías fundamentales sobre los recursos humanos, la gestión por competencia y el procedimiento utilizado, lo cual permitió conocer las técnicas e instrumentos a utilizar en el estudio de las competencias
2. Con la aplicación del procedimiento, la técnica de 360°, el método Delphi, las técnicas de trabajo en grupo como herramientas de trabajo, se pudo determinar las competencias para los puestos de trabajo del área de Abastecimiento, mostrado en el puesto específico de Jefe de Abastecimiento
3. Se elaboró un plan de capacitación que contribuirá a mejorar las brechas de aprendizaje en las competencias reales que necesita el trabajador para el puesto de trabajo en cuestión
4. Los indicadores propuestos para monitorear el procedimiento otorgaron la validez y el seguimiento a los resultados, lográndose elaborar las matrices de competencias para todos los cargos del área, lo que contribuyó a que el 91,6% de los trabajadores estuvieran conformes con la evaluación del desempeño basado en las mismas

Recomendaciones

Derivadas del estudio realizado se formularon las siguientes recomendaciones:

1. Divulgar a través de los canales de comunicación establecidos en el hotel los resultados a todos los trabajadores en el área donde se realizó el estudio
2. Continuar las fases del procedimiento de gestión por competencias aplicado
3. Incluir en el procedimiento una última fase de mejora continua
4. Realizar la generalización del procedimiento de gestión por competencias en el resto de las nomenclaturas de cargos del hotel
5. Incluir en el plan de capacitación de la organización las medidas anteriores

Bibliografía

1. Agüero, María Luisa Ávila. (2011). Manual descriptivo de cargos del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).
2. Cartaya, Alfredo Morales. (2006). Contribución a un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. ISPJAE. La Habana.
3. Carvajal, Andrés Felipe Calderón. (2010). Identificación y definición de las competencias generales y específicas para una PYME del sector industrial. Universidad de San Buenaventura, Cali, Santiago de Cali.
4. Conocer. (2011). Catálogo de competencia de los puestos tipo.
5. Conocer. (2011). Competencias de personas y perfiles ocupacionales Sector construcción inmobiliario, p.54.
6. Conocer. (2012). Competencias de personas y perfiles ocupacionales sector turismo y restaurantero.
7. Conocer. (2014). Desarrollo de prácticas de aprendizaje por competencias p.11.
8. Cubillo, Jorge Allan Aguilar. (2010). Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil Costarricense.
9. Díaz, Rafael Tejeda. (2011). Las competencias y su relación con el desempeño y la idoneidad profesional. Revista Iberoamericana de Educación.
10. Dousat, Yordano García. (2009)¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? Ciencias, Holguín, p.9.
11. Dousat, Yordanis García. (2009). Procedimiento para la Gestión de Selección e Integración al Empleo en la Empresa Empleadora del Níquel Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
12. Ducci. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Montevideo.
13. Guerrero, Antonio Bernal. (2014). Competencia emprendedora e identidad personal. Una investigación exploratoria con estudiantes de Educación Secundaria Obligatoria. Revista de Educación.
14. Gutiérrez, Humberto Vidal. (2007). Diseño de Profesiogramas de Cargo para el personal del hotel Brisas Guardalavaca en áreas seleccionadas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.

15. Ileana Hernández Darias, María Sonia Fleitas-Triana, Diana Salazar Fernández. (2011). Inventario de conocimientos del sistema de Gestión Integrada de Capital Humano referenciado en las normas cubanas 3000:2007. XXXII, p.9.
16. Jimena Velásquez Espinosa, Liliana Canstanza González Peralta. (2008). Diseño del perfiles por competencias para los cargos de nivel ejecutivo del centro comercial Santa Fé. Universidad de la Sabana
17. Jiménez. (1997). La Gestión por Competencias: una nueva manera de gestionar la organización, un nuevo paradigma in Psicología del Trabajo y Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona.
18. López, Idelmar Garbín. (2007). Diseño de Profesiogramas de Cargo para el personal del hotel Brisas Guardalavaca en áreas seleccionadas., Universidad Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.
19. MTSS. (1999). Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. La Habana.
20. Rodríguez, Alexander Sánchez. (2007). Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Universidad de Holguín.
21. Santiesteban, Dayamí Riverón. (2012). Identificación de las Competencias distintivas, de procesos y de cargos directivos en la Unidad Administrativa Comercial Holguín del Ministerio del Interior. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
22. Santos, Armando Cuesta. (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, ed. Academia. La Habana, Cuba.
23. Santos, Armando Cuesta. (2000). Gestión de competencias. Monografía. Ed. Academia. ed. La Habana, Cuba.
24. Santos, Armando Cuesta. (2001). A. Gestión por competencias. Ed. Academia ed. La Habana, Cuba.
25. Santos, Armando Cuesta. (2002). Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos. ISPJAE. La Habana, Cuba.
26. Santos, Armando Cuesta. (2005). Tecnología de la gestión de los recursos humanos, ed. Academia. La Habana, Cuba.
27. Serrano, Armando Roca. (2003). La formación por competencias. Una

experiencia para el análisis.

28. Yordanis García Dousat, Lixania Reyes Jardinez. (2010). Metodología para determinar las competencias laborales.
29. Yordanis García Dousat, Lixania Reyes Jardinez. (2010). Nuevas tendencias de la gestión de selección e integración al empleo. p.15.

