



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN "OSCAR LUCERO MOYA"  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

# PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN ENTIDADES DEL MINTUR. APLICACIÓN EN EL HOTEL PERNIK

Tesis presentada en opción al título académico de  
Master en Ingeniería Industrial  
Mención: Recursos Humanos

Autor: Ing. Yamilé Sánchez González  
Tutor: Dr. C. Alexander Sánchez Rodríguez

Holguín  
2009

## RESUMEN

Esta investigación en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial, tiene como objetivo diseñar y aplicar un procedimiento para la gestión del desarrollo de competencias laborales con un enfoque estratégico y de mejora continua integrado al Sistema de Gestión de Capital Humano conforme a la NC 3001:2007, en entidades del MINTUR en la provincia Holguín para lograr un impacto positivo en el nivel de desempeño de los trabajadores en estas organizaciones.

El procedimiento diseñado está compuesto por seis fases y 31 pasos, permite el desarrollo permanente de las competencias laborales de los trabajadores; proporcionando las herramientas técnicamente fundamentadas para ello, donde se destaca su evaluación a partir de indicadores.

Los elementos principales para caracterizar el problema y validar el procedimiento diseñado se desarrollan en el Hotel Pernik de la Empresa Islazul Holguín. Los principales resultados de la aplicación se reflejan en el mejoramiento de los indicadores, destacándose el aumento del nivel de competencias del trabajador en un 4 %, el nivel de polivalencia del trabajador en un 18% y el nivel de cumplimiento del plan de capacitación en un 18%, lo cual influye positivamente en el nivel de desempeño de los trabajadores.

## **SUMMARY**

This research work was carried out to be awarded the Master Degree in Industrial Engineering its main objective is to design and apply a procedure for managing the development of labour behavior with a strategic view and improvement integrated to the system of Human Resources according to the CN – 3001:2007, in entities of Mintur in Holguin province, to obtain a positive impact in the level of behavior of workers in these entities.

The design procedure is integrated by six levels and thirty one steps, so it allows the development of labour behavior of workers providing the tools, it also measures according to the requirements.

The main elements to characterize the problem and to validate the design procedure were developed at The Pernik Hotel in Islazul entity. The main results and application are seen in the improvement of the requirements outstanding the improvement of the levels of behavior of the workers in a four percent, the level of polyvalence in an eighteen percent and the level of fulfillment of behavior in an eighteen percent so making a positive result in the behavior of the workers.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO - PRÁCTICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b>	6
1.1 La gestión de capital humano. Evolución	6
1.1.1 La gestión de capital humano con enfoque de competencias laborales	7
1.1.2 La gestión integrada de capital humano y las NC 3000	12
1.2 El proceso de desarrollo de competencias laborales	13
1.2.1 Estudio de las competencias laborales. Corrientes y definiciones	14
1.2.1.1 El perfil de competencias	16
1.2.1.2 Metodologías para la determinación de competencias	17
1.2.2 La integración de las actividades para el desarrollo de competencias	19
1.2.3 El desarrollo de competencias con enfoque estratégico y de mejora continua	20
1.3 Evaluación del impacto del desarrollo de competencias	21
1.4 Situación actual de la gestión del desarrollo de competencias laborales en entidades del MINTUR de la provincia Holguín	22
1.5 Conclusiones parciales	23
<b>CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN ENTIDADES DEL MINTUR</b>	25
2.1. Fase I. Preparación inicial	25
2.2. Fase II. Determinación y validación de las competencias	26
2.3. Fase III. Selección	34
2.4. Fase IV. Evaluación de competencias laborales	39
2.5. Fase V. Formación por competencias	41
2.6. Fase VI. Medición, análisis y mejora del proceso	46
2.7. Conclusiones parciales	50

<b>CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO.</b>	
<b>VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>51</b>
3.1. Fase I. Preparación inicial	51
3.2. Fase II. Determinación y validación de las competencias	52
3.3. Fase III. Selección	58
3.4. Fase IV. Evaluación de competencias laborales	60
3.5. Fase V. Formación por competencias	60
3.6. Fase VI. Medición, análisis y mejora del proceso	63
3.7. Beneficios obtenidos a partir de los resultados de la aplicación del procedimiento general al objeto de estudio práctico seleccionado	64
3.8 Conclusiones parciales	66
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>68</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCION

Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante la iniciativa individual. Si bien la actividad humana se sitúa en el centro medular de la empresa, no cabrán dudas de que 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, de concepción sistémica, de implicación de todos los miembros en los diferentes y cada una de las esferas de la vida organizacional, el reconocimiento de méritos, de oportunidad, de crecimiento profesional y realización personales, que les permitan disponer de una fuerza laboral suficientemente eficiente y eficaz, que conduzcan al logro de los objetivos y metas de la empresa y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes y alcanzar el nivel de competitividad a que aspiran. Desde el modelo de Frederick Taylor, basado en supuestos económicos sobre el trabajador, el cual concebía que el obrero solo trabajaba por motivaciones económicas, por lo que a la vez era considerado apenas como “una máquina para hacer dinero” hasta la actualidad, la concepción sobre el trabajador ha experimentado una larga evolución en el marco de la actividad de gestión de capital humano en el mundo empresarial.

La gestión de capital humano se ha definido como “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones” (Ferris, Rosen y Barnum, 1995).

Las organizaciones empresariales aún tiene como paradigma la concepción de la administración del recurso humano<sup>1</sup>. Esta no considera el factor humano como el factor crítico y estratégico que es y que determina además la calidad del desempeño organizacional. Sin embargo, las presiones del cambio en el entorno obligan a reorientar la gestión humana y facilitar el que las organizaciones acepten en sus predios el desarrollo de sistemas de gestión de capital humano.

En el mundo la concepción de gestionar el capital humano como un sistema integrado es un hecho que exige que se analice que la función directiva de recursos humanos en las organizaciones, abarca mucho más allá de la selección, contratación, formación y

---

<sup>1</sup> Los términos “recurso humano” (RH) y “capital humano” (CH) se utilizarán indistintamente en esta investigación, de igual forma “gestión de recursos humanos” y “gestión de capital humano”.

evaluación, y de ninguna manera se refiere a la persona como recurso; es la persona con toda su complejidad y son los recursos que posee la persona, las potencialidades y el desarrollo de la persona, la gestión de las capacidades y el conocimiento. “Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son esenciales en la gestión de recursos humanos estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial” (Cuesta Santos, 1999).

Por la naturaleza compleja y amplia de la administración de recursos humanos, que tiene como propósito garantizar la eficiencia y la eficacia de la participación del personal en el éxito empresarial, se requiere considerar por lo menos los siguientes elementos: reclutamiento de personal, selección de personal, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño de personal, sistemas de compensación, higiene y seguridad en el trabajo, capacitación, desarrollo de personal y competencias laborales.

En Cuba se comenzaron a tener avances en este sentido cuando en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba se decidió extender la experiencia de la aplicación del perfeccionamiento empresarial en las Fuerzas Armadas Revolucionarias a la economía civil, en las bases generales de este Sistema de Dirección y Gestión Empresarial se incluyeron cuatro subsistemas relacionados con la gestión de recursos humanos. A finales del año 2007 se realizan una serie de cambios y analizan esta temática como la gestión de capital humano y de una forma más integrada.

El grupo de normas cubanas 3000 establecen una herramienta de trabajo para la gestión de capital humano planteando que esta es el “conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia” (NC 3000, 2007), proponiendo un modelo donde las competencias laborales son el centro de la gestión integrada de capital humano.

La Empresa ISLAZUL se inició en el proceso de perfeccionamiento empresarial en el año 1998 y hoy, 11 años después, aún se encuentra en la etapa de implantación, en estos momentos pretende involucrarse un poco más con el diseño de un Sistema de Gestión Integrada basado en un grupo de normas cubanas y alineado al Perfeccionamiento Empresarial. Dentro de este sistema, lógicamente, se integrará la gestión de capital humano por ser el factor fundamental de la administración. Partiendo del hecho de que no existe diseñado un sistema para la gestión integrada de capital humano, que contemple además de la misión, políticas, objetivos y presupuestos metodológicos todos los procedimientos, instrucciones y registros para desarrollar los diferentes procesos que

genera la GICH, por tanto no se han tenido en cuenta las competencias laborales como centro de esta actividad según establece la NC 3001:2007.

En diagnóstico realizado, basado en la NC 3001:2007, al sistema de Capital Humano de las instalaciones investigadas se evidenció que:

- No existe establecido un mecanismo para la gestión del desarrollo de competencias laborales que se ajuste a estas organizaciones.
- No están determinados los perfiles de competencia laboral de los cargos.
- La competencia no se evalúa a través de la evaluación del desempeño individual, puesto que los indicadores que se incluyen en el modelo no están referidos a competencias, sólo a resultados y cumplimiento de objetivos.
- No están definidos los registros apropiados para recoger la educación, formación, habilidades y experiencia de los trabajadores.
- No se tienen en cuenta hasta el momento para la determinación de las necesidades de formación otros elementos que forman parte o son en sí mismos competencias laborales.
- Para la determinación de las competencias no se parte de un enfoque de procesos, lo que también conlleva a que se limite la integración con otros procesos y sistemas de gestión implantados en la entidad y no se utilizan las clasificaciones y nomenclaturas propuestas por la NC 3000:2007, en la que se basa el sistema de GICH.
- No se ha logrado la integración de todas las actividades del proceso de desarrollo de competencias bajo este enfoque, aplicándose sólo de manera independiente.
- No se reconoce totalmente la importancia de este nuevo enfoque ni la incidencia positiva que podría tener en las entidades investigadas, en esto ha influido que no se ha logrado medir el impacto de su aplicación en el mejoramiento de los resultados ni la vinculación con todos los sistemas de gestión de la organización.

Por todo lo anteriormente explicado se logra obtener una clara comprensión del **problema** a solucionar, el que se enuncia como: La deficiente utilización de un enfoque estratégico, por procesos y de mejora continua en la gestión del desarrollo de competencias laborales, limita su integración al sistema de gestión de capital humano, conforme a la NC 3001:2007, en entidades del MINTUR en Holguín, con su consecuente impacto negativo en el nivel de desempeño de los trabajadores en estas organizaciones.

De aquí que el **objetivo fundamental** de la investigación sea diseñar y aplicar un procedimiento para la gestión del desarrollo de competencias laborales con un enfoque estratégico, por procesos y de mejora continua integrado al sistema de GCH conforme a la



NC 3001:2007, en entidades del MINTUR en Holguín para lograr un impacto positivo en el nivel de desempeño de los trabajadores en estas organizaciones.

**Objetivos específicos:**

- Elaboración del marco teórico conceptual de la investigación sobre la base de las tendencias actuales de la GICH, necesidad e importancia en el contexto de las entidades turísticas objetos de estudio.
- Diseñar un procedimiento para la gestión del desarrollo de competencias laborales en entidades del MINTUR.
- Determinación de las competencias laborales y elaboración de los perfiles de los cargos y manual de competencias en la entidad objeto de estudio seleccionada.
- Documentar los procedimientos, instrucciones y registros del proceso de desarrollo de competencias: Determinación, Validación y Certificación de Competencias, Selección e Integración Laboral, Evaluación de las Competencias Laborales y Capacitación y Desarrollo del Personal.
- Aplicar el procedimiento elaborado en el Hotel Pernik, de la Empresa Islazul Holguín.

El **objeto** de estudio se centra en la gestión integrada de capital humano en entidades del MINTUR de la provincia Holguín y el **campo de acción** radica en el proceso de gestión del desarrollo de competencias laborales en el Hotel Pernik de la Empresa Islazul Holguín.

De ahí que se pretenda demostrar la siguiente **hipótesis**: A partir del diseño y aplicación de un procedimiento para la gestión del desarrollo de competencias laborales con un enfoque estratégico, por procesos y de mejora continua, es posible lograr la integración requerida de este proceso al sistema de GCH, conforme a la NC 3001:2007, en entidades del MINTUR en Holguín y obtener un impacto positivo en el nivel de desempeño de los trabajadores de estas organizaciones.

Los **principales aportes** de la investigación se centran en la propuesta de un **procedimiento** para la gestión del desarrollo de competencias laborales, creado sobre la base de una amplia revisión de las tendencias fundamentales en el estudio de la problemática en cuestión, haciendo uso del enfoque estratégico, por procesos y de mejora continua, que integra de manera coherente los métodos y herramientas necesarias, caracterizado en su concepción por:

- La posibilidad de determinar un perfil genérico de habilidades, actitudes y cualidades personales para las entidades del MINTUR en Holguín, donde se definen varios grupos de competencias con sus respectivos comportamientos específicos que se muestran en prácticas laborales.

- El diseño del proceso de gestión del desarrollo de competencias laborales, integrando todas sus actividades a partir de la información que ofrecen los perfiles de competencias, donde se incluyen los procedimientos específicos, con los métodos y herramientas correspondientes técnicamente argumentadas, que permitan su aplicación en la organización y su adecuación a los procesos de mejora implantados.
- El diseño de un sistema de indicadores para medir el impacto de la implantación del procedimiento, según las perspectivas del trabajador, desde el punto de vista del nivel de desempeño logrado, tanto individual como organizacional y su aplicación en el trabajo para generar resultados.

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

**Métodos Teóricos:** Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la documentación y literatura especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados, para desarrollar el análisis del objeto de estudio; inducción - deducción para diagnosticar el sistema de GCH en el área objeto de estudio y para el diseño.

**Métodos empíricos:** encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros. Su aplicación sistémica permite el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

Este trabajo se estructura: con una introducción, que abarca el problema objeto de estudio, es decir el planteamiento y formulación del mismo, los objetivos, la justificación y delimitación de la investigación. El capítulo 1, expone el marco teórico del estudio, reseñando los antecedentes relevantes, las bases teóricas, definiciones de términos básicos y el sistema de variables. El capítulo 2, analiza los lineamientos metodológicos, enfocando el tipo de investigación, diseño, población, técnicas y recolección de datos, procesamiento de la información, diseño de procedimientos metodológicos y definición de sus etapas. Finalmente, el capítulo 3, caracteriza la entidad objeto de estudio y expresa los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento diseñado. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación y los anexos necesarios.

# **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO – PRÁCTICO – REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Para abordar 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, este capítulo se estructuró de manera que permitiera el análisis del “estado del arte y de la práctica” sobre la temática. El hilo conductor seguido como estrategia del marco teórico – práctico – referencial se construyó partiendo del análisis de la evolución de la GICH, los enfoques de competencias, estratégico, por procesos y de mejora continua y el impacto del desarrollo de competencias en la GICH, lo cual influirá en el estado actual de aplicación del proceso en entidades del MINTUR en Holguín.

## **1.1 La gestión de capital humano. Evolución**

Desde el modelo de Frederick Taylor, basado en supuestos económicos sobre el trabajador, el cual concebía que el obrero solo trabajaba por motivaciones económicas, por lo que a la vez era considerado apenas como “una máquina para hacer dinero” hasta la actualidad, la concepción sobre el trabajador ha experimentado una larga evolución en el marco de la actividad de gestión de capital humano en el mundo empresarial.

La atención a los recursos humanos ha evolucionado en el mundo condicionado al desarrollo y los adelantos científico-técnicos. El concepto de fuerza de trabajo surge desde la primera mitad del siglo XIX, pero es Carlos Marx en su obra “El Capital” quien la definió como una mercancía específica. Se hablaba y escribía en aquella época de fuerza de trabajo, mercado de trabajo, de la atención a la fuerza de trabajo. En una época posterior llamada de fabricación consistía en el control de la asistencia y puntualidad. No existía el marketing, ni una tecnología y la calidad no interesaba mucho. Después se evolucionó a la época del control de la calidad donde aparece la actividad de personal y el Departamento de Personal, y todavía no está presente el marketing. Más tarde surge la época de las ventas en la que la demanda es igual o menor a la oferta, aparece la Dirección por Objetivo, el concepto de competitividad, el aseguramiento de la calidad y surge el marketing no estratégico. Nos encontramos ante la administración de personal primero, y la administración de los recursos humanos después (Travieso Damas, 2007).

La próxima etapa es la del marketing estratégico, con un enfoque hacia el cliente, gestión de la calidad, por valores, por competencias laborales y se desarrolla la Gestión de los Recursos Humanos. Surge desde la segunda mitad del siglo XX el concepto de Capital Humano. Posteriormente aparece la etapa del marketing ecológico y social y sigue perfeccionándose la Gestión de los Recursos Humanos, el Capital Humano. Surge un nuevo concepto el de Capacidad Humana.

Estas etapas no están bien delimitadas en el tiempo, en algunos lugares se superponen, los términos y definiciones son convencionales y actualmente en determinados países conviven varias de ellas. Se puede llegar a la conclusión de que la gestión de los recursos humanos ha tenido una evolución en el mundo desde el concepto de fuerza de trabajo y administración de personal, hasta la gestión del conocimiento, el capital humano (Travieso Damas, 2007).

En el mundo organizacional de hoy día se oyen con mucha frecuencia expresiones que tal vez ayer ni siquiera se imaginaban. Entre esas expresiones figuran las siguientes: *“La gente es nuestro capital máspreciado”*; *“Nuestra estrategia está basada en el conocimiento”*; *“Las personas son todo lo que poseemos”*; *“Nuestra estrategia está basada en el manejo del capital humano”*.

El capital humano constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento.

El “Capital Humano” se ha convertido una expresión muy utilizada a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante que el conocimiento y talento humano juega en la nueva empresa, indicando con ello “aprovechamiento al máximo del aporte humano”, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital.

Es indudable que a la hora de referirse al capital humano, medirle, diagnosticarle, etc. es imposible separar a la persona de las cualidades, características, capacidades, etc. que ella posee y que le permite desarrollar actividades exitosamente ya sean sociales o económicas (Lazcano Herrera, 2002).

### **1.1.1 La gestión de capital humano con enfoque de competencias laborales**

Actualmente la gestión de recursos humanos (GRH) otorga un rol básico o preponderante a la gestión por competencias abarcándose la mayoría o totalidad de las áreas de la misma. El análisis y utilización de estas se enfoca desde diferentes puntos de vista, desde

el nivel organizacional o sistémico hasta el nivel individual o de cargo, valorándose aspectos como la determinación, normalización, evaluación, certificación o formación por competencias. Si bien, de acuerdo con: Del Pino Martínez (1997), Puchol (1997), Sánchez Rodríguez (2003), en los círculos pedagógicos se utilizaba el término competencias desde los primeros años del pasado siglo, no es hasta 1973 que se percibe su posible aplicación en el campo empresarial, hecho provocado por David Mc Clelland, quien define la competencia como "la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento en el trabajo". El término es retomado a finales del siglo XX por Daniel Goleman en sus estudios sobre inteligencia emocional, donde formula la tesis de que "ya no importa sólo la preparación y experiencia, sino como nos manejamos con nosotros mismos y los demás" (Rampola, 2000).

El estudio y explotación de las competencias ha evolucionado por tres vías o enfoques diferentes: Conductista, Funcionalista y Constructivista, lo que ha provocado que múltiples sean los conceptos y puntos de vista que sobre competencias se promuevan.

Se podría plantear la hipótesis inicial (Jiménez, 1997) de que la Gestión por Competencias puede llegar a ser el concepto que integre e instrumente todos los nuevos, y algunos no tan nuevos, conceptos del management, la organización y la gestión de capital humano en el entorno laboral. Las definiciones más actuales coinciden en considerar a la GCH como un proceso planificado (Marrero Fornaris, 2002), sobre la base de las necesidades reales, que está dirigido hacia el desarrollo de las competencias a todos los niveles para mejorar los resultados de los individuos, la organización y la sociedad en general.

En la literatura especializada se puede encontrar un gran número de autores que a través de diferentes enfoques plantean sus propios modelos para gestionar el capital humano en las organizaciones (Beer, et. al., 1989; Besseyre, 1990; Werther y Davis, 1991; Harper y Lynch, 1991; Puchol, 1997; Hax, 1992; Chiavenato, 1993; Bustillo, 1994; Zayas Agüero, 2002; Morales Cartaya, 2006). En todos ellos se pueden encontrar puntos en común en cuanto a los subsistemas que los conforman y los factores que intervienen en el sistema. A continuación se analizarán algunos autores que han venido integrando este nuevo enfoque a sus modelos de GCH.

Beer, et. al. (1989), de la Harvard Business School, plantea un modelo de GRH en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura. Estos factores y los grupos de interés definen las políticas de Recursos Humanos, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c": compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces. Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo.

Este modelo le confiere un peso significativo al entorno y asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la GRH en su integralidad, al estructurar metodológicamente todas las actividades de Recursos Humanos. Analiza las *competencias* como uno de los elementos que indican los resultados de la GCH, combinándola con el *compromiso* y la *congruencia* que permitirán lograr los niveles de desempeño requeridos.

Besseyre (1990) por su parte, plantea un modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos al mostrar un procedimiento general donde su función es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer y saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y, por supuesto, desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema:

Este modelo tiene como aspecto positivo la importancia que le concede al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de GCH pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de Recursos Humanos. También hay que destacar la inclusión de la Seguridad e Higiene Ocupacional dentro del sistema de retribuciones, analizando la importancia de esta actividad para estimular el desarrollo de las competencias de los trabajadores.

El modelo es el primero en integrar las competencias y la GCH, aunque según este autor la función de Recursos Humanos asegura la gestión de las competencias y no se analizan las competencias ni la información que estas aportan, como el elemento esencial para llevar a cabo la GCH.

Por su parte Harper y Lynch (1992) plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere recursos humanos en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GCH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los recursos humanos con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades. Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GCH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto significativo a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de GCH como mecanismo de control del sistema.

Delgado Martínez (2000), presenta un modelo para la gestión holística de las competencias. El carácter holístico de este modelo radica en dos características: Primero, que la gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, la gestión del conocimiento, aprendizaje

organizacional y la gestión por competencias con la tecnología, los procesos y los recursos; y segundo que la competencia integra las dimensiones: características personales y sociales y los conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo.

La instalación de un modelo de Gestión por Competencias, según este autor, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a como la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la empresa.

Dentro de este modelo de GCH con base en competencias se desarrollan los procesos de negocio para cumplir con los objetivos estratégicos. Estos procesos están todos alrededor del perfil de competencia que configura el nuevo centro de la GCH.

Finalmente se plantea que un proceso bien orientado de GCH con base en competencias, parte de la revisión de los elementos estratégicos e incorpora tanto a la alta dirección como al personal de línea.

Zayas Agüero (2002) plantea que la gestión de recursos humanos es un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional. Por eso se hace énfasis en el modelo que se propone, en la integridad y organicidad de cada subsistema y las interrelaciones intra e intersistemas, subsistemas y elementos. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.

En este modelo se destaca el carácter sistémico de la gestión de los recursos humanos, en el cual existe una interdependencia entre los tres subsistemas fundamentales que se han planteado: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

Morales Cartaya (2006) parte definiendo la gestión integrada de capital humano como el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GCH y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Propone un modelo de GCH compuesto por nueve módulos, ubicando el módulo de

Competencias Laborales en el centro, en interacción con todos los demás. En este modelo no queda explícito la relación con los factores internos y externos de la GCH, no se evidencia el enfoque de procesos (aunque se señala la interrelación entre las diferentes actividades), ni tampoco se establecen las perspectivas (salidas o resultados del sistema) a través de las cuales se deberá realizar el control. Por otra parte sólo se exige o establece la utilización de las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Después de analizar los modelos de GCH con enfoque de competencias propuestos por los autores estudiados se corroboran una serie de deficiencias planteadas por Sánchez Rodríguez (2007):

- No se concibe el enfoque de competencias con un carácter sistémico puesto que no se establece concretamente la relación del perfil de competencias con todos los procesos de GCH, lo que implica además que sólo se aplique este enfoque a los procesos de selección, evaluación y formación.
- No se establece la relación del sistema de GCH con los factores del entorno externo ni con los factores internos como los procesos de la organización o la propia estrategia empresarial.
- No se refleja el carácter estratégico en todos los modelos estudiados, lo que conlleva a que no se asegure la alineación de las competencias con la estrategia empresarial y que no se tengan en cuenta todos los niveles de la organización.

A partir de este análisis este autor (Sánchez Rodríguez, 2007) propone un modelo para el desarrollo de competencias laborales, el cual se asumirá como base para esta investigación. Este modelo se concibe como un sistema, que muestra el desarrollo permanente en espiral de las competencias del trabajador, cuya interpretación como proceso social de carácter consciente implica reconocer su naturaleza compleja, dialéctica y holística, lo que requiere de su análisis como un proceso que está dinamizado por las interrelaciones e influencias de los elementos centrales que caracterizan el modelo con los factores internos como la estrategia empresarial, la infraestructura, los recursos y el clima laboral; y con los factores externos como el desarrollo científico – técnico, las organizaciones-clientes, la oferta – demanda de empleo y las regulaciones legales y políticas, en lo cual se manifiesta la presencia del enfoque sistémico y estratégico.

Se adopta el enfoque de competencias, como base conceptual central, esencial para todos los elementos que integran la tecnología, lo cual enfatiza el hecho de que cualquier decisión en cuanto a la gestión de las personas se hace sobre la base de la información que ofrecen, como salida, las competencias. Se trata de un proceso que promueve el



desarrollo integral del trabajador, que posibilite su participación responsable y creadora en la vida social y laboral, y su crecimiento permanente como ser humano y comprometido con su propio bienestar y el de los demás.

### **1.1.2 La gestión integrada de capital humano y las NC 3000**

La tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero se conoce también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tengan las personas que participan en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la gestión de capital humano conforme a un sistema de competencias.

El grupo de normas cubanas 3000:2007 establecen una herramienta de trabajo para la gestión de capital humano planteando que esta es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GCH y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo, el modelo cuenta con nueve módulos, ubicando el módulo de Competencias Laborales en el centro, en interacción con todos los demás. En este modelo no queda explícito la relación con los factores internos y externos de la GCH, no se evidencia el enfoque de procesos (aunque se señala la interrelación entre las diferentes actividades), ni tampoco se establecen las perspectivas (salidas o resultados del sistema) a través de las cuales se deberá realizar el control. Por otra parte sólo se exige o establece la utilización de las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

La integración de sistemas de gestión de capital humano es un arte y requiere una gran visión, conocimiento profundo de la organización y sobre todo una estructura sólida del sistema implementado que permita soportar el peso del nuevo sistema sin desgastar a la organización. Y es que la integración no es tan fácil como parece y menos cuando la estructura del sistema que se encuentra operando es tan básica que requiere profundos cambios.

Los nuevos enfoques de trabajo exigen trabajar por procesos, que se entienda como la actividad que transforma elementos de entrada en elementos de salida con un valor

añadido. En la gestión de capital humano se ha seguido el mismo estilo definiendo tres grandes procesos, todos los cuales se relacionan entre sí, de los resultados que se obtenga en unos depende el desarrollo de otros, el centro de estos lo configura el perfil de competencias laborales:

- Proceso de optimización de los procesos de trabajo que incluye: planeación de capital humano, inventario de personal, diseño de nuevos cargos y organización del trabajo.
- Proceso de desarrollo de competencias laborales que incluye: determinación, certificación y validación de competencias, selección e integración laboral, evaluación de desempeño individual y capacitación y desarrollo del personal.
- Proceso de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que incluye: gestión de seguridad, salud en el trabajo y atención al hombre.