Anexos

Anexo 1. Modelos de GCH con enfoque de competencias. Valoración de tendencia

Fuente: Sánchez Rodríguez, 2007

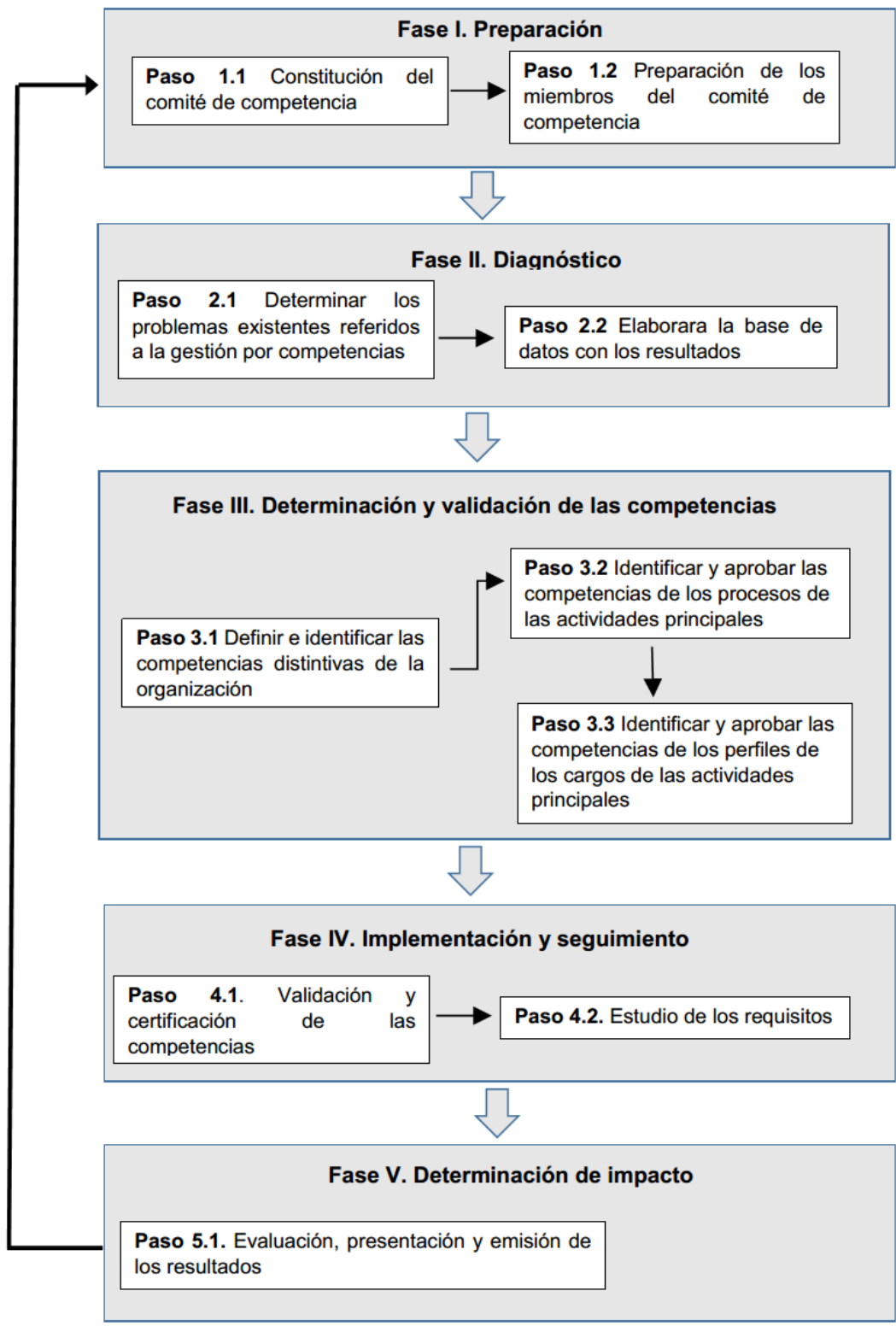
Tendencias → Modelos ↓	Posición del Perfil de Competencia en el modelo de GCH	Alineación de las competencias con la estrategia empresarial	Evaluación de los resultados	Integralidad del sistema	Procesos a los que se aplica el enfoque
Beer (1989)	No se analiza el perfil de competencia como parte del sistema de GRH, la competencia se ve como un resultado.	La competencia es uno de los resultados que interactúan con los factores de situación, entre los que está la estrategia de la organización.	A partir de cuatro factores: Compromiso; Competencia; Congruencia y Costos eficaces	Se integran todas las actividades de GRH como parte de las políticas.	Se aplica a todos los procesos según las relaciones que se establecen
Besseyre (1990)	El perfil de competencia no constituye el elemento esencial para llevar a cabo la GRH.	Es un modelo de gestión estratégica de RH, que asegura la gestión de las competencias de la empresa	A partir del diagnóstico externo e interno (Auditoría de GRH)	No se integran todas las actividades de GRH al sistema.	Se aplica al diseño de puestos, retribución, formación y desarrollo y evaluación
Werther y Davis (1991)	No se habla explícitamente de competencias, sino de aptitudes, conocimientos y habilidades.	No se establece una relación entre estos elementos (aptitudes, habilidades) y la estrategia de la organización.	No ofrece cómo evaluar los resultados del sistema.	Tiene un carácter funcional, mostrando la interrelación entre todos los elementos (actividades de GRH) del sistema.	Formación y desarrollo.

Harper y Lynch (1992)	En este modelo se le da mayor importancia a las fichas profesiográficas, no se habla de perfiles o matrices de competencias.	No enfatiza en el aprendizaje organizacional ni en el enfoque de competencias.	Se le concede importancia a la auditoría de GRH como mecanismo de control del sistema	Se plantea un modelo de GRH con enfoque sistemático donde se interrelacionen todas las actividades.	No se aplica el enfoque de competencias.
Rodríguez (1999)	No plantea la relación entre las matrices de competencia y los procesos de GRH, sólo se vincula con la formación.	Se parte de la estrategia de la organización para perfeccionar los procesos y fomentar el desarrollo de las competencias.	Se evalúa en términos de eficiencia, eficacia y competitividad.	Modelo para el Perfeccionamiento Empresarial que forma parte del Sistema de Dirección de la Fuerza de Trabajo, donde se integran todas las actividades de GRH.	Formación.

Tendencias → Modelos ↓	Posición del Perfil de Competencia en el modelo de GRH	Alineación de las competencias con la estrategia empresarial	Evaluación de los resultados	Integralidad del sistema	Procesos a los que se aplica el enfoque
Delgado (2001)	Todos los procesos giran alrededor del perfil de competencias, como nuevo centro de la GCH, como insumo fundamental de todos.	Sistema que interrelaciona la estrategia de la organización con la gestión del conocimiento, el aprendizaje y la gestión por competencias. Se desarrollan los procesos del negocio con base en competencias para cumplir con los objetivos estratégicos.	No se incluyen elementos para la auditoría y control del sistema.	Se concibe como un sistema integral aunque no se tienen en cuenta todas las actividades de GCH como la seguridad y salud del trabajo, entre otras.	Se aplica a la planificación, captación, planes de carrera, evaluación del desempeño, compensaciones y desarrollo de competencias.

<p>Zayas (2002)</p>	<p>El subsistema social donde se establece el perfil de competencia con sus esferas: cognitiva, afectiva, física y social, constituye el centro de la GRH, producto de las interrelaciones con todos los subsistemas.</p>	<p>El subsistema organizativo parte de la planeación estratégica de la organización que se deriva en el diseño de cargos y sus competencias.</p>	<p>Los resultados se evalúan en términos de eficacia, eficiencia y satisfacción laboral.</p>	<p>Se integran todas las actividades de GRH dentro de tres subsistemas: organizativo, selección y desarrollo y social. Es holístico, sinérgico y relacional.</p>	<p>Se aplica al subsistema de selección y desarrollo.</p>
<p>Morales (2006)</p>	<p>Se concibe la competencia laboral como uno de los módulos del modelo de GCH, ubicándolo en el centro en interacción con los demás.</p>	<p>Propone un módulo de Comunicación Institucional, donde se analiza la estrategia y este se relaciona con el módulo de Competencia, se enfatiza en la formación de valores como parte del proceso de comunicación.</p>	<p>Se establece un módulo para el autocontrol del sistema, aunque no se especifican las perspectivas o indicadores que se utilizan.</p>	<p>Se concibe como un sistema integrado, donde se incluyen todos los procesos y actividades de capital humano.</p>	<p>Se exige la utilización de las competencias en los procesos de selección, evaluación y capacitación, queda abierta la aplicación a otros procesos.</p>

Anexo 2. Procedimiento para determinar las competencias en el hotel Brisas Guardalavaca