## **1.2 El proceso de desarrollo de competencias laborales**

La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. Esta es sin dudas la finalidad de la Gestión por Competencias.

El desarrollo de este enfoque ha dado lugar a la formulación de múltiples definiciones, clasificaciones y corrientes en su estudio. Por la trascendencia de esta categoría en la actualidad, en este epígrafe se analizan los diferentes enfoques del término enmarcados dentro de las corrientes de estudio correspondientes y las clasificaciones y tipologías que se generan con el objetivo de caracterizar la polémica situación existente alrededor del tema, resaltando los aportes y limitaciones en cada caso y asumiendo una posición al respecto.

La atención al capital humano ha evolucionado en el mundo condicionado al desarrollo y los adelantos científico-técnicos.

La evolución de los modelos de gestión de capital humano en la última década se ha caracterizado esencialmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse como un recurso, y más recientemente como capital, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones (Marrero Fornaris, 2002; Velázquez Zaldivar, 2002), lo que supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de dicho capital humano como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

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 macroestructuralmente, a nivel de la organización como un sistema, como desde el punto de vista particular de cada trabajador.

Aunque se venía hablando de las competencias en los círculos pedagógicos desde los años 20 (Del Pino Martínez, 1997), es en 1973 cuando se comienza a tomar en consideración este término, hecho este impulsado por el psicólogo David Mc Clelland, profesor de Harvard, a través de la publicación de un artículo titulado “Testing for Competence Rather than Intelligence”, quien define la competencia como *“la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”*. Desde entonces el interés del mundo organizacional por el tema de las competencias no ha hecho más que crecer incesantemente y ampliar su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personal.

### **1.2.1 Estudio de las competencias laborales. Corrientes y definiciones**

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. 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. Luego, agrupan los elementos del comportamiento en “inventarios”, y elaboran los “perfiles de competencias”. Estos perfiles integran varias competencias que son descritas en estilo narrativo e incluyen los “indicadores de conducta”.

Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Se puede agregar a esta clasificación de Leonard Mertens (Zayas Agüero, 2002) que existe una división entre las concepciones con un enfoque holístico y las marcadamente cognitivistas.

El *enfoque funcional*, tiene un carácter evidentemente pragmático (Zayas Agüero, 2002). Las técnicas británicas se apoyan en el estudio del trabajo, en el “análisis funcional”, examinan todas las actividades y los resultados que consiguen quienes trabajan en ella.

En una segunda etapa, 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* (Zayas Agüero, 2002) 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, 2001). En el modelo constructivista 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.

Como se observa, cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el del 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.

En la legislación laboral cubana, en la Resolución No. 21 de 1999 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, se contempla como competencia laboral al “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.

En este trabajo se asume la definición dada en la NC 3000:2007 que lo plantea de la siguiente manera: “Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.

Las competencias se precisan como la expresión más fiel de la interrelación hombre-trabajo, pues en ella se integran en un todo las particularidades del trabajo con las características de las personas, destacando el papel de la subjetividad y el carácter activo del hombre en el desarrollo de la actividad laboral (Zayas Agüero, 2002).

### 1.2.1.1 El perfil de competencias

Con relación a la clasificación de las competencias, Mertens, L. (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), realizando algunos cambios en la nomenclatura teniendo en cuenta los términos utilizados en el lenguaje empresarial cubano. Así, en esta investigación se denominarán a las competencias organizacionales como “**competencias distintivas de la organización**”, las competencias corporativas se denominarán como “**competencias esenciales**”, las técnicas como “**competencias de procesos**” y de rol y posición como “**competencias de los cargos**” (perfiles de competencias), teniendo en cuenta además la nomenclatura utilizada en la NC 3001:2007.

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 supracompetencias 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, 2001; Sánchez Rodríguez, 2002) 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 psicodiversidad 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.

### **1.2.1.2 Metodologías para la determinación de competencias**

Para implantar un programa de formación por competencias, es necesario primeramente, definir las funciones y tareas que se realizan en cada profesión, ocupación o campo ocupacional seleccionado. Esta información permitirá definir las competencias que deben ser desarrolladas por cada uno de los trabajadores.

El punto de partida es hacer un análisis ocupacional del puesto de trabajo objeto de estudio, para identificar y determinar las tareas que en él se realizan. Esta identificación, permitirá la redacción de las competencias, objetivos, contenidos, actividades del programa de formación que se implantará. Teniendo en cuenta esto, en el mundo 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.

Las metodologías más conocidas para la determinación de las competencias son:

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, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas (funciones específicas de los cargos) para su cumplimiento (Conocer, 1998).
2. Metodología DACUM. Se basa en el desarrollo de un currículo (*Developing A Curriculum*, en 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.
3. Metodología SCID. Se basa en el desarrollo sistemático de un currículo instruccional (Sistematic Curriculum and Instructional Development, en sus siglas en inglés), es un análisis a fondo de las tareas, tomándose como base las tareas enunciadas en el mapa DACUM, o bien, partiendo de subprocesos productivos identificados por observación y entrevistas directas con personal de producción y supervisores-gerentes.
4. Metodología AMOD. Se define como un modelo (A Model, en sus siglas en inglés), de los tantos que existen, de la metodología DACUM. Fue desarrollado en Canadá como una versión alternativa y complementaria del mapa DACUM; el AMOD tiene a su vez una variante elaborada especialmente para ser utilizado a través del correo electrónico, llamado IMOD.

Según Sánchez Rodríguez (2007), las desventajas que estas metodologías tienen en común son:

- No necesariamente los trabajadores expertos son capaces de saber qué es lo que los hace de alto desempeño en su trabajo; la afirmación de que sí son capaces, parte del supuesto cuestionable que su desempeño es fundamentalmente el resultado de un conocimiento explícito y no de una base de conocimientos implícitos o subyacentes.
- Existe el riesgo de que los participantes en los talleres no son representativos para la función y las competencias del área en su totalidad.

A partir del estudio realizado sobre los procedimientos para la determinación de competencias se concluye que las deficiencias fundamentales (Sánchez Rodríguez, 2007) radican en que:

- No parte de los elementos estratégicos de la empresa, lo que lleva al riesgo de no incluir competencias que se deriven de ella, no se determinen las competencias para

todos los niveles de la organización en alineación con la propia derivación de dicha estrategia.

- No se le otorgue un carácter sistémico, puesto que la descomposición de la función del área o de la ocupación en tareas, lleva el riesgo de que se visualice el trabajo en una forma atomizada, cuando a la empresa le interesa más el resultado integrado que el desempeño en una tarea. Por otra parte, tampoco se establece la vinculación de la competencia con los procesos de la organización.

Teniendo en cuenta este estudio Sánchez Rodríguez (2007) propone un procedimiento específico para la determinación y validación de las competencias, el cual se utilizará para desarrollar una de las fases esenciales del procedimiento general que se propone el capítulo siguiente.

### **1.2.2 La integración de las actividades para el desarrollo de competencias**

La competencia laboral es el elemento central del sistema de gestión integrada de capital humano, en el modelo cubano establecido en las normas cubanas NC 3000: 2007 se establecen como eje del resto de las actividades del sistema.

Las funciones de la gestión de capital humano tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa para asegurar que la empresa pueda contar con trabajadores entrenados, motivados y con disposición al cambio. Con el desarrollo de competencias laborales como centro de esta gestión se debe lograr los vínculos para garantizar la integración.

Los principales vínculos que garantizan la integración son los siguientes:

- El diseño de los cargos teniendo en cuenta los perfiles de competencias
- Para la selección del personal es necesaria la consideración de las competencias laborales que se poseen.
- En la evaluación del desempeño anual debe tenerse en cuenta la evaluación de las competencias laborales.
- La actividad de formación y desarrollo debe asegurar la adquisición de las competencias necesarias para el puesto de trabajo.
- El sistema de compensación debe considerar los resultados de la evaluación de competencias laborales.

En las competencias se integran varias áreas del comportamiento humano, o sea, existen diferentes tipos de características: motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, conocimientos y habilidades. Estos conocimientos y habilidades generalmente son visibles y más fáciles de desarrollar. Precisamente la formación es el sistema más efectivo de



asegurar dichas habilidades. Los aspectos más centrales de la personalidad son más difíciles de evaluar y de desarrollar. Un programa de formación tradicional no es suficiente para resolver estas necesidades (Marrero Fornaris, 2002).

A su vez la selección establece las acciones necesarias para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección e integración laboral, garantizando seleccionar entre varios candidatos a la persona que posea el mejor perfil de competencias según los requerimientos exigidos para ocupar un puesto de trabajo determinado en la empresa.

Se puede afirmar que todas las actividades de GCH podrían realizarse basadas en el enfoque de competencias, a pesar de que las aplicaciones más comúnmente efectuadas han estado dirigidas hacia la formación, la selección de personal y la evaluación del desempeño, demostrándose que sin la extensión del enfoque a todas las actividades o procesos no es posible lograr la integración necesaria para obtener los resultados esperados en cuanto al incremento de la productividad del trabajo y la competitividad de la organización.

### **1.2.3 El desarrollo de competencias con enfoque estratégico y de mejora continua**

El proceso de Dirección Estratégica comprende desde la creación de las estrategias como resultado integrado de las aspiraciones de la entidad, sus características, capacidades y limitaciones y los eventos potenciales favorables y desfavorables del entorno hasta la implantación. En la actualidad se ha llegado a un alto desarrollo en el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos y desafíos a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Estos cambios afectan a los individuos, modificando su visión de la vida, sus valores y creencias, sus actitudes, expectativas y conductas, dándose una influencia recíproca entre los individuos y las organizaciones en las que se desempeñan.

El sistema de gestión de capital humano constituye un sistema cuya misión fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Esta concepción sistémica de la GRH concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados (Beer, 1989).

La mejora continua, en la actualidad, es una estrategia lo cual constituye una serie de programas de acción para lograr un objetivo. Desde el Método General de Solución de Problemas (considerado el más simple y antiguo) hasta los contemporáneos que se caracterizan por tener carácter cíclico, demandan participación activa y compromiso del

capital humano, refuerzan la necesidad del diagnóstico, contribuyen a la creación de una cultura organizacional, requieren del control y evaluación de los resultados mediante indicadores.

Este análisis evidencia la necesidad del enfoque estratégico y de un sistema adecuado de GRH para la aplicación práctica de la filosofía de la mejora continua. Ambos aspectos deben encontrarse definidos en concordancia con la gestión por competencias laborales para que los objetivos, estrategias y planes de acción definidos estén en correspondencia con las políticas de la actividad.

### **1.3 Evaluación del impacto del desarrollo de competencias**

Los individuos han de asegurarse el conocimiento general y profundo de los diferentes procesos que se dan en la organización y la adquisición de habilidades interpersonales. En organizaciones basadas en el servicio orientado al cliente, el comportamiento de sus trabajadores es en sí mismo un factor competitivo. Por ello las empresas son cada vez más sensibles al perfil de la personalidad de sus trabajadores y al desarrollo de actitudes dirigidas a estimular actividades ligadas al cumplimiento de su misión y el éxito de la organización (Sánchez Rodríguez, 2007).

La necesidad de considerar el enfoque de las competencias en su interrelación con el carácter estratégico, en la gestión de la formación y desarrollo (Marrero Fornaris, 2002), es una necesidad imperiosa para las entidades que luchan por alcanzar la competitividad. Por tanto, en la gestión de la formación en estas entidades las competencias constituyen un factor clave, desde el inicio al tomar como punto de partida las competencias necesarias, durante la propia ejecución del proceso formativo y la autoformación, donde se adquieren y (o) perfeccionan esas competencias, hasta el fin de cada ciclo del proceso de formación y desarrollo, en la fase de evaluación y retroalimentación, donde se verifican las competencias alcanzadas y como se refleja su impacto en los resultados de la organización.

### **1.4 Situación actual de la gestión del desarrollo de competencias laborales en entidades del MINTUR de la provincia Holguín**

El turismo es considerado como un sector prioritario en muchos países, tanto industrializados como en vías de desarrollo, por su potencial de generar importantes ingresos en divisas, empleo y contribuir al Producto Interno Bruto (PIB).

En 2008 la economía cubana registró un crecimiento del PIB de un 4,3% y una tasa similar en el caso del PIB por habitante. El año empezó bien, alentado por un incremento del

turismo de un 15% durante la temporada alta, con lo que el crecimiento registrado en el primer semestre fue de un 6% (Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe, 2008). Se estima que para el 2009 el turismo llegue a 2 millones 350 mil visitantes, creciendo un 9,3%. Se ha convertido un sector importante de la economía y se proyecta su reafirmación en este sentido, pero incrementando cada vez más su eficacia y eficiencia. Para ello, una de las vías más importante es la formación de los cuadros y trabajadores de sus entidades ya que en cualquier organización, pero esencialmente en la que prestan servicios como la hotelería, el factor humano es el activo fundamental, el nivel de preparación del personal tiene una gran incidencia en la prestación del servicio y por tanto en la satisfacción del cliente, por lo que existe una vinculación real entre formación y resultados de la instalación (Marrero Fornaris, 2002).

Los grandes retos a los que se enfrenta el turismo a mediano y largo plazo están provocados fundamentalmente por los cambios en los sistemas y niveles de competencias, por ello la formación con carácter permanente es necesaria para que los conocimientos, habilidades y actitudes respondan a las circunstancias o requerimientos de cada momento (Marrero Fornaris, 2002).

Esto es oportuno para todas las cadenas y corporaciones cubanas, sin embargo, las instalaciones que conforman este ministerio pertenecían con anterioridad al Instituto Nacional de Turismo, siendo características bastante generalizadas en aquel momento el bajo nivel de escolaridad y la escasa preparación y experiencia del personal en la atención al turismo internacional. Aún cuando se trabajó en la formación de los recursos humanos para responder a los retos que imponía el entorno, lográndose ciertos avances, no se alcanzaba el estado deseado en este orden.