Anexo 3. Diagnóstico según la herramienta de Morales Cartaya

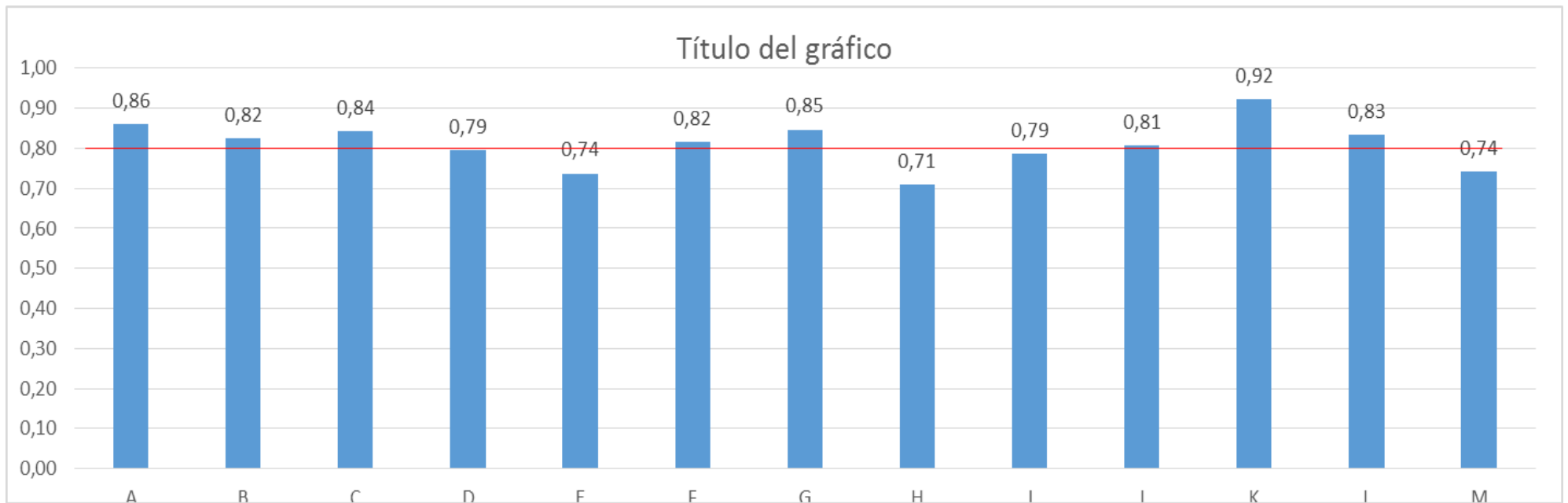
Indicador		EVALUACION	Explique por qué seleccionó esa respuesta
BAJO	No se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	MEDIO	Están elaborados los profesiogramas, pero aún se trabaja en determinar las competencias laborales en toda su especificación.
MEDIO	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.		
ALTO	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.		
BAJO	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	MEDIO	Por lo anteriormente expuesto no se ha logrado determinar con el mayor grado de exactitud posible las competencias, dejando brechas que pueden traer consigo repercusiones en la adecuada selección de personal y evaluación de las competencias
MEDIO	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.		

ALTO	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.		
BAJO	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	MEDIO	Aún queda por trabajar en este aspecto para poder integrar la retroalimentación de satisfacción del cliente y relacionarlo directamente con las competencias y la evaluación del desempeño.
MEDIO	Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.		
ALTO	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.		

Anexo 4. Validación de expertos

Expertos	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	Prom	Kc	Ka	Kcomp	
Director General	A	2	8	7	9	7	4	8	7	8	8	5	9	8	7	9	7	4	8	7	8	8	5	9	8	7	9	7	8	8	7	8	8	5	8	7	7,20	0,72	1,00	0,86
Vicedirector General	B	10	8	9	9	5	10	10	8	7	7	10	10	8	9	9	5	10	10	8	7	7	10	10	8	9	9	5	10	10	8	7	7	10	10	8	8,49	0,85	0,80	0,82
Subdirector de Recursos Humanos	C	5	8	10	10	10	7	8	9	5	9	5	5	8	10	10	10	7	8	9	5	9	5	8	9	5	8	9	5	9	5	8	9	7,86	0,79	0,90	0,84			
Subdirector Económico	D	5	7	4	6	1	8	6	5	9	9	9	10	10	10	9	9	8	6	7	10	9	10	7	10	9	10	9	5	8	7	10	9	10	8	7	7,89	0,79	0,80	0,79
Subdirector Comercial	E	8	10	3	7	4	8	6	3	10	5	3	8	10	3	7	4	8	6	10	9	10	10	10	8	8	10	9	9	8	10	9	10	10	8	10	7,74	0,77	0,70	0,74
Técnico B en Abastecimiento para el Turismo	F	6	3	8	10	3	6	10	4	6	10	3	6	3	8	10	3	6	10	4	6	10	3	6	3	8	10	3	6	10	4	6	10	3	10	4	6,31	0,63	1,00	0,82
Especialista en Gestión de la Calidad	G	8	10	9	10	9	5	8	7	10	9	10	7	10	9	10	9	9	8	10	10	9	10	7	10	9	10	9	9	8	7	10	9	10	8	7	8,83	0,88	0,81	0,85
Jefe de Seguridad y Protección	H	5	7	4	6	1	8	6	5	9	4	4	5	7	4	6	1	8	6	8	8	9	10	9	10	10	9	10	10	10	8	8	9	10	10	8	7,20	0,72	0,70	0,71
Especialista en innovación y desarrollo	I	10	9	5	8	7	6	1	3	7	5	2	10	9	5	8	7	6	1	8	7	5	7	10	9	5	8	7	6	5	9	7	5	10	5	3	6,43	0,64	0,93	0,79
Encargado de Almacén	J	5	10	9	6	10	10	10	5	5	10	10	5	10	9	6	10	10	10	5	5	10	10	10	9	6	10	10	10	5	5	10	10	10	5	8,14	0,81	0,80	0,81	
Jefe de Abastecimiento	K	9	10	9	7	10	8	10	10	10	5	7	8	10	8	7	10	8	8	10	10	9	10	8	10	8	7	9	8	9	10	10	5	10	6	3	8,46	0,85	1,00	0,92
Especialista en Gestión de los Recursos Humanos	L	2	8	7	9	7	4	8	7	8	8	5	2	8	7	9	7	4	8	7	8	8	5	2	8	7	9	7	4	8	7	8	8	5	8	7	6,69	0,67	1,00	0,83
Subdirector de Servicios Técnicos	M	5	7	4	6	1	8	6	5	9	4	4	5	7	4	6	1	8	6	8	7	7	10	10	8	9	9	5	10	10	8	7	7	10	10	8	6,83	0,68	0,80	0,74

Grado de influencia de cada una de las fuentes.													
Fuentes de argumentación.											A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted.											0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida.											0.5	0.4	0.2
Trabajo de autores nacionales.											0.05	0.05	0.05
Trabajo de autores extranjeros.											0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.											0.05	0.05	0.05
Su intuición.											0.05	0.05	0.05



Anexo 5. Profesiograma del cargo Jefe de Abastecimiento

INSTITUCION TURISTICA: HOTEL BRISAS DE GUARDALAVACA

Cargo: Jefe de Abastecimiento

Dependencia Jerárquica: Director General

Departamento: Abastecimiento

Grupo Salarial: XVI

Categoría: Dirigente

Misión del Cargo:

Es el encargado de gestionar y suministrar todos los recursos con la calidad y en el menor tiempo posible y su entrega a cada uno de los departamentos del hotel, para el servicio que se requiere, contribuyendo al cumplimiento de los estándares de calidad establecidos y la obtención de Utilidades con los gastos mínimos en la adquisición de los suministros.

Tareas Incluidas en el Cargo:

1. elabora el proyecto de presupuesto de los suministros y recursos financieros del área bajo su responsabilidad
2. firma los contratos oficiales con las entidades suministradoras previendo que los mismos se realicen por un término de hasta un año
3. analiza con los jefes de áreas, la oferta de los productos las características, cantidades, precios, y parámetros de calidad de acuerdo a las necesidades convenidas
4. presenta al abogado para su visto bueno en el término legal, la relación de los suministros contenidos en los contratos, concluido este proceso se lo entrega al suministrador
5. participa en las reuniones del colegio de compras que están establecidas por el territorio
6. garantizar el estricto cumplimiento de la disciplina financiera del área que dirige, que se correspondan con las cifras presupuestadas
7. supervisa el cumplimiento de los sistemas contables, estadísticos y de control implantados en los almacenes
8. elaborar las disposiciones y orientaciones en los límites de su competencia y de acuerdo con las legislaciones vigentes acerca de las cuestiones relativas al área de Abastecimiento

9. supervisa al personal subordinado el cumplimiento del contenido de los procesos establecidos en el manual de calidad del departamento referido a:
 - contratación y compra
 - facturación
 - higienización
 - materias primas
10. se reúne de forma sistemática con los especialistas para analizar y orientar objetivos, medidas y tareas en relación con el desarrollo de las actividades programadas
11. atiende a los representantes de Empresas y organismos, así como a otras personalidades cuando estos soliciten de este servicio
12. realiza inspecciones para detectar anomalías en los almacenes, locales y áreas subordinadas a fin de evitar situaciones que afecten la prestación del servicio
13. realiza comprobaciones de forma sistemática en los almacenes para verificar la correspondencia entre los saldos en los tarjeteros y los físicos existentes
14. realiza comprobaciones sistemáticas y sorpresivas a las fechas de vencimientos de los productos en almacén, así como al cumplimiento de las normas de almacenajes establecidas
15. comprueba los Inventarios de rotación de las mercancías en almacén y el cumplimiento de los límites de máximo y mínimos (margen de seguridad) de almacenaje
16. busca soluciones a condiciones de riesgos en neveras, almacenes, equipos y sistemas, a fin de mantener en buen estado técnico y de funcionamiento el área subordinada
17. supervisa y se mantiene al tanto de la marcha de ejecución y la entrega de los abastecimientos en las diferentes áreas del hotel y toma las decisiones que resulten oportunas en función de la solución de dificultades presentadas
18. supervisa en muestreos sorpresivos, que toda la mercancía que entra o sale del departamento debe estar debidamente acompañada por la factura oficial

19. supervisa de forma sistemática el parque del transporte asignado, comprueba el uso ajustado a los requerimientos de la actividad y su estado técnico
20. mantiene informado al Director General del comportamiento de los suministros y rotación de los Inventarios y de anomalías de interés respecto al departamento
21. mantiene actualizado los planes de abastecimientos de la reserva estatal contra situaciones excepcionales (desastres naturales y otras contingencias.)
22. participa en la elaboración de planes sobre nuevas inversiones y de la introducción de nuevas tecnologías a su área de subordinación
23. propone medidas para el ahorro de recursos humanos, materiales y financieros, sin que se afecte la calidad en los suministros convenidos.
24. supervisa que el jefe de almacén revise los inventarios y según la ocupación prevista, rotación y nacionalidad de los clientes, realice el listado de productos a comprar
25. chequea al jefe de compras, la ejecución con los suministradores del listado de productos a comprar, definiéndose si la compra es de anden, pedido vía telefónica o de recogida directa
26. supervisa la seguridad física del personal que labora bajo riego y el uso de los medios de protección individual
27. evalúa el desempeño laboral y condiciones de Idoneidad del personal subordinado en las fechas previstas
28. chequea el estado de la limpieza e higiene de las áreas subordinadas.
29. cumple y hace cumplir las regulaciones sobre el secreto estatal, la protección física y demás reglamentos que rigen en la actividad durante el horario de sus funciones
30. cumple otras funciones no descritas, inherentes a sus facultades y atribuciones respecto al cargo que desempeña o les sean encomendadas por la máxima autoridad administrativa de la entidad

Medios Materiales y Herramientas Utilizadas:

Computadora, impresora, teléfono, calculadora, papelería y otros materiales de oficina.

Formación Académica:

Nivel Superior.

Conocimientos Específicos:

- abastecimiento.
- almacenamientos de productos.
- economía de almacenes.
- conocer los documentos normativos que rigen la actividad.
- II Nivel Idioma Extranjero

Experiencia Previa:

Tener experiencia en la actividad. Demostrar capacidad y habilidad en el desempeño del cargo.

Tiempo de Adaptación:

- de 3 a 6 meses según las características del ocupante del cargo.

Relaciones Internas:

Se relaciona con los trabajadores de ATM y del área de ama de llaves y personal administrativo

Decisiones:

En cuanto a sus funciones y tareas

Autonomía:

Tiene la posibilidad de proponer nuevos métodos y formas con el objetivo de lograr un mayor índice de utilidades y satisfacción de los clientes.

Condiciones de Trabajo:

Buena iluminación y ventilación, niveles de ruido que se encuentren entre las normas establecidas.

Tipos de riesgos: Caídas al mismo y diferente nivel, contacto eléctrico, sobreesfuerzo mental, estrés laboral

Accidentes: fractura, esguinces, electrocución

Enfermedades: cervical, estrés.

Horario de Trabajo:

8h/día

Anexo 6. Método Delphi

Primera ronda: ¿Cuáles son los indicadores que deben conformar el contenido del cargo de Jefe de Abastecimiento?

Matriz de indicadores del cargo expresada por los expertos (E):

Indicadores del cargo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Autoconocimiento	-	x	-	x	-	x	-	-	x
Autorregulación	x	-	x	x	x	-	-	-	-
Demostración práctica idiomática	x	-	x	x	x	x	-	x	x
Facilidad para la realización de negociaciones y la gestión de recursos materiales	x	-	x	x	x	x	-	x	x
Conocimiento sobre economía de almacenes	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Conocimientos de las normas de almacenamiento y protección	-	x	x	x	-	x	x	x	x
Capacidad de organización y planificación	x	x	-	x	-	x	x	x	x
Apariencia personal e higiene	x	-	x	x	x	x	-	x	x
Orientación al cliente	x	x	-	x	x	x	x	-	x
Disciplina	x	x	-	x	x	x	x	-	x
Observación	x	-	x	x	x	-	-	-	-
Desarrollo personal	x	-	x	x	x	x	-	-	-
Habilidades comunicativas	x	-	x	x	x	-	x	x	x
Conocimiento de las características de los productos y su manipulación	x	x	-	x	x	-	x	x	x
Conocimiento sobre inventarios	x	-	x	x	x	x	-	x	x