En diagnóstico realizado, basado en la NC 3000:2007, al sistema de Capital Humano de las instalaciones investigadas evidenció que:

- No hay establecido un mecanismo para la gestión del desarrollo de competencias laborales.
- No se ha logrado generalizar la elaboración y actualización de los profesiogramas a todos los cargos, según los aspectos requeridos.
- No están determinados los perfiles de competencia laborales de los cargos.
- Para la determinación de las competencias no se parte de un enfoque de procesos, lo que también conlleva a que se limite la integración con otros procesos y sistemas de gestión implantados en la entidad.
- No se utilizan las clasificaciones y nomenclaturas propuestas por la NC 3000:2007, en la que se basa el sistema de GICH.

- La competencia no se evalúa a través de la Evaluación del Desempeño puesto que los indicadores que se incluyen en el modelo no están referidos a competencias, sólo a resultados y cumplimiento de objetivos.
- No están definidos los registros apropiados para recoger la educación, formación, habilidades y experiencia de los trabajadores.
- No se tienen en cuenta hasta el momento para la determinación de las necesidades de formación otros elementos que forman parte o son en sí mismos competencias laborales.

Lo anterior evidencia la necesidad de concebir y ejecutar el proceso de gestión del desarrollo de competencias laborales en entidades del Mintur, eliminando las insuficiencias existentes, y así potenciar el desarrollo de competencias como variable estratégica clave para el desarrollo de este sector.

### **1.5 Conclusiones parciales**

1. Una amplia revisión de la literatura especializada en esta temática evidencia que los enfoques de competencias no integran todas las corrientes analizadas para su estudio como son: funcionalista, constructivista y conductista.
2. Se concluye que la competencia laboral es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño superior de sus funciones y tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización.
3. A partir del estudio de la bibliografía sobre el desarrollo de competencias laborales, se pueden constatar una serie de insuficiencias:
  - a) Para la determinación de las competencias no se parte de un enfoque de procesos, lo que también conlleva a que se limite la integración con otros procesos y sistemas de gestión implantados en la entidad y no se utilizan las clasificaciones y nomenclaturas propuestas por la NC 3000:2007, en la que se basa el sistema de GICH.
  - b) No se ha logrado la integración de todas las actividades del proceso de desarrollo de competencias bajo este enfoque, aplicándose sólo de manera independiente, lo que implica que: la competencia no se evalúa a través de la Evaluación del Desempeño puesto que los indicadores que se incluyen en el modelo no están referidos a competencias, sólo a resultados y cumplimiento de objetivos; no están definidos los registros apropiados para recoger la educación,

formación, habilidades y experiencia de los trabajadores; y no se tienen en cuenta hasta el momento para la identificación de las necesidades de formación otros elementos que forman parte o son en sí mismos competencias laborales.

- c) No se reconoce totalmente la importancia de este nuevo enfoque ni la incidencia positiva que podría tener en las entidades investigadas, en esto ha influido que no se ha logrado medir el impacto de su aplicación en el mejoramiento de los resultados ni la vinculación con todos los sistemas de gestión de la entidad.
4. El conocimiento universal en relación con la temática de investigación, permite desarrollar una concepción teórico-metodológica, que sustentada en las bases existentes, en las investigaciones anteriores valoradas y los estudios prácticos que se desarrollan en el marco de esta tesis, contribuya a resolver el problema científico planteado.

## **CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES EN ENTIDADES DEL MINTUR**

El procedimiento que se propone a continuación (**ver figura 2.1**), para su implantación, precisa de la existencia en las organizaciones del enfoque de la Dirección Estratégica y de la Dirección por Objetivos como sistemas de trabajo. Esto contribuye a que los objetivos, estrategias y planes de acción 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 y formando parte del proceso de derivación de los mismos a todas las subdivisiones estructurales. Estos dos aspectos constituyen premisas indispensables para que el modelo pueda ser utilizado con éxito.

El procedimiento general, está conformado por las fases siguientes:

### **2.1. FASE I. PREPARACIÓN INICIAL**

Esta fase tiene como objetivo garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores, logrando el proceso de involucramiento de todo el personal de la organización, la planificación de las actividades, el entrenamiento previo y la alineación de las competencias a la estrategia empresarial.

Los pasos que se llevarán a cabo son los siguientes:

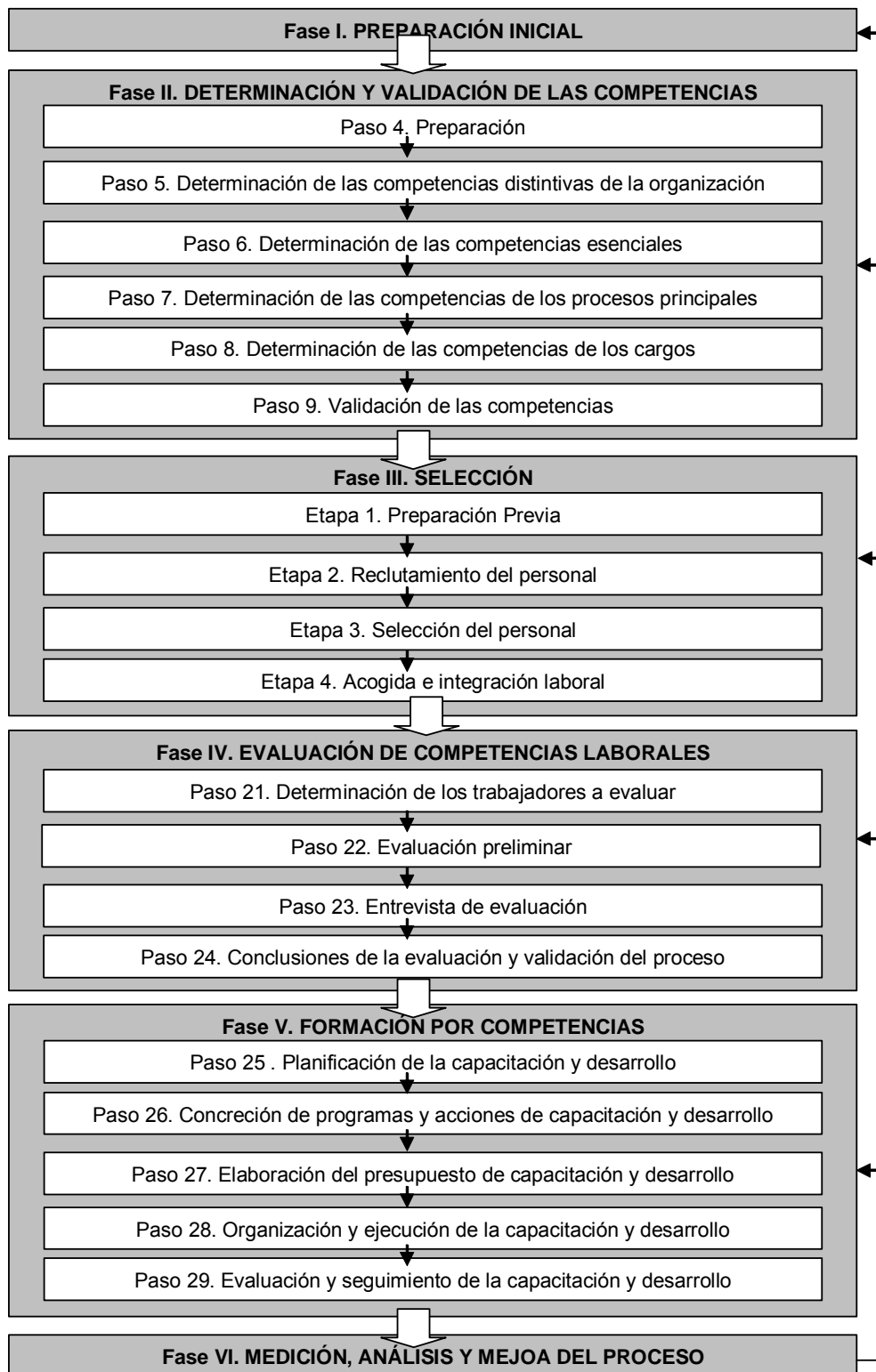
#### **Paso 1. Planeamiento**

El objetivo de este paso consiste en la programación detallada de las actividades a desarrollar durante las distintas fases y pasos del procedimiento, estableciéndose las fechas de cumplimiento, participantes, recursos necesarios y responsables.

#### **Paso 2. Creación y entrenamiento del comité de competencias**

Durante este paso se designará o conformará el comité de competencias, en el que deben estar presentes: un representante de la dirección, un representante del área de recursos humanos, y varios expertos según las áreas funcionales y actividades que desarrolle la entidad.

Es importante conocer el nivel de conocimiento que tienen, tanto los trabajadores como la alta dirección, sobre el tema de la gestión por competencias, gestión integrada de capital humano, normas NC 3000:2007, normas NC 18000:2005, dirección estratégica, métodos para recoger información y llegar al consenso, entre otros aspectos, para elaborar los programas de entrenamiento. El objetivo de este paso es ofrecer una capacitación para la



**Figura 2.1: Procedimiento para la gestión del desarrollo de competencias laborales en entidades del MINTUR**

Fuente: Elaboración propia

familiarización de los participantes con el tema y luego un entrenamiento con más profundidad, según el diagnóstico realizado, a los expertos que componen el comité de competencias, a los especialistas en gestión de recursos humanos y otros implicados directamente con el diseño y documentación del sistema de gestión integrado de capital humano.

Para cumplir con este objetivo los facilitadores coordinarán o impartirán ellos mismos seminarios específicos que traten el tema, haciendo énfasis en la importancia y ventajas de introducir el enfoque de competencias para la organización. Servirá esto además para la presentación de los asesores a los participantes en los entrenamientos, donde se hará hincapié en la metodología a utilizar para la determinación de las competencias, incluyendo los métodos para recoger y procesar la información.

A través de este entrenamiento se debe trabajar además para lograr la sensibilización y comprometimiento de estos expertos para llevar a cabo este proceso. De la misma forma para el resto de los trabajadores, para alinear y crear comprensión y compromiso compartido entre todos y con la implantación del sistema de gestión, a partir de realizar o ejecutar acciones de comunicación.

### **Paso 3. Orientación estratégica**

El objetivo de este paso consiste en lograr la alineación entre los elementos estratégicos de la entidad y sus áreas funcionales, los objetivos y las competencias.

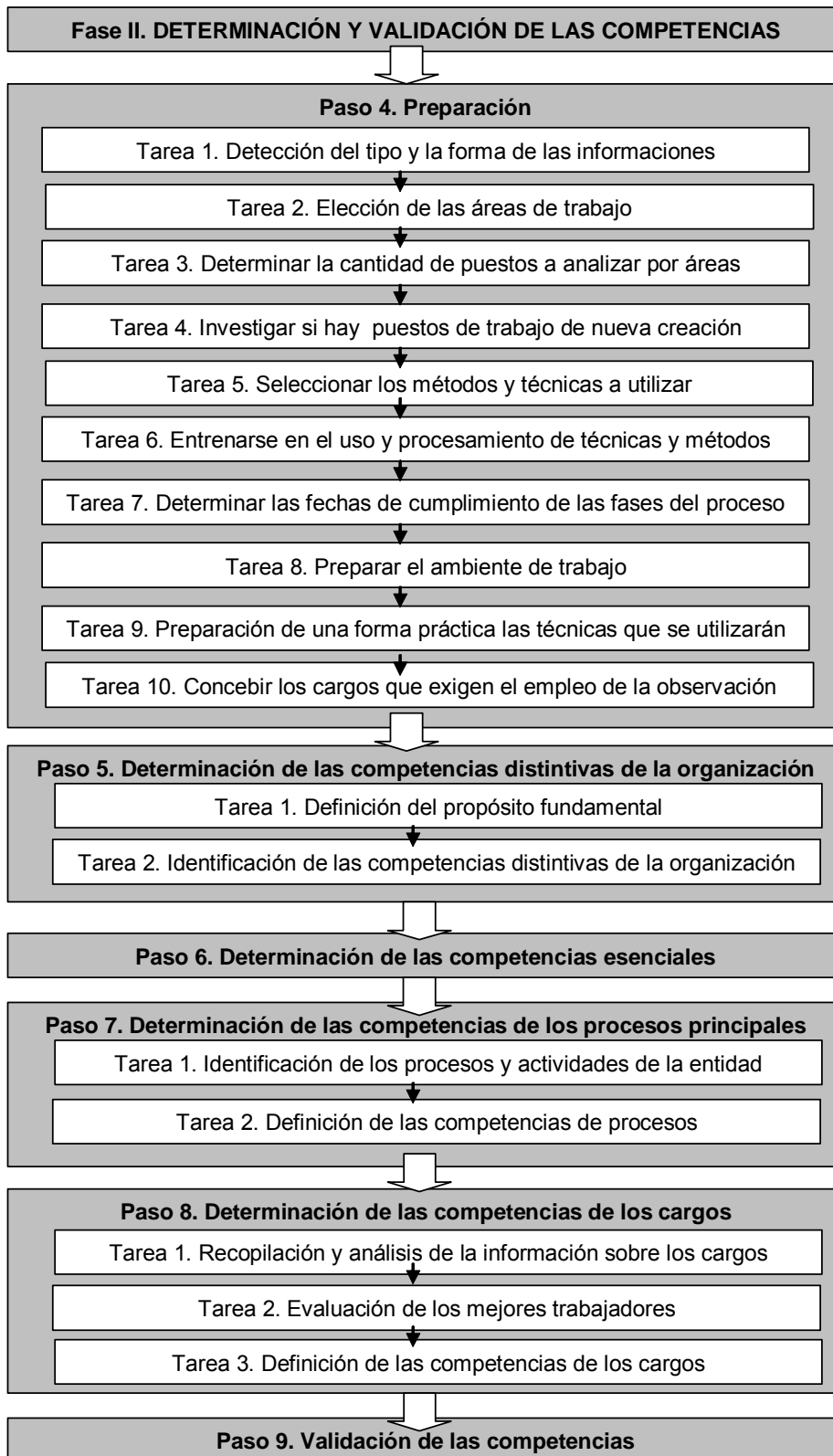
Durante este paso los facilitadores y el equipo gerencial de la entidad revisan y actualizan los elementos esenciales contenidos en la estrategia de la organización: misión, visión, valores compartidos, objetivos estratégicos, los cuales servirán de base para alinear los perfiles de competencias a dicha estrategia empresarial concebida.