Flexibilidad	x	-	x	x	x	x	x	x	-
Normas de seguridad y protección que debe seguir en el puesto	x	x	-	x	-	x	x	x	x
Conocimiento sobre facturación	x	-	x	x	x	x	-	x	x
Autocontrol	x	x	x	-	x	x	x	x	-
colectivismo	-	x	-	x	-	x	-	-	x
honestidad	x	-	x	x	x	-	-	-	-
Energía	x	-	x	x	x	-	-	-	x
Liderazgo	-	x	-	-	-	x	x	x	x
cortesía	x	-	x	x	x	-	-	-	-
simultaneidad de tareas y polivalencia	x	x	-	x	-	x	x	x	x
Gestión estratégica	x	-	x	x	x	-	x	x	x
Tenacidad	x	-	x	x	x	x	-	x	x
Memoria	x	x	-	x	-	x	x	x	x
Confianza en sí mismo	x	-	x	x	x	x	x	-	x
Disposición para el trabajo en equipo	x	x	-	x	x	x	x	-	x
Integridad moral y confiabilidad	-	x	x	x	-	x	x	x	x
Toma de decisiones	x	x	-	x	-	x	x	x	x
Perspectivas	-	x	-	-	-	-	-	x	x
Estado de ánimo	x	-	-	x	-	-	-	x	-

Segunda ronda: ¿Está usted de acuerdo en que esos son verdaderamente los indicadores para ese cargo? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con N.

Matriz de indicadores depurados con nivel de concordancia:

Indicadores del cargo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Cc (%)
-----------------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	--------

colectivismo	N		N		N		N	N		44
honestidad		N				N	N	N	N	44
enérgico		N			N		N	N		56
Liderazgo	N		N							78
cortesía	N			N	N	N	N			44
Simultaneidad de tareas y polivalencia		N		N						78
Gestión estratégica						N			N	78
Tenacidad										100
Memoria			N		N					78
Confianza en sí mismo							N	N		78
Disposición para el trabajo en equipo	N		N							78
Integridad moral y confiabilidad		N	N							78
Toma de decisiones	N		N							78
Perspectivas	N		N	N	N	N	N			33
Estado de ánimo	N	N	N		N	N	N		N	22

Anexo 7. Influencia de los indicadores de proceso con los indicadores de competencia

Nivel de análisis	Indicadores de Procesos	Indicadores de Competencias (Alta-Media-Baja)												
		Conocimientos							Habilidades					
		DPI	CF	CE A	CPM	CSP	CI	CAP	OP	APH	OC	FNG RN	HC	STP
Procesos estratég.	Comunicación	A	B	B	B	B	B	B	B	M	A	A	A	B
	Calidad	A	M	M	A	M	M	A	A	A	A	M	A	A
	Dirección	M	M	A	B	M	M	B	A	A	A	M	A	A
	Diseño y Des.	M	B	B	B	B	B	B	M	B	M	B	A	B
Procesos operat.	Comercial	A	M	B	B	B	M	B	M	A	A	B	A	B
	Alojamiento	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
	Restauración	B	B	B	A	B	B	M	B	B	B	B	B	B
	Animación	A	B	B	B	B	B	B	A	A	A	B	A	B
Proc. de apoyo	Aseguramiento	B	A	A	A	M	A	A	M	B	M	M	M	M
	Servic. Téc.	B	B	B	B	B	B	B	M	B	M	B	M	M
	Seg. y Protec.	B	B	B	B	A	B	M	M	B	M	B	M	M
	Economía	B	A	A	B	M	A	M	B	B	M	M	M	B
Organiz.	Ingresos T.	M	A	A	B	B	A	M	B	B	M	M	M	B
	Costo de Ventas	B	A	A	B	B	A	M	B	B	B	B	B	B
	Gastos Totales	B	A	A	M	M	A	M	B	M	M	B	B	B
	C. y G. Totales	B	A	A	M	M	A	M	B	M	M	B	B	B
	Utilidad	M	M	M	B	B	M	M	B	M	M	M	M	B

Nivel de análisis	Indicadores de Procesos	Indicadores de Competencias (Alta-Media-Baja)										
		Valores		Complementarios								Perceptuales
		IMC	CONF	AU	LI	GE	DT E	TEN	ME	TD	FL	
Procesos estratég.	Comunicación	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A
	Calidad	A	A	A	A	A	A	A	A	B	A	A
	Dirección	A	A	A	A	A	A	A	A	M	A	A
	Diseño y Des.	M	A	A	M	A	A	M	B	M	M	
Procesos operat.	Comercial	M	M	M	M	A	M	M	A	M	M	
	Alojamiento	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B	
	Restauración	B	B	B	B	A	B	B	B	B	B	

	Animación	A	A	A	A	A	A	A	M	A	A
Proc. de apoyo	Aseguramiento	M	M	M	M	A	A	M	A	M	M
	Servic. Téc.	M	M	M	B	B	A	B	B	B	M
	Seg. y Protec.	M	M	M	M	B	B	M	B	M	M
	Economía	M	M	M	B	A	B	B	M	B	M
Organiz.	Ingresos T.	M	M	M	B	A	M	B	M	B	M
	Costo de Ventas	B	B	B	B	A	B	B	M	B	B
	Gastos Totales	M	M	M	B	A	M	B	M	B	M
	C. y G. Totales	M	M	M	B	A	M	B	M	B	M
	Utilidad	M	M	M	B	A	M	B	M	B	M

Anexo 8. Encuesta para valorar el nivel de compromiso y congruencia en la organización

Fuente: De Miguel Guzmán (2006)

Esta encuesta se realiza con el objetivo de evaluar el nivel de influencia de los empleados en la organización, por lo que lo solicitamos responda cada una de las afirmaciones siguientes otorgándole puntuación de 1 a 10, según el grado en que usted coincida con la afirmación, 1 es totalmente en desacuerdo, 10 totalmente de acuerdo.

Muchas gracias.

Afirmaciones		Evaluación (1-10)
C O N G R U E N C I A	1. Los objetivos de mi área son una vía para alcanzar los objetivos de la organización	
	2. El lograr cumplir con los objetivos de mi organización son una contribución al logro de mis objetivos personales	
	3. El lograr cumplir con los objetivos de mi organización son una contribución al logro de mis objetivos familiares	
	4. Estoy de acuerdo con los métodos que se utilizan en mi organización para alcanzar los objetivos	
C O M P R O M I	5. Me siento comprometido con mi organización por el apoyo recibido en el pasado	
	6. Me siento comprometido con mi organización por las condiciones actuales que me ofrece	
	7. Me siento comprometido con mi organización por las perspectivas futuras que posee	
	8. Me siento comprometido con mi organización por solidaridad con mis compañeros	
	9. Me siento comprometido con mi organización por solidaridad con mis superiores	

S O	10. Me siento comprometido con mi organización por mis beneficios personales	
	11. Me siento comprometido con mi organización por los beneficios familiares	

Anexo 9. Registro de validación de competencias aprobadas para el área de Abastecimiento del hotel Brisas Guardalavaca

Competencias del área: (Propósito fundamental)

Gestionar y suministrar todos los recursos con la calidad y en el menor tiempo posible y su entrega a cada uno de los departamentos del hotel

Valores Compartidos.

Honestidad (HON)
Honradez (HOR)
Responsabilidad (RES)
Laboriosidad (LAB)
Sentido de pertenencia (SP)
Ética profesional (EP)
Discreción (DIS)
Confiabilidad (CON)
Cortesía (COR)

Actividades principales del proceso

Servicio de abastecimiento

- chequea al jefe de compras, la ejecución con los suministradores del listado de productos a comprar, definiéndose si la compra es de anden, pedido vía telefónica o de recogida directa según ICS-04-06-01
- realiza inspecciones para detectar anomalías en los Almacenes, locales y áreas subordinadas a fin de evitar situaciones que afecten la prestación del servicio según IS-03-01-01
- realiza comprobaciones sistemáticas y sorpresivas a las fecha de vencimientos de los productos en almacén, así como al cumplimiento de las normas de almacenajes establecidas según IS-04-01-03

- comprueba los Inventarios de rotación de las mercancías en almacén y el cumplimiento de los límites de máximo y mínimos (margen de seguridad) de almacenaje según ICS-04-02-02
- elabora el proyecto de presupuesto de los suministros y recursos financieros del área bajo su responsabilidad según IS-04-01-03
- analiza con los Jefes de áreas, la oferta de los productos las características, cantidades, precios, y parámetros de calidad de acuerdo a las necesidades convenidas
- supervisa y se mantiene al tanto de la marcha de ejecución y la entrega de los abastecimientos en las diferentes áreas del hotel y toma las decisiones que resulten oportunas en función de la solución de dificultades presentadas según ICS-04-06-01

Competencias del proceso

Conocimiento sobre inventarios (CI)
Conocimiento de las normas de almacenamiento y protección (CAP)
Conocimiento de las características de los productos y su manipulación (CPM)
Orientación al cliente (OC)
Habilidades comunicativas (HC)
Orientación a los resultados (OR)
Apariencia personal e higiene (APH)
Conocimiento de las normas de seguridad y protección que debe seguir en el puesto (CSP)

Cargos claves del proceso

Dirigentes

Jefe de Abastecimiento

Categoría de Servicio

Chofer C, Dependiente de Almacén, Encargado de Almacén y Técnico "B" en Abastecimiento para el Turismo

Aprobado por: Carlos Roberto Rodríguez Martínez

Fecha: Junio 2015

Cargo: Director general.

Firma

Anexo 11. Registro de certificación de las competencias de capital humano para el cargo de Jefe de Abastecimiento

Área de trabajo -----Abastecimiento-----

Proceso de trabajo -----Aseguramiento-----

COMPETENCIAS DEL CARGO

1	Capacidad de organización y planificación (COP)
2	Orientación al cliente (OC)
3	Habilidades comunicativas (HC)
4	Apariencia personal e higiene (APH)
5	Facilidad para la realización de negociaciones y la gestión de recursos materiales (FNGRN)
6	Demostración práctica idiomática (DPI)
7	Conocimiento sobre economía de almacenes (CEA)
8	Conocimiento de las normas de almacenamiento y protección (CAP)
9	Conocimientos de las características de los productos y su manipulación (CPM)
10	Conocimiento sobre inventarios (CI)
11	Conocimiento de las normas de seguridad y protección que debe seguir el puesto (CSP)
12	Conocimiento sobre facturación (CF)
13	Autocontrol (AU)
14	Flexibilidad (FL)
15	Liderazgo (LI)
16	Simultaneidad de tareas y polivalencia (STP)
17	Gestión estratégica (GE)

18	Tenacidad (TEN)
19	Memoria (ME)
20	Confianza en sí mismo (CONF)
21	Disposición para el trabajo en equipo (DTE)
22	Integridad moral y confiabilidad (IMC)
23	Toma de decisiones (TD)

Aprobado por:

Fecha

Anexo 12. Profesiograma actualizado para el cargo de “Jefe de Abastecimiento”

I. Datos Generales

- ✓ Fecha de elaboración: 8 de julio del 2015
- ✓ Identificación del cargo: Jefe de Abastecimiento
- ✓ Área a que pertenece: Abastecimiento
- ✓ Proceso a que pertenece: Aseguramiento
- ✓ Reporta a: Director General
- ✓ Categoría ocupacional: dirigente
- ✓ Grupo salarial: XVI

II. Requisitos

De exigencias del cargo

- ✓ Calificación formal: graduado de Nivel Medio Superior
- ✓ Formación mínima necesaria: tener experiencia en la actividad. Demostrar capacidad y habilidad en el desempeño del cargo.
- ✓ conocimientos específicos:
 - abastecimiento.
 - almacenamientos de productos.
 - economía de almacenes.
 - conocer los documentos normativos que rigen la actividad.
 - II Nivel Idioma Extranjero

III. Misión del proceso y cargo.

Es el encargado de gestionar y suministrar todos los recursos con la calidad y en el menor tiempo posible y su entrega a cada uno de los departamentos del hotel, para el servicio que se requiere, contribuyendo al cumplimiento de los estándares de calidad establecidos y la obtención de Utilidades con los gastos mínimos en la adquisición de los suministros.

IV. Funciones y tareas.

1. Elabora el proyecto de presupuesto de los suministros y recursos financieros del área bajo su responsabilidad
2. Firma los contratos oficiales con las entidades suministradoras previendo que los mismos se realicen por un término de hasta un año
3. Analiza con los jefes de áreas, la oferta de los productos las características, cantidades, precios, y parámetros de calidad de acuerdo a las necesidades convenidas

4. Presenta al Abogado para su visto bueno en el término legal, la relación de los suministros contenidos en los contratos, concluido este proceso se lo entrega al suministrador
5. Participa en las reuniones del Colegio de Compras que están establecidas por el territorio
6. Garantizar el estricto cumplimiento de la disciplina financiera del área que dirige, que se correspondan con las cifras presupuestadas
7. Supervisa el cumplimiento de los sistemas contables, estadísticos y de control implantados en los almacenes
8. Elaborar las disposiciones y orientaciones en los límites de su competencia y de acuerdo con las legislaciones vigentes acerca de las cuestiones relativas al área de Abastecimiento
9. Supervisa al personal subordinado el cumplimiento del contenido de los Procesos establecidos en el manual de calidad del departamento referido a:
 10. Contratación y Compra
 11. Facturación
 12. Higienización
 13. Materias primas
14. Se reúne de forma sistemática con los especialistas para analizar y orientar objetivos, medidas y tareas en relación con el desarrollo de las actividades programadas
15. Atiende a los representantes de Empresas y organismos, así como a otras personalidades cuando estos soliciten de este servicio
16. Realiza inspecciones para detectar anomalías en los almacenes, locales y áreas subordinadas a fin de evitar situaciones que afecten la prestación del servicio
17. Realiza comprobaciones de forma sistemática en los almacenes para verificar la correspondencia entre los saldos en los tarjeteros y los físicos existentes
18. Realiza comprobaciones sistemáticas y sorpresivas a las fechas de vencimientos de los productos en almacén, así como al cumplimiento de las normas de almacenajes establecidas