Se debe verificar además si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la entidad. En cada área se debe definir de forma específica la contribución al plan estratégico. En este paso será necesario revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para ello y eliminar aquellos incompatibles con la misión del área.

## **2.2. FASE II. DETERMINACIÓN Y VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

Esta fase (**ver figura 2.2**) tiene como objetivo determinar las características inherentes a cada puesto de trabajo que permitan su diferenciación respecto a otros en la organización a partir de los Perfiles de Competencias como resultado de este proceso, promover el desarrollo continuo del CH, además de validar las competencias determinadas. Esta fase se desarrollará tomando como base el procedimiento específico diseñado por Sánchez





**Figura 2.2: Fase II. De determinación y validación de las competencias**  
 Fuente: Elaboración propia

Rodríguez (2007), como parte de su tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras, realizándole las adecuaciones pertinentes al objeto de estudio práctico.

El proceso de determinación, validación de competencias laborales se realiza con varios objetivos específicos, entre los que se encuentran:

- Proporcionar información sobre las características que debe poseer el candidato que va a desarrollar una labor.
- Determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias que aparecen al comparar los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato.
- Indicar las funciones, actividades, deberes y obligaciones del trabajador que ocupa el cargo, que se utilizará en la evaluación del desempeño de la persona.
- Adecuar los contenidos de funciones y requisitos de las ocupaciones y cargos a la estructura organizacional seleccionada para cumplir la estrategia y misión de la entidad.
- Validar las competencias laborales de los trabajadores de la Empresa.

El proceso de determinación y validación de competencias laborales se realiza siguiendo varios pasos:

#### **Paso 4. Preparación**

Para comenzar el proceso de determinación de competencias se realizarán las tareas:

1. Detección del tipo y la forma de las informaciones que se necesitan.
2. Elección de las áreas de trabajo.
3. Determinar la cantidad de puestos que deberán ser analizados por cada área.
4. Investigar si hay puestos de trabajo de nueva creación y dónde se prevén ubicarlos.
5. Seleccionar los métodos y técnicas para el análisis que deben aplicarse, según la naturaleza y características de los cargos que serán analizados.
6. Entrenarse en el uso, aplicación y procesamiento de las técnicas y métodos que se utilizarán y sobre otros métodos inherentes al proceso.
7. Determinar las fechas de cumplimiento de las distintas fases del proceso.
8. Preparar el ambiente de trabajo.
9. Preparar de una forma práctica las técnicas que se utilizarán. En este caso se establece una entrevista a partir de un cuestionario que se llevará a cabo, fijando el lugar y el momento oportuno para ello,
10. Concebir objetivamente los cargos que exigen el empleo de la observación.

Los siguientes pasos serán la determinación de las competencias, para lo cual se seguirán los niveles, según la estructura de la Empresa: competencias distintivas de la organización, competencias esenciales, de los procesos principales y las de los cargos.

#### **Paso 5: Determinación de las competencias distintivas de la organización**

Estas competencias son el conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional (NC 3000,2007). Con base en el análisis estratégico, con todos sus elementos (misión, visión, valores y objetivos), los facilitadores y el comité de competencias determinan sus competencias de identidad, comprobando la alineación de éstas con los elementos estratégicos. Con este objetivo se deben ejecutar las tareas que siguen:

##### **Tarea 1: Definición del propósito fundamental**

El propósito fundamental “constituye una definición funcional de toda la organización, una declaración explícita y clara que expresa su razón de ser, como una síntesis integral del contenido de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización” (MTSS, 2001a). Para facilitar su redacción se debe tener en cuenta la estructuración de su contenido de forma tal que queden evidentes: un verbo activo que exprese la acción que se pretende acometer, el objetivo que se propone alcanzar y, por último, el contexto y las condiciones en que se llevará a cabo.

A través del trabajo en grupo, teniendo en cuenta los elementos ya citados, se llega al consenso para definir el propósito fundamental.

##### **Tarea 2: Identificación de las competencias distintivas de la organización**

El concepto de competencias distintivas apunta a algo más que la suma de competencias individuales puesto que todas ellas se dan dentro de un sistema de organización, de procesos, de mecanismos y procedimientos (Del Pino Martínez, 1997).

Para identificar estas competencias se utilizará el método de la tormenta de ideas, sobre la base de la actividad grupal e individual de cada miembro del comité de competencias. Atendiendo al propósito fundamental y retomando los elementos estratégicos cada experto, en forma de rueda libre, expresará las competencias que definirán la diferenciación de la entidad en el mercado. El proceso termina cuando se aprueben las formulaciones de competencias, consensuadas por la totalidad de los miembros. El volumen de competencias debe ser reducido para facilitar el reconocimiento de estas por los factores que intervienen en el mercado y dentro de la propia organización.

## **Paso 6. Determinación de las competencias esenciales**

Estas competencias son las que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que la entidad hace a sus clientes, o sea, son las competencias necesarias para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización (Delgado Martínez, 2000). Estas competencias se exigirán en todas las áreas y en todos los puestos de trabajo.

Los facilitadores y el comité de competencias, teniendo en cuenta las competencias distintivas de la organización definen las competencias esenciales que permitan mantener las ventajas competitivas en el mercado. Siguiendo las rondas del método Delphi (Cuesta Santos, 2001), los expertos listarán dichas competencias. Después que los especialistas relacionan todas las competencias se reduce el listado erradicando repeticiones y similitudes. En la siguiente ronda los expertos determinarán la concordancia y eliminarán las competencias discordantes.

## **Paso 7. Determinación de las competencias de los procesos principales**

Teniendo en cuenta las competencias esenciales se definen las competencias que deberán caracterizar a los trabajadores de cada uno de los procesos principales que se desarrollan en la organización.

Las competencias de procesos se referirán a los comportamientos precisos en cada unidad funcional para conseguir sus objetivos, y relacionándose con los aspectos técnicos de la misma (Angulo González, 2002).

No todas las competencias esenciales serán igualmente relevantes en todas las áreas de la organización. Por tanto, lo que se pretende es comprobar la relevancia de las mismas en cada área y al mismo tiempo, definir las competencias de procesos requeridas. En este paso el comité de competencias será el encargado de llevar a cabo las tareas que se indican a continuación:

### **Tarea 1: Identificación de los procesos y actividades de la entidad**

La gestión por procesos consiste en la integración de procesos que interactúan, que no se anulan las funciones verticales tradicionales y que es necesario lograr una coordinación estrecha de carácter horizontal y transversal.

El objetivo de este paso es la identificación, análisis y definición de la cadena de actividades y procesos y establecer la secuencia que mejor se asocia a la gestión empresarial en la organización.

Cinco conceptos son claves:

- **Identificación de los procesos.** Se identifican todos y cada una de los procesos principales o grupos de actividades que se realizan, con lo que se confecciona el Mapa

de Procesos. Se definen los responsables de cada proceso.

- **Interrelación de las acciones.** Los procesos pueden afectar a varias áreas o funciones, por lo que es necesario analizar cómo se relacionan entre sí.
- **Resultados planificados.** La gestión de procesos posibilita el seguimiento y control sobre la marcha de los procesos, por lo que debe estar en capacidad de prevenir y ajustar éstos.
- **Mejora continua.** La mejora en la gestión debe ser un proceso continuo. Se implantan los procesos de acuerdo con los objetivos identificados, se evalúan los impactos de cada proceso en dichos objetivos, y se identifican oportunidades de mejora para incrementar la capacidad, para cumplir los objetivos y potenciar la gestión.
- **Gestión de procesos.** El establecimiento y desarrollo de la gestión de procesos, se evalúa por el cumplimiento de los objetivos, el seguimiento, medición, análisis y mejora en la implantación del proceso.

Se comienza identificando cuales son las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas de la Organización y a que procesos están relacionadas a ese nivel hasta la determinación de todas los procesos que se desarrollan en la entidad. Un proceso puede contemplar más de un área de la Organización.

La definición del propósito de cada proceso es fundamental para valorar si estos añaden valor a la Organización, para lo que se recomienda: Dibujar el flujo completo del proceso; definir las interfases entre los procesos y documentar los procesos donde sea necesario. Para la representación esquemática de los procesos se puede usar: diagrama de Bloque, de flujo, OTIDA, OPERIN, Diagrama de Gantt, de Recorridos, etc.

A partir de la definición de los procesos necesarios y de su secuencia e interacción se elabora el mapa de procesos donde se muestra las interrelaciones con otros procesos, la propuesta elaborada es analizada por el equipo de expertos. Se recomienda representar los procesos como secuencias lineales limitándose a las interfases fundamentales entre procesos.

En la graficación de cada proceso se identifican los procedimientos a normalizar, los registros necesarios, los recursos necesarios, se definirán las responsabilidades y funciones y se desarrollarán todas las tareas y etapas siguientes.

El flujo del proceso deberá ser suficientemente explícito, de forma que muestre claramente todas las operaciones de la organización que son necesarios para llevar a cabo el proceso en cuestión, incluyendo aquellos que requieren las normas de los sistemas de gestión que se implanten en la entidad: calidad, gestión ambiental, seguridad y salud en el trabajo y la propia gestión integrada de capital humano, según NC 3001:2007. Este flujo no debe

coincidir necesariamente con la estructura que tiene la organización, lo que aquí se está definiendo son los proceso y actividades y su secuencia y no la división departamental.

### **Tarea 2: Definición de las competencias de procesos**

Siguiendo los mismos métodos utilizados para la determinación de las competencias esenciales, se realizan rondas de preguntas con el objetivo de listar las competencias de procesos relacionadas con cada una de las funciones claves que representan a su vez las distintas áreas o procesos que conforman la estructura de la entidad.

### **Paso 8. Determinación de las competencias de los cargos**

Las competencias del cargo son las que comparten los trabajadores que desempeñan un conjunto de actividades comunes y que están contextualizadas en procesos de trabajo específicos (Delgado Martínez, 2000). Este paso se llevará a cabo por el comité de competencias, que podría variar su composición en cuanto a los expertos según las especialidades que se estén analizando. Las tareas para desarrollar este paso son las siguientes:

#### **Tarea 1: Recopilación y análisis de la información sobre los cargos**

Corresponde en este paso la recogida de la información a través de la aplicación de diferentes técnicas diseñadas con el objetivo de actualizar y (o) elaborar los Perfiles de Competencia Laboral de los cargos, para ello se realizarán varias actividades:

1. Se observará el trabajo que se realiza en el puesto y analizará, además de la información que se obtenga de la aplicación de las técnicas u otros documentos.
2. Después que se recoja toda la información se preparará una descripción y especificación del puesto y se realizará el análisis correspondiente.
3. A partir de este análisis se formulará la descripción y especificación de los cargos de una forma detallada. Estos incluirán: datos generales del cargo, misión del cargo, principales funciones y tareas a desempeñar, responsabilidades, condiciones de trabajo, formación académica y cualidades humanas obtenidas de forma directa.

#### **Tarea 2: Evaluación de los mejores trabajadores**

Se realizan las entrevistas a los trabajadores con un desempeño superior y adecuado. Se toman las experiencias reales y se inicia un proceso de estudio, observación y análisis para lo cual se hace uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios que en la práctica permitan identificar y confirmar las competencias que están presentes en desempeños exitosos actualmente.

Previo a la entrevista se pueden aplicar algunos test, que brindarán información valiosa a considerar por el entrevistador. Luego en el acto final de la entrevista se corrobora la información ya obtenida y se completa la caracterización de los trabajadores

seleccionados con desempeño superior, analizando la relación entre el hombre y el puesto que está desempeñando. Se pueden utilizar otros métodos auxiliares como la observación directa y la investigación de antecedentes con los subordinados o superiores.

### **Tarea 3: Definición de las competencias de los cargos**

Este paso se llevará a cabo por el comité de competencias. Los facilitadores y este comité, a partir de toda la información obtenida, depuran, agrupan y describen las competencias aplicando el método Delphi (Cuesta Santos, 2001), para lo que es necesario seguir estos pasos:

**a) Determinación de las competencias:** Las competencias que se incluyen en el perfil de cada cargo se dividen en cuatro elementos básicos: Educación; formación; habilidades, actitudes y cualidades personales y experiencias en el trabajo.

El primer elemento: **educación**, se establecerá teniendo en cuenta los requisitos de conocimientos especificados en los calificadores aprobados para los cargos. La **formación**, se compone de todos los conocimientos específicos necesarios para llevar a cabo cada una de las funciones, tareas y responsabilidades que implica el desempeño del cargo y otros requeridos por los sistemas de gestión implantados en la entidad, tecnologías existentes y procesos de mejora continua. El último elemento: **experiencias en el trabajo**, cuyas competencias están referidas directamente al desarrollo de las actividades concretas requeridas para el desempeño exitoso de su cargo. Para determinar las competencias que se incluyen como parte del tercer aspecto: **habilidades, actitudes y cualidades personales**, los asesores y el comité de competencias partirán de un perfil genérico que se confeccionará previamente para la entidad, que en este caso se asume el perfil propuesto por Sánchez Rodríguez (2007), realizando las adaptaciones pertinentes.

Para determinar las habilidades de cada cargo se reúne el comité de competencias de la entidad, tomando como base el perfil genérico, para seleccionar las competencias que se adecuan en cada caso. En este momento se deben tener en cuenta además los listados de competencias de identidad, esenciales y de procesos ya determinadas.

**b) Determinación de la concordancia y eliminación de las competencias discordantes:** En este caso se les demanda a los expertos sobre su acuerdo con las competencias listadas. A partir de las respuestas se determina el nivel de concordancia.

**c) Determinación del orden de importancia de las competencias:** Conocer el orden de importancia es esencial para desarrollar procesos como el reclutamiento y la selección de personal, pues cada puesto requiere competencias determinadas que son clave para predecir el éxito en el desempeño de dicha actividad; de igual forma es esencial para establecer las prioridades de las acciones formativas y los indicadores de incentivos.

Con este objetivo se le entregará a cada experto la tabla con el listado de competencias confeccionada por ellos, dándole valor 1 al de mayor importancia y así sucesivamente.

Para comprobar la concordancia entre especialistas se calcula el coeficiente de Kendall. Si se obtiene un valor mayor o igual a 65 %, se concluye que hay concordancia entre los expertos y se aceptan los valores obtenidos en la tabla anterior y es posible listar las competencias según el orden establecido por los expertos.

**d) Determinación de las pautas de comportamiento:** Estas pautas se determinarán cuando se esté elaborando el perfil de competencias para el nivel funcional inferior dentro de la estructura de la entidad.

Se puede definir la pauta de comportamiento como una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral, este permite establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en la competencia.

Para el desarrollo de esta ronda de preguntas a los expertos, se irán analizando las distintas competencias definidas para el cargo en cuestión. Utilizando el método de tormenta de ideas se puede llegar al consenso en las definiciones de estas pautas.

Para concluir, los expertos, a partir del consenso, seleccionan las competencias del perfil genérico que requiere el cargo que se analice en cada caso, ubicando en la matriz las pautas de comportamiento asociadas a las competencias seleccionadas.

### **Paso 9. Validación de las competencias**

Este paso permite afirmar o negar las competencias que fueron definidas como claves para un desempeño superior, este proceso permite establecer las competencias actuales, de entrada (las que deben tener las personas al ingresar a la organización) y las potenciales que son factibles a desarrollar.

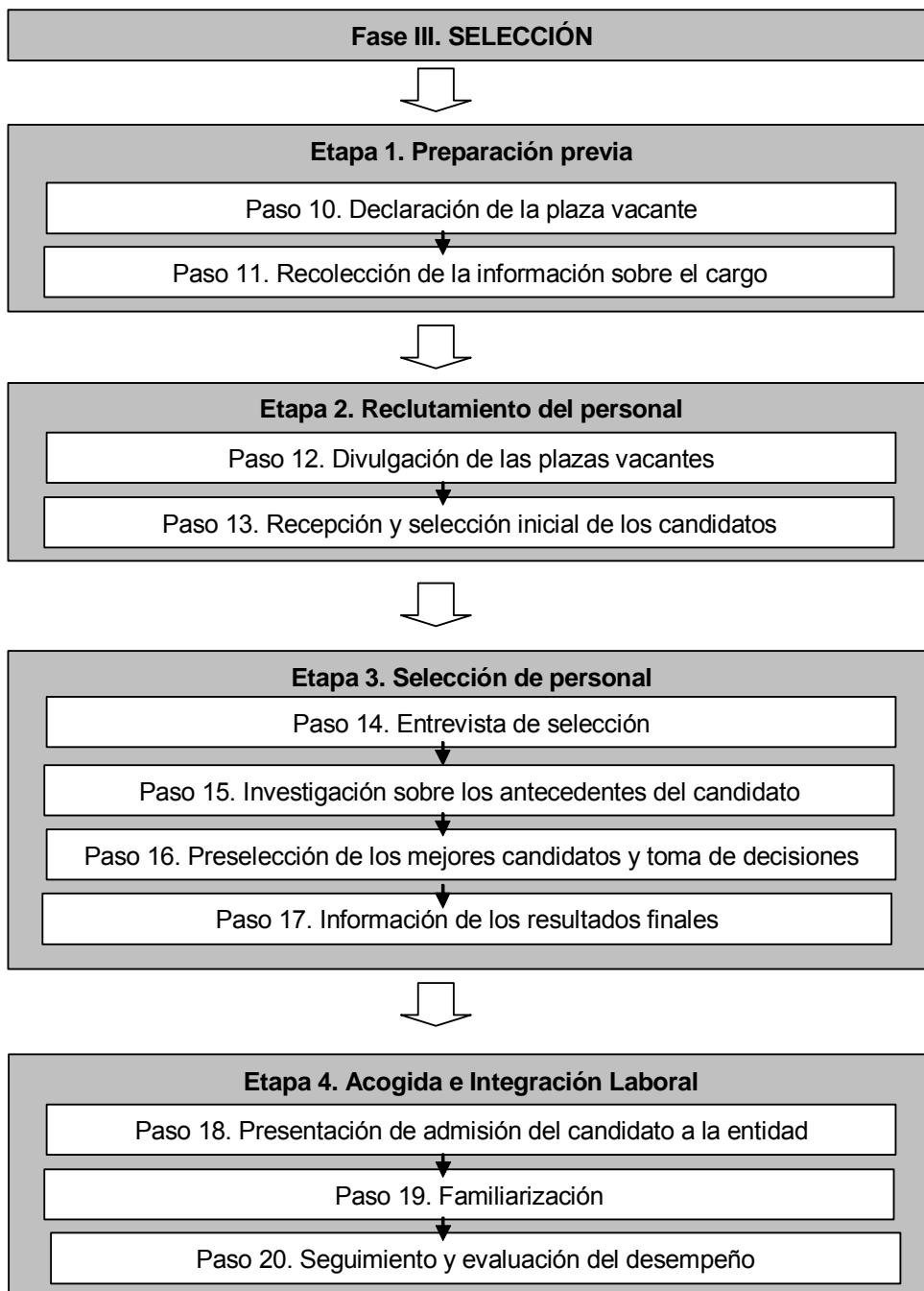
En este paso se reúne el comité de competencias para validar los perfiles de cada uno de los cargos de la organización. Para lo cual se utilizará el criterio de expertos como método de validación, teniendo en cuenta los resultados de la implantación de los perfiles y la evaluación del desempeño de los trabajadores con un desempeño superior.

Como conclusión de este paso, habiendo determinado los distintos tipos de competencias: esenciales, de procesos y de los cargos se pasa a conformar un manual donde se agrupen todos los perfiles definidos, que constituya un documento oficial de consulta para desarrollar la GICH sobre la base de las competencias.

## **2.3. FASE III. SELECCIÓN**

El objetivo de esta fase (**ver figura 2.3**) es establecer las acciones necesarias para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección e integración laboral, garantizando





**Figura 2.3: Fase III. Selección**  
**Fuente: Elaboración propia**

seleccionar entre varios candidatos a la persona que posea el mejor perfil de competencias según los requerimientos exigidos para ocupar un puesto de trabajo determinado en la entidad.

La administración oído el parecer de la Comisión Representativa (CR) para el ingreso de los trabajadores al empleo se rige por el principio de la Idoneidad Demostrada, caracterizando la aptitud del trabajador para el cargo que aspira a desempeñar y las normas de conducta en materia de idoneidad y disciplina. Como base a lo anterior todo el personal de nuevo ingreso a la entidad tiene que transcurrir por un obligado proceso de selección previo a la formalización contractual laboral.

Este proceso lo lleva a cabo la CR, que se compone de: Un representante designado por la Dirección; uno por la organización Sindical; uno por la UJC y dos trabajadores de reconocido prestigio elegidos en asamblea general. Además de otros invitados según se considere necesario por el coordinador de la comisión.

La actividad de selección abarca desde que surge una vacante en la organización, pasando por la recolección de información sobre el cargo, el reclutamiento, la selección, la integración hasta el momento en que, superado el período de prueba, el individuo queda incorporado definitivamente a la organización. El proceso se realiza en cuatro etapas que garantizan la selección más adecuada, estas son:

### **Etapas III-1. Preparación previa**

Esta etapa se realiza en dos pasos:

#### **Paso 10. Declaración de la plaza vacante**

El proceso inicia cuando surge la necesidad de cubrir una plaza vacante, ya sea de manera temporal o permanente, por diferentes razones como puede ser: salida definitiva de un trabajador, presentación de certificados médicos, licencias sin sueldo autorizadas por la dirección, promociones y otros movimientos internos. De esta forma se da inicio al proceso con la recolección de la información sobre el cargo.

#### **Paso 11. Recolección de la información sobre el cargo**

Se deberá obtener una descripción precisa del puesto que se requiere cubrir. Esta información se obtiene del "Perfil de Competencia Laboral", donde se recogen los rasgos, conocimientos, capacidades cognoscitivas y conductuales que permitirán que el nuevo ocupante del cargo logre la adecuación al puesto.

### **Etapas III-2. Reclutamiento del personal**

Esta etapa se lleva a cabo en tres pasos fundamentales:

## **Paso 12. Divulgación de las plazas vacantes**

Se divulgan las plazas que han surgido como vacantes, utilizando para ello las fuentes de reclutamiento establecidas por la organización en el orden de prioridad siguiente, teniendo en cuenta lo dispuesto en la Resolución 110/2007 del MINTUR:

- Personal disponible del sector del MINTUR.
- Convocatoria interna en la entidad donde surja la vacante.
- Convocatoria externa para trabajadores de otras entidades del MINTUR.
- Reserva externa de la Oficina Territorial de Empleo para el Turismo (OTET).
- Gestiones de reclutamiento y recomendaciones.

Para iniciar el proceso de reclutamiento la entidad solicitará autorización a la OTET para poner la plaza en convocatoria interna, presentando para ello la plantilla de cargos de la entidad, cumpliendo con lo estipulado en la mencionada. La OTET firmará y acuñará una copia del Modelo “Solicitud de fuerza de trabajo” como evidencia de su autorización.

Para elaborar la convocatoria interna de la plaza se tendrán presente los requisitos para ocupar el puesto, características de las actividades, salario, condiciones de trabajo y otros. En la misma se señalará la fecha en que finaliza, que no debe exceder los siete días a partir de su publicación. Es necesario aclarar que los dirigentes no tienen derecho a solicitar las plazas vacantes que se convoquen, como tampoco los técnicos con categoría de funcionarios y los recién graduados de la Educación Superior en adiestramiento.

La convocatoria interna en la entidad es librada durante siete días, en caso de no presentarse candidatos se pasa la convocatoria a las demás entidades del sector. De no poder satisfacer la demanda, el equipo de RR.HH está obligado a solicitar a la OTET el personal que necesita para cubrir las plazas vacantes. Esta solicitud debe ser enviada al Director de la OTET siempre por escrito a través del Modelo “Solicitud de fuerza de trabajo”.

La entidad podrá proponer candidatos, cuando no existan en la reserva de la OTET o los que cuenten no reúnan los requisitos exigidos. En este caso el equipo de RR.HH realizará directamente los procesos de idoneidad de los candidatos propuestos, para lo cual utilizará los modelos establecidos por la OTET.

Los requisitos establecidos para el análisis de los candidatos que aspiran a ingresar en las instalaciones del MINTUR son:

- a) Proceder de las fuentes autorizadas.
- b) No tener limitaciones para el ingreso al Sector de Turismo.

- c) Poseer una conducta social y moral que acredite una trayectoria que lo haga merecedor del prestigio, respeto y confianza exigida para los trabajadores del Sector de Turismo.
- d) No mantener relaciones inapropiadas e indebidas con extranjeros.
- e) No haber incurrido en conductas impropias que puedan considerarse o no constitutivas de delito, que afecten su imagen pública o prestigio como futuro trabajador del sector.
- f) Posee el nivel escolar, conocimientos técnico-profesionales y el nivel idiomático requerido para desempeñar el cargo que aspiran ocupar.
- g) Estar apto física y mentalmente.

La entidad podrán realizar propuestas de candidatos a la OTET, para ocupar plazas vacantes de carácter definitivas, solamente cuando esta no cuente en su reserva con los cargos solicitados o cuando la totalidad de los candidatos de la reserva de dichos cargos existentes hayan sido enviados a la instalación y fueran rechazados por causas debidamente justificadas por la CR. En estos casos el Director de la OTET, autorizará excepcionalmente la contratación por período a prueba del candidato propuesto por la instalación antes de transcurridas las 72 horas. La OTET, dispondrá de un período de hasta 30 días para comprobar el proceso de selección del candidato, cuando se trate de plazas que se cubren por designación este plazo será de 15 días. Al finalizar la comprobación la OTET deberá comunicar de inmediato a la instalación correspondiente sobre el resultado de esta.

Si la documentación presentada por el candidato está en orden y este cumple con los requisitos, la OTET emite la Carta de Presentación.

### **Paso 13. Recepción y selección inicial de los candidatos**

La OTET deberá enviar hasta tres candidatos por cada solicitud, siempre que sea posible. Los candidatos que envía la OTET presentarán en el área de RR.HH de la instalación el Modelo de "Remisión de candidatos", del cual la parte uno se llenará por la OTET y la parte dos la llenará la instalación para devolverlo a la OTET, con la confirmación de la aceptación o no de los candidatos, al concluir el proceso de selección. Los candidatos entregarán además, sus expedientes de idoneidad con el objetivo de que la CR pueda realizar un análisis integral de los aspirantes.

El especialista en GRH deberá tener un contacto inicial con los aspirantes, donde se realizarán las entrevistas preliminares, que comprende un breve intercambio con cada uno de los aspirantes donde se explora si estos cumplen con las especificaciones esenciales para ocupar el cargo por el que está optando.