19. Comprueba los Inventarios de rotación de las mercancías en almacén y el cumplimiento de los límites de máximo y mínimos (margen de seguridad) de almacenaje
20. Busca soluciones a condiciones de riesgos en neveras, almacenes, equipos y sistemas, a fin de mantener en buen estado técnico y de funcionamiento el área subordinada
21. Supervisa y se mantiene al tanto de la marcha de ejecución y la entrega de los abastecimientos en las diferentes áreas del hotel y toma las decisiones que resulten oportunas en función de la solución de dificultades presentadas
22. Supervisa en muestreos sorpresivos, que toda la mercancía que entra o sale del departamento debe estar debidamente acompañada por la factura oficial
23. Supervisa de forma sistemática el parque del transporte asignado, comprueba el uso ajustado a los requerimientos de la actividad y su estado técnico
24. Mantiene informado al Director General del comportamiento de los suministros y rotación de los Inventarios y de anomalías de interés respecto al Departamento
25. Mantiene actualizado los planes de abastecimientos de la Reserva Estatal contra situaciones excepcionales (desastres naturales y otras contingencias)
26. Participa en la elaboración de planes sobre nuevas inversiones y de la introducción de nuevas tecnologías a su área de subordinación
27. Propone medidas para el ahorro de recursos humanos, materiales y financieros, sin que se afecte la calidad en los suministros convenidos.
28. Supervisa que el jefe de almacén revise los inventarios y según la ocupación prevista, rotación y nacionalidad de los clientes, realice el listado de productos a comprar
29. Chequea al jefe de compras, la ejecución con los suministradores del listado de productos a comprar, definiéndose si la compra es de andén, pedido vía telefónica o de recogida directa
30. Supervisa la seguridad física del personal que labora bajo riego y el uso de los medios de protección individual

31. Evalúa el desempeño laboral y condiciones de Idoneidad del personal subordinado en las fechas previstas
32. Chequea el estado de la limpieza e higiene de las áreas subordinadas.
33. Cumple y hace cumplir las regulaciones sobre el secreto estatal, la protección física y demás reglamentos que rigen en la actividad durante el horario de sus funciones
34. Cumple otras funciones no descritas, inherentes a sus facultades y atribuciones respecto al cargo que desempeña o les sean encomendadas por la máxima autoridad administrativa de la entidad

V. Medios Materiales y Herramientas Utilizadas:

Computadora, impresora, teléfono, calculadora, papelería y otros materiales de oficina.

VI. Tiempo de Adaptación:

- De 3 a 6 meses según las características del ocupante del cargo

VII. Responsabilidad:

Sobre personas: Posee la responsabilidad de dirigir y controlar todas las funciones y tareas de sus subordinados para lograr la eficiencia económica. Es responsable del cumplimiento de los objetivos de trabajo, y vela por la disciplina laboral.

Sobre bienes: Ubicados en el área de almacenaje, equipos de pesaje, neveras, además de todos los productos adquiridos por la instalación

Relaciones Internas:

Se relaciona con los trabajadores de ATM y del área de Ama de llaves y personal administrativo

VIII. Decisiones:

En cuanto a sus funciones y tareas

IX. Autonomía:

Tiene la posibilidad de proponer nuevos métodos y formas con el objetivo de lograr un mayor índice de utilidades y satisfacción de los clientes.

X. Alineación al medio social y organizacional

Valores que debe cumplir:

- ✓ **Laboriosidad** , con iniciativa y emprendimiento

- ✓ **Responsabilidad** , disciplina y sentido de pertenencia sobre los bienes ubicados en el área de almacenaje, y todos los demás que necesita para el cumplimiento de sus funciones
- ✓ **Colectividad**, colabora con el trabajo en grupo.
- ✓ **Ética profesional**, siendo honrado y honesto, con una adecuada imagen personal, buen trato
- ✓ **Medios de trabajo**: Medios de complejidad simple o limitada
- ✓ **Régimen de trabajo y descanso**: Por turnos 8h/día

XI. Condiciones de trabajo

- ✓ **Posición**: de forma dinámica.
- ✓ **Ambiente físico**: Buena iluminación, agradable ambientación y decoración, niveles de ruido que se encuentren entre las normas establecidas
- ✓ **Esfuerzos**: Mental
- ✓ **Tipos de riesgos** Caídas al mismo y diferente nivel, contacto eléctrico, sobreesfuerzo mental, estrés laboral
- ✓ **Accidentes**: fractura, esguinces, electrocución
- ✓ **Enfermedades**: cervical, estrés.
- ✓ **Medidas fundamentales para evitar estos riesgos**:
 - Mantener una postura correcta, durante la ejecución de las actividades
 - No exceder de forma sistemática la jornada de trabajo fuera de los horarios establecidos
 - Identificar los peligros potenciales asociados de su área de trabajo
 - Moverse con precaución en las áreas potencialmente peligrosas
 - Manejar el stress ante situaciones de esfuerzo mental alto por la diversidad y cantidad de decisiones que se adoptan, entre otras

Reglas de seguridad y salud en el trabajo

Generales:

Estar instruido en materia de seguridad y salud en el trabajo (inicial específica, periódica y extraordinaria según sea el caso)

Se prohíbe trabajar, principalmente cuando se está indispuesto, sobre todo bajo la ingestión de bebidas alcohólicas, somníferas y estupefacientes.

Se prohíbe trabajar a todo trabajador que no tenga actualizado el carnet de salud y el Chequeo médico periódico.

Queda terminantemente prohibido trabajar con equipos que no ofrezcan las más mínimas condiciones de seguridad, cables pelados, espigas en mal estado. Buena iluminación y ventilación del local de trabajo.

Poseer los medios de protección necesarios para la actividad a desarrollar

Específicas:

✓ **Requisitos de seguridad antes de comenzar el trabajo:**

Al venir para el trabajo hazlo previendo los riesgos propios del medio de transporte que uses.

Transita por aceras y evita riesgos al cruzar calles al caminar por bordes o aceras de las calles trata de hacerlo contrario al tránsito siempre que te sea posible.

Evita transitar por atajos inseguros.

Al usar escaleras y(o) rampas, hazlo teniendo el máximo de cuidado con tropiezos, resbalones, perdidas del paso u otra causa que te pueda provocar una caída. Siempre usa el pasamano.

Al llegar al hotel usa tú identificación y accede al puesto de trabajo por las áreas previstas para tú acceso, conforme al reglamento interno.

Usa correctamente el uniforme, limpio y con los atributos correspondientes y calzado cómodo.

Disponte a trabajar, con tú cuerpo limpio, correctamente peinado en ambos sexos, rasurado; en caso de ser hombre y manteen tus uñas cortas y limpias.

Si presentas alguna dolencia, el médico es el único que puede valorar si puedes realizar tú trabajo. Si tienes dolencias, asiste al médico.

Antes de comenzar a trabajar ordenar todos los objetos que puedan ocasionar accidentes y cerciorarse que los medios de trabajo estén en perfectas condiciones.

Si existe alguna dificultad comunicarlo a su jefe inmediato superior antes de comenzar el trabajo.

Conocer el uso de los medios de extinción de incendios del área.

No utilizar prendas tales como anillos, pulsos, cadenas, etc.

✓ **Requisitos de seguridad durante el trabajo:**

Usar todos los Medios de Protección Individual asignados para su trabajo.

Adoptar siempre posiciones y movimientos seguros de trabajo.

Para cargar pesos grandes pedir ayuda a otro compañero.

Encender los locales antes de entrar (si fuera necesario) para evitar tropezar con los muebles u objetos.