Antes de iniciar el proceso de selección el Jefe de RR.HH enviará la solicitud a la CR para comenzar el proceso. El coordinador después de recibir la solicitud de inicio del proceso convoca la comisión dentro de los tres días hábiles posteriores. La CR se reunirá para analizar la información proporcionada por los candidatos y el técnico encargado de RR.HH (expedientes de competencia), para orientar la realización de las diferentes técnicas hacia aspectos concretos.

### **Etapas III-3. Selección de personal**

Esta etapa se realiza en los siguientes pasos:

#### **Paso 14. Entrevista de selección**

El jefe de equipo se entrevistará con cada uno de los candidatos. Se desarrollará una entrevista estructurada, para lo cual podría utilizarse una guía como se muestra en el **Anexo 1** "Guía de entrevista", en correspondencia con las competencias requeridas para cada cargo que se investigue. Se utilizará la "Escala de puntuación del entrevistador", según **Anexo 2**, el cual será completado al finalizar cada entrevista. En esta es donde se conocerán los rasgos de la personalidad, motivación, antecedentes de la vida social, laboral y su correspondencia con los requisitos establecidos, interés, expectativas, etc.

#### **Paso 15. Investigación sobre los antecedentes del candidato**

La investigación de los candidatos se realizará por la OTET, incluyendo dicha información dentro del expediente de idoneidad del aspirante. En el caso de los cargos que la entidad decida realizar sus propias propuestas, la instalación tendrá la responsabilidad de realizar dicha investigación. El personal que desarrollará esta función deberá indagar en aspectos tales como los resultados en el desempeño del trabajo, las características personales reflejadas en su comportamiento dentro de la organización y en el medio donde realiza sus principales actividades sociales y se llenarán los modelos establecidos en el manual de procedimientos de la OTET.

#### **Paso 16. Preselección de los mejores candidatos y toma de decisiones**

La CR realizará una evaluación de todos los elementos que se han aportado en pasos anteriores para realizar la preselección de los candidatos que más se adecuan a las especificaciones del cargo a partir de la construcción del perfil real de los aspirantes.

La CR asumirá la decisión por consenso, garantizando el criterio individual. Esta decisión se convierte en una recomendación que se emite por escrito al Director, dentro de los tres días después de la reunión, según la "Certificación de Aprobación del Trabajador".

#### **Paso 17. Información de los resultados finales**

El Jefe de RR.HH deberá notificar a los aspirantes la decisión de selección tomada y las causas, cuando sea el caso, por las que no ha sido aprobado. En este momento se llenará

la segunda parte de modelo “Remisión de candidato”, con la notificación de la aceptación o no de los candidatos.

#### **Etapas III-4. Acogida e Integración Laboral**

En esta etapa se realizarán los pasos siguientes:

##### **Paso 18. Presentación de admisión del candidato a la entidad**

El candidato seleccionado se presenta en la instalación portando la Carta de Presentación, que envía la OTET y se realiza el contrato de trabajo correspondiente por parte del especialista en GRH, registrándose en el Control de la Contratación de los trabajadores. Los trabajadores a contratar deberán presentar el expediente que entrega la OTET y los documentos siguientes: Resultados del examen médico pre-empleo y constancia de incorporación a la defensa. Luego se procede a darle la Bienvenida y a realizar la presentación formal del nuevo miembro ante el colectivo de trabajadores.

##### **Paso 19. Familiarización**

El jefe del equipo del área donde ingresa el nuevo trabajador es el encargado de:

- a) Ofrecer información al recién llegado sobre historia y tradiciones de la entidad, así como galardones y estímulos recibidos, el objeto, misión y valores que tiene la entidad y el área específica donde va a desempeñarse.
- b) Darle a conocer los objetivos de trabajo, mostrarle el sistema que se utiliza para la evaluación del desempeño, formulando los objetivos individuales por medio de los cuales será evaluado más tarde. También debe conocer la organización del trabajo, servicios que se brindan, el sistema de pago y estimulación por el que se le paga el salario, las posibilidades de promoción, el reglamento disciplinario interno y el convenio colectivo de trabajo.
- c) Darle a conocer todos los elementos recogidos en el perfil de competencia laboral de su cargo de manera que aprenda la misión de su cargo, las funciones y las responsabilidades y demás competencias determinadas.
- d) Presentación de los dirigentes administrativos y de la sección sindical; y designar una persona que se encargue de darle atención directa, quien le ofrecerá orientación y asistencia.

El secretario del sindicato es el encargado de involucrar al recién llegado en todas las actividades sindicales que se organicen por el colectivo para lograr su participación. Como constancia de la realización de este paso el área de RR.HH llenará el “Registro de Evidencias de la Integración Laboral”, según el **Anexo 3**.

## **Paso 20. Seguimiento y evaluación del desempeño**

El Jefe de Equipo atenderá directamente al trabajador de nuevo ingreso y orientará periódicamente las tareas a realizar y garantizará la retroalimentación sobre su desempeño, a través de la evaluación sistemática en el puesto de trabajo. El jefe del equipo efectuará la evaluación del desempeño y la presentará tres días antes de la conclusión del período de prueba.

La CR se reunirá antes de finalizar el período a prueba a solicitud del jefe de equipo para realizar la valoración de la idoneidad demostrada. Habiendo escuchado el criterio del jefe del equipo y (o) tutor, para decidir la incorporación definitiva del trabajador a la organización, y certificar la Idoneidad Demostrada, lo que genera la “Certificación de Idoneidad Demostrada”, según el **Anexo 4**. La CR podrá solicitar al Director la suspensión del período a prueba y la contratación por tiempo indeterminado del trabajador, teniendo en cuenta la trayectoria laboral y otros aspectos que demuestren la competencia profesional y la idoneidad demostrada.

Se le comunicará la decisión tomada al trabajador antes de terminado el período a prueba. Una vez transcurrido dicho período sin que ninguna de las partes dé por terminada la relación laboral, se procederá a concertar el contrato de trabajo correspondiente por tiempo indeterminado.

## **2.4. FASE IV. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

El objetivo de esta fase (**ver figura 2.4**) es acreditar el nivel de competencias, según el desempeño efectivo del capital humano de la Empresa, es decir, evaluar la actuación, los resultados, los conocimientos, las cualidades personales y el comportamiento para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello se llevan a cabo los siguientes pasos:

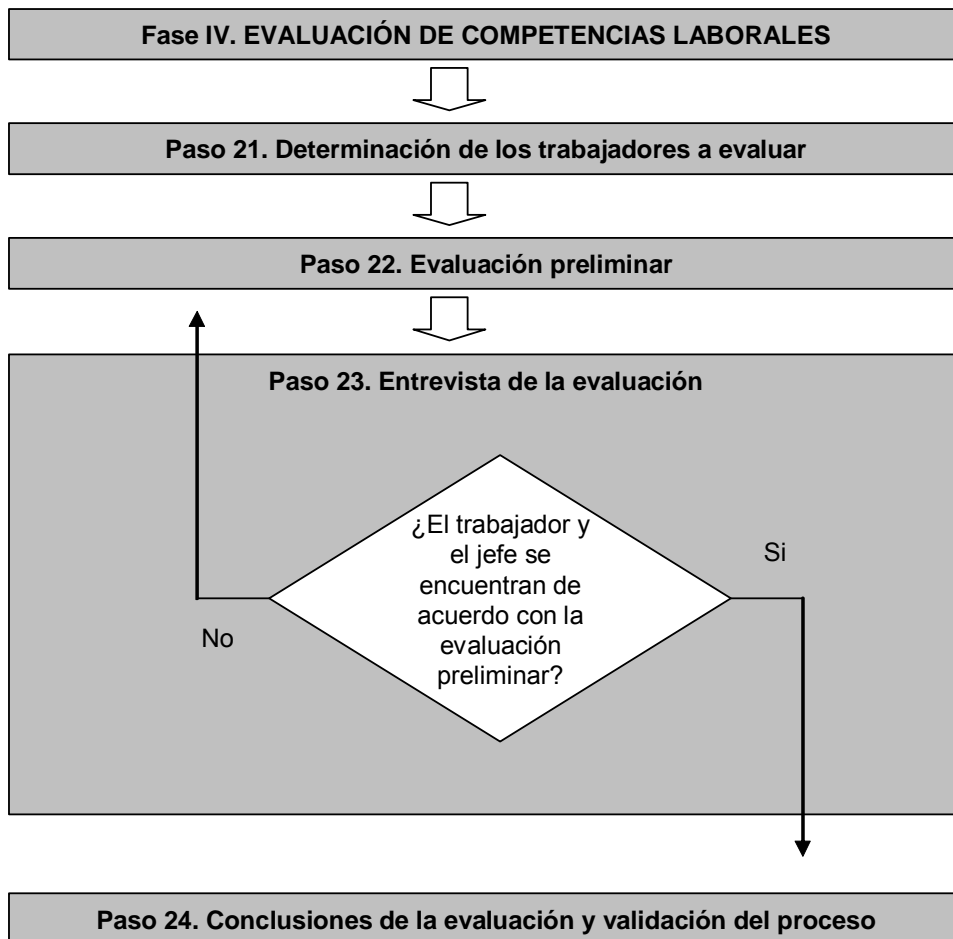
### **Paso 21. Determinación de los trabajadores a evaluar**

El Especialista en GRH determinará antes de finalizar el período de evaluación, los trabajadores que cumplan con el requisito de ser contratos por tiempo indeterminado y haber laborado más de ocho meses dentro del período evaluativo (un año).

Esta evaluación se realizará al finalizar el tercer trimestre del año, coincidente con el inicio del proceso de determinación de las necesidades de competencias de los trabajadores. La evaluación de las competencias laborales se realizará anualmente. Los resultados se reflejarán en el modelo “Certificación de Competencias del Trabajador”, según **Anexo 5**.

### **Paso 22. Evaluación preliminar**

El evaluador realizará la recopilación de la información necesaria y luego realizará una evaluación preliminar de cada uno de los subordinados. La evaluación de las



**Figura 2.4: Fase IV. Evaluación de competencias laborales**  
Fuente: Elaboración propia



competencias se realizará sobre la base de los Perfiles de Competencia Laboral determinadas en la Fase II de este procedimiento, y que se encontrarán archivados en los Expedientes de Competencias de cada trabajador. Según los elementos de competencias: **Educación, Formación, Habilidades, Actitudes y Cualidades Personales y Experiencias en el Trabajo**. Los evaluadores determinarán si el trabajador evaluado posee o no la competencia (aspectos por cada elemento de competencia) y además en qué nivel la posee, teniendo en cuenta la formulación especificada en cada caso.

Para cada elemento de competencia se analizará el nivel en el que realmente se encuentra el trabajador, de 0 a 3 como nivel máximo, por cada unidad de competencia se calculará el nivel promedio, que sumados arrojarán la puntuación total del nivel de competencias. Se podrán utilizar los criterios siguientes para desarrollar la evaluación:

- Nivel 0: Ausencia de la competencia.
- Nivel 1: Insuficiente presencia de la competencia en el desempeño del trabajador.
- Nivel 2: Su desempeño denota un nivel aceptable de la competencia, con posibilidades de ser desarrolladas por el trabajador.
- Nivel 3: El trabajador demuestra, a partir de un desempeño exitoso de sus funciones, poseer un nivel idóneo de la competencia evaluada.

La escala de calificaciones se aplicará del modo siguiente:

- Nivel Idóneo:  $2,50 \leq X = 3,00$  puntos
- Nivel Aceptable:  $1,00 < X < 2,50$  puntos
- Nivel Insuficiente:  $X \leq 1,00$  puntos

### **Paso 23. Entrevista de la evaluación**

Los evaluadores se reunirán de manera independiente con los trabajadores a evaluar para discutir, aprobar y (o) modificar la puntuación o nivel obtenido en cada uno de los aspectos incluidos en el modelo correspondiente. En esta entrevista se realizarán además todas las recomendaciones consiguientes a la evaluación, destacando las competencias y (o) deficiencias que influyen en el rendimiento de los evaluados, todo lo cual se reflejará en el registro de evaluación correspondiente.

### **Paso 24. Conclusiones de la evaluación y validación del proceso**

El evaluador realizará las conclusiones del proceso y definirá la evaluación integral del trabajador utilizando la "Certificación de competencias del trabajador" el cual al concluir será firmado por el evaluador y el evaluado y se entregará posteriormente al Especialista en GRH. El Director dará el visto bueno o aprobación del proceso de Evaluación de las Competencias, afirmando al validar que se cumplió con lo dispuesto en esta instrucción y

de la existencia de las evidencias suficientes sobre las competencias de los trabajadores y la correspondencia con los resultados de dicha evaluación.

Cuando la conclusión de la evaluación anual de la competencia del trabajador o al vencimiento de ciclo o la temporada, es deficiente, la administración está obligada a iniciar un proceso de evaluación de la idoneidad demostrada, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño. Los resultados de la evaluación de las competencias se reflejarán claramente en la determinación de las necesidades de competencias, por lo que los resultados de esta evaluación constituyen la información de entrada fundamental del proceso de formación.

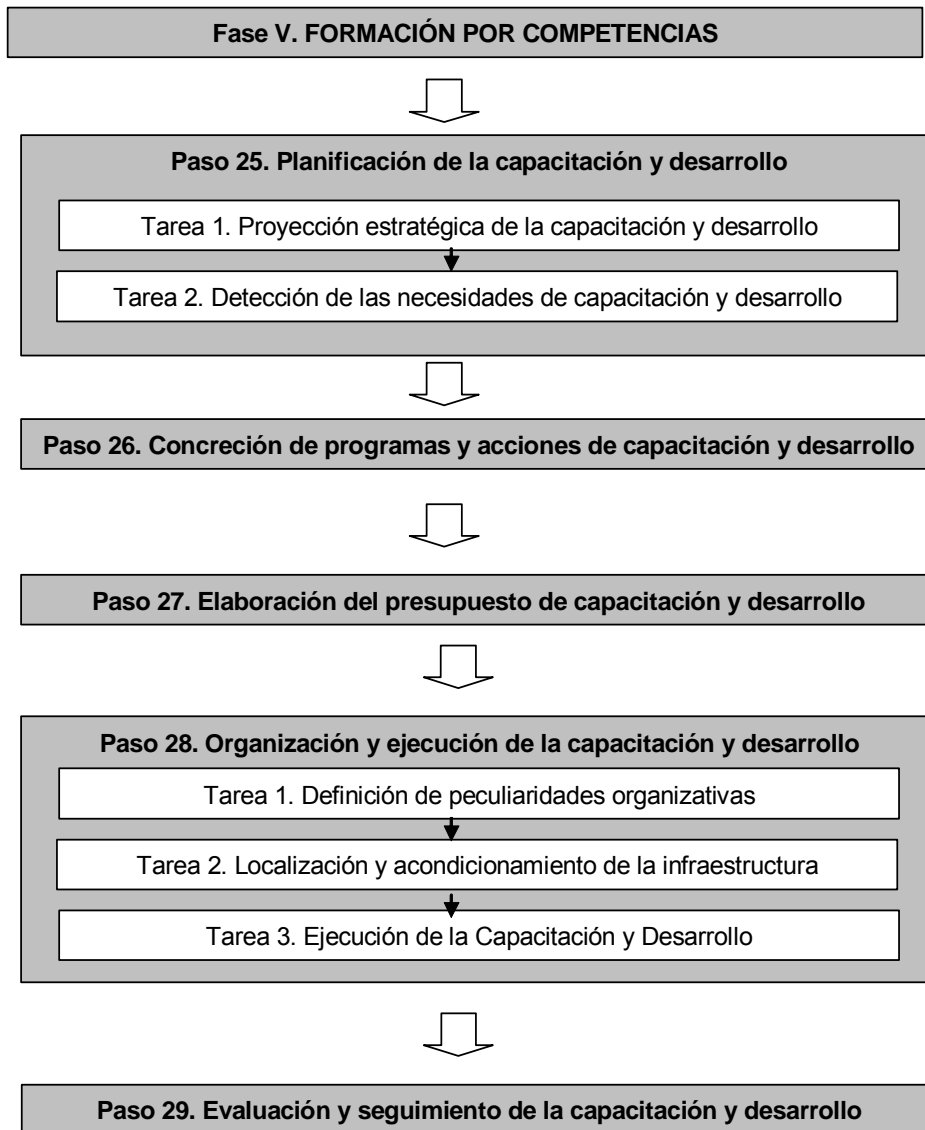
## **2.5. FASE V. FORMACIÓN POR COMPETENCIAS**

Esta fase del procedimiento (ver **figura 2.5**) tiene como objetivo establecer los mecanismos necesarios para dotar a los trabajadores de la entidad de la educación, formación, habilidades y experiencias requeridas para desarrollar y certificar sus competencias laborales y con ello mejorar la percepción de los clientes y los resultados de la organización.

La formación será considerada un proceso continuo y permanente que abarca a todos los trabajadores y a todos los niveles de la organización. Se iniciará desde la llegada a la entidad y continuará durante todo el periodo de tiempo que trabaje en ésta, constituyendo de vital importancia para encauzar a la entidad hacia la consecución de sus metas.

Es importante hacer algunas precisiones que los dirigentes de todas las Entidades del MINTUR deben considerar al elaborar y aprobar sus planes de capacitación:

- a) Se integran a la ejecución de las acciones sus subordinados en las diferentes entidades, de acuerdo con el principio de la primera obligación de un dirigente consiente en formar y capacitar a sus subordinados.
- b) El principal centro donde se ejecutan las acciones de capacitación es el propio centro de trabajo, donde se deben crear las condiciones mínimas necesarias para desarrollar las actividades que se planifican, utilizando para esto los medios y locales disponibles y con instructores de la propia instalación.
- c) FORMATUR apoyará la ejecución del plan de capacitación de la Empresa en aquellas actividades que le corresponde desarrollar.
- d) Se deben utilizar los sistemas de formación y capacitación existentes en otros organismos que son rectores de procesos formativos y económicos y aprovechar sus opciones de capacitación.



**Figura 2.5: Fase V. Formación de competencias**  
Fuente: Elaboración propia

- e) Resulta de carácter obligatorio la inclusión en el plan de capacitación y desarrollo de las instalaciones del MINTUR, las actividades de superación en idiomas.
- f) Especial atención deberá prestarse a las actividades a planificar para elevar el nivel educacional de quienes tienen menos de 12 grados y a la superación académica universitaria.
- g) Para la ejecución del plan de capacitación y desarrollo resultará imprescindible la identificación y preparación de los trabajadores que desempeñarán el rol de instructores, a los que se incorporará esta actividad como parte del contenido de su puesto de trabajo.
- h) En correspondencia con lo orientado en la Batalla de Ideas que libra el país, se planificarán acciones de capacitación en la preparación político-ideológica y en la preparación para la defensa, para todos los trabajadores.

La capacitación y desarrollo del personal es un proceso permanente, sistémico y planificado, orientado hacia un incremento de los niveles de competencia del trabajador que posibiliten su desarrollo integral dirigido a elevar la efectividad del trabajo.

### **Paso 25. Planificación de la capacitación y desarrollo**

Para llevar a cabo este paso el especialista encargado de la capacitación deberá desarrollar las siguientes tareas:

#### **Tarea 1: Proyección estratégica de la capacitación y desarrollo**

Se debe partir de la estrategia de GICH enmarcada en la estrategia general de la Empresa. Este análisis permite detectar necesidades formativas de la organización que pueden estar asociadas, por ejemplo, a oportunidades que ofrece el entorno, necesidades que expresan los clientes, regulaciones emitidas por organismos superiores. Sobre esta base y los problemas detectados en el diagnóstico, se realiza la proyección estratégica de la formación, para un plazo de cuatro años, donde se define el objetivo estratégico y se trazan las estrategias para su alcance. Luego se procede a la proyección táctica, seleccionándose la (s) estrategia (s) a lograr, lo que se materializa con la proyección de los planes anuales de capacitación y desarrollo.

#### **Tarea 2: Detección de las necesidades de capacitación y desarrollo**

##### **Análisis ocupacional (Perfil de Competencias deseado):**

Para diagnosticar las necesidades funcionales se debe partir del Perfil de Competencias determinado anteriormente para cada cargo, lo que permite concretar la formación necesaria basándose en las competencias requeridas.

### **Análisis del potencial humano (Perfil de Competencias real):**

Una vez establecidos los perfiles deseados es necesario conocer el potencial humano con que se cuenta, o sea, averiguar y concretar el nivel de competencias real. Entre las técnicas fundamentales que se utilizan están la evaluación del perfil de competencia laboral del trabajador y la evaluación del desempeño individual.

El análisis de evidencias que reflejan deficiencias en el desempeño, así como el propio proceso de evaluación del desempeño individual, entre otros, constituyen referencias para la detección de las necesidades de competencias individuales.

Para desarrollar esta tarea se utilizarán los modelos “Diagnóstico de las necesidades de competencia laboral” y “Resumen de necesidades de competencias por áreas de trabajo”, según los **anexos 6 y 7**. El primer modelo será completado por los propios trabajadores de conjunto con sus subordinados y el segundo por los jefes de las respectivas áreas.

Para la detección de las necesidades también se tendrán en cuenta: Las evidencias de trabajo ineficiente; los criterios de los directivos y (o) de los trabajadores con respecto a necesidades de entrenamiento; los análisis de puestos, los cambios previstos en la tecnología, en los mercados emisores de turistas, así como las proyecciones de cada instalación y otros intereses sociales ó políticos que se definen para el turismo en la etapa que se planifica.

Se deben definir las necesidades formativas a partir de la integración adecuada de los tres niveles analizados: necesidades organizacionales, funcionales e individuales y la priorización para cada área, acorde a los criterios de prioridad y políticas establecidas por la Empresa. Los resultados se pueden resumir en una Matriz de Necesidades, como considere conveniente el encargado de esta actividad.

### **Paso 26. Concreción de programas y acciones de capacitación y desarrollo**

Aquí se precisan los objetivos específicos que responden a las necesidades detectadas y comprenden lo que el “alumno” será capaz de hacer al finalizar la acción de capacitación en unas condiciones dadas y con unos medios determinados.

Partiendo de los objetivos, el especialista en GRH diseñará el programa de capacitación y desarrollo. Para lograr un adecuado ordenamiento acorde a las especificidades de los requerimientos formativos y los sistemas de trabajo de la Empresa. Al elaborar el plan de capacitación se tendrán en cuenta las especificaciones detalladas al inicio de la fase.

Cada programa se concreta en varias acciones de capacitación y desarrollo que el especialista en GRH debe definir partiendo de las necesidades priorizadas, las posibilidades reales, el profesorado, entre otros.

Los trabajadores tienen la posibilidad de presentar propuestas de participación en acciones de capacitación que ofrezcan otras entidades y el encargado de esta actividad las aprueba si corresponden a sus necesidades de aprendizaje.

El Plan de Capacitación y Desarrollo anual se presenta al Consejo de Dirección para ser aprobado, con la participación de la organización sindical. El mismo debe ser actualizado según vayan surgiendo nuevas necesidades, las cuales se contemplarán como extraplan y se anexarán a este registro con el mismo formato.

### **Paso 27. Elaboración del presupuesto de capacitación y desarrollo**

Es conveniente valorar el costo originado por el trabajo no realizado. El presupuesto se calculará partiendo de las acciones planificadas en el Plan de Capacitación. Se incluirán en el acápite: Gastos por Capacitación y Adiestramiento, los conceptos siguientes:

- a) Estipendios o salario del personal que se prevé incorporar a cursos en los diferentes modos de formación, en la entidad o fuera de ella.
- b) La adquisición de recursos materiales docentes y medios de enseñanza.
- c) Gastos de salario para profesores contratados y para entrenadores.
- d) Gastos en transportación y manutención por la participación de profesores y especialistas en la ejecución de acciones de capacitación.

### **Paso 28. Organización y ejecución de la capacitación y desarrollo**

La adquisición de conocimientos en la entidad se compone de dos elementos: la Instrucción y el Entrenamiento. La instrucción proporcionará conocimientos, herramientas conceptuales, a través de la capacitación. El entrenamiento garantizará que la persona conozca como utilizar las herramientas que adquirió para que luego pueda ponerlas en práctica al haber creado las habilidades necesarias, siempre teniendo en cuenta que la instrucción sin entrenamiento está desvalida y el entrenamiento sin instrucción es inútil. Los elementos fundamentales a considerar en este paso son:

#### **Tarea 1: Definición de peculiaridades organizativas**

Se establece el lugar, la frecuencia: a tiempo completo o parcial; la modalidad: presencial o a distancia, teniendo en cuenta las ventajas que representa esta última; el horario, definiendo si se realiza dentro o fuera de la Jornada Laboral, en dependencia del tipo de puesto. Se deben respetar las compensaciones que se reciben, para lo cual se deben buscar alternativas.

#### **Tarea 2: Localización y acondicionamiento de la infraestructura**

Se coordinarán locales con condiciones adecuadas, medios necesarios, documentación y los elementos necesarios para desarrollar adecuadamente el proceso.

### **Tarea 3: Ejecución de la Capacitación y Desarrollo**

Desarrollar las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que abarca el plan en los plazos previstos. Se recomienda la aplicación de los métodos de formación-acción.

#### **Paso 29. Evaluación y seguimiento de la capacitación y desarrollo**

La transparencia de la capacitación ocurrirá al recibir la entidad el conocimiento y las habilidades aprendidas por sus miembros, que posibilitará, más que a proporcionar una respuesta correcta, a ayudar a encontrar los problemas y el modo de resolverlos, evaluar los resultados, inyectar herramientas y sentido común. La entidad observará el efecto de esta capacitación cuando el principal resultado sea realizado a través de:

1. Más y mejor participación de los miembros en la dirección
2. Mayor creatividad e innovación
3. Mayor motivación Mayor satisfacción de los clientes externos
4. Mejor imagen de la entidad

Debe destacarse que este paso no se ejecuta únicamente al concluir el ciclo formativo, ya que la evaluación es sistemática, de ahí la retroalimentación a diferentes etapas y fases del proceso que permite la corrección de desviaciones. Este paso permite que el proceso de capacitación y desarrollo sea asumido con un enfoque de mejora continua, donde se valora el avance logrado en cada ciclo y se definen las nuevas metas, lo que contribuye a desarrollar la capacidad de cambio permanente en todos los niveles, tendiente a lograr el enfoque de las organizaciones que aprenden. El técnico encargado de la capacitación realiza el chequeo del cumplimiento del Plan de Capacitación con una frecuencia semestral y anual.

Al concluir la acción de capacitación el trabajador deberá presentar al área de RR.HH el certificado que así lo acredite para actualizar la “Ficha de educación, formación, habilidades y experiencias del trabajador”, según **Anexo 8**. Esta ficha junto a los certificados de capacitación se archivará en el Expediente de Competencias del trabajador durante el tiempo que se mantenga laborando en la Unidad.

El jefe inmediato de cada trabajador, transcurrido un período evaluativo después de recibida la capacitación valorará la efectividad de la aplicación de los conocimientos o habilidades recibidos e informará semestralmente el resultado de la misma al técnico en GRH a través del modelo “Evaluación de la eficacia de la capacitación y desarrollo”, según el **Anexo 9**.

## 2.6 FASE VI. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA DEL PROCESO

Esta fase tiene como objetivo diagnosticar las principales deficiencias del proceso, que limitan incrementar gradualmente los niveles de competencias laborales, el desempeño laboral exitoso y la productividad del trabajo en la Empresa. Se debe además asegurar desde el inicio y durante todo el proceso de realización del autocontrol