Tener en cuenta la posición en que deben colocarse las escaleras, nunca se situarán cercanas a las puertas de entrada y salida de los locales, además se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Buen estado de los peldaños y largueros
- Subir y bajar de frente a la misma
- Apoyarla en superficies seguras
- No subir con ambas manos ocupadas
- No subir hasta el final de la misma
- Que tengan tope de abertura

No tirar objetos por las ventanas hacia la calle u otro lugar.

No ingerir alimentos ni fumar sin antes lavarse las manos.

En caso de incendio aplica medidas preventivas y avisa a la Brigada contra incendios.

El extintor debes usarlo de la forma siguiente:

- Incendios de papel, cartón, madera: Soda Ácido
- Incendios de líquidos combustibles: Espuma
- Incendios eléctricos: CO₂
- No eche colillas en los cestos de basura, cerciőrese que la picadura no esté encendida al botarlo
- No fumar en área de almacenes o en lugares donde exista combustible

✓ **Requisitos de seguridad al finalizar el trabajo:**

- Dejar el área libre y organizada
- Apagar todos los equipos eléctricos y desconectarlos
- Limpiar y guardar los equipos de Protección Individual
- Cualquier anomalía informar al jefe inmediato superior

Elementos de competencias y aspectos relacionados		
	Competencias Básicas	Indicadores de competencias
1	Capacidad de organización y planificación	Determina eficazmente las metas y prioridades de sus tareas, estipula la acción, los plazos y los recursos

		requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
2	Orientación al cliente	Tiene la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas
3	Habilidades comunicativas	Transmite mensajes comprensibles que favorecen la realización del trabajo; intercambia de modo favorable con sus interlocutores, emplea un buen tono de voz, cuida sus experiencias y gestos y habla con fluidez y sin tartamudeos que demuestren nerviosismo, facilita el diálogo y la escucha; adapta su mensaje y expresiones corporales a las características de la audiencia y lo enfatiza, mediante elementos visuales y ejemplos sugerentes y con buen humor

4	Apariencia personal e higiene	Se viste de forma adecuada para la venta del producto o servicio que presta, se viste bien, limpio y arreglado, según las normas establecidas.
5	Facilidad para la realización de negociaciones y la gestión de recursos materiales	<p>Visualiza con objetividad las tendencias futuras del entorno y adopta decisiones correctas en el presente sobre la base de metas futuras.</p> <p>Utiliza eficazmente herramientas para el control y supervisión de recursos materiales.</p> <p>Realiza negociaciones eficazmente y logra el favorecimiento de ambas partes, a partir de conciliar enfoques, ideas, criterios, voluntades, donde cuida el mantener un clima estable, equilibrado y abierto ante las contingencias.</p>
	Competencias Técnicas	

6	Demostración práctica idiomática	Tiene conocimiento al menos de II Nivel de Idioma Extranjero
7	Conocimiento sobre economía de almacenes	Establece el conocimiento que tenga el trabajador sobre los sistemas contables, estadísticos y de control implantados en los almacenes, así como los Inventarios de rotación de las mercancías en almacén y el cumplimiento de los límites de máximo y mínimos (margen de seguridad) de almacenaje, entre otras actividades a desempeñar en el cargo
8	Conocimiento de las normas de almacenamiento y protección	Establece el conocimiento que tenga el trabajador en términos legales sobre todo lo referido a las normas establecidas para el almacenamiento y protección de los productos, así evitar elementos o productos vencidos en el almacén entre otros.
9	Conocimientos de las características de los productos y su manipulación	Conoce las características inherentes a cada producto para su correcta transportación y manipulación dentro y fuera del almacén
10	Conocimiento sobre inventarios	Tiene el conocimiento para elaborar correctamente los inventarios y que no tengan imprecisiones en el

		momento de llevar la información al director general
11	Conocimiento de las normas de seguridad y protección que debe seguir el puesto	Vela por la seguridad física del personal que labora bajo riego y el uso de los medios de protección individual
12	Conocimiento sobre facturación	Establece el nivel de conocimiento necesario para la supervisión de los productos que entran y salen del departamento con su debida factura, así garantizar la correcta supervisión que realiza al departamento de facturación
	Competencias con los comportamientos asociados	
13	Autocontrol	Orientación positiva de las emociones e impulsos, mantiene serenidad y lucidez ante situaciones estresantes y complejas; controla los comportamientos impulsivos y conserva la cordura antes situaciones críticas
14	Flexibilidad	Adaptabilidad ante los cambios, enfrenta situaciones diversas y nuevas sin que pierda la concentración y energía
15	Liderazgo	Moviliza a los colaboradores en torno a una visión común, con capacidad de influir y guiar convincentemente a un objetivo o

		<p>fin compartido; constituye un ejemplo inspirador, promueve el sentido de pertenencia y orgullo de unidad, reconoce el mérito de los que han contribuido al éxito de un proyecto u objetivo, introduce y crea nuevas ideas y soluciones innovadoras, mediante el trabajo colectivo de dirección, muestra una actitud de apoyo y cooperación.</p>
16	<p>Simultaneidad de tareas y polivalencia</p>	<p>Es capaz de llevar a cabo simultáneamente varias tareas sin perder la orientación y el orden de prioridades</p>
17	<p>Gestión estratégica</p>	<p>Actúa con orientación al cumplimiento de los objetivos y proyección estratégica de su organización. Interpreta las tendencias del contexto, identifica y articula sus acciones con la misión y visión con conceptos y métodos innovadores en la toma de decisiones estratégicas y su aplicación en el trabajo, planifica, organiza y controla las acciones permanentemente con perspectiva estratégica y escenarios futuros</p>
18	<p>Tenacidad</p>	<p>Persiste en una tarea durante el período de tiempo necesario hasta que consigue su cumplimiento; emprende acciones continuas en la superación de obstáculos y no</p>

		abandona el cumplimiento de las tareas a pesar de los inconvenientes y dificultades que surjan
19	Memoria	Tiene capacidad para la observación, intuición, comprensión de hechos y personas, aprende y saca conclusiones con mente positiva
20	Confianza en sí mismo	Afronta retos con actitud de confianza en las posibilidades y puntos de vista propios, se presenta con decisión, convicción y firmeza.
21	Disposición para el trabajo en equipo	Conjuga el compromiso personal activo con el esfuerzo de todos, propicia una atmósfera de trabajo con sentido de colaboración amistosa, identifica y promueve las oportunidades de participación comprometida y busca soluciones que beneficien a todo el colectivo, es respetuoso en sus relaciones interpersonales, colabora de dicha forma en la vida laboral y personal
22	Integridad moral y confiabilidad	Posee cualidades de honradez, responsabilidad facultades que les permiten hacer el bien a los clientes, demuestra firmeza y seguridad en el trato que brinda a ellos, es coherente con sus valores personales con la ética profesional

		adecuada como comportamiento ético y el compromiso con la organización
23	Toma de decisiones	Decide confiando en sí mismo , colegia con los demás, según los problemas identificados y valorados, así como sus posibles alternativas de solución; dispone del trabajo de forma independiente, según las propias consideraciones y criterios, sin necesidad de la guía o la supervisión de otros, asume las responsabilidades derivadas de sus decisiones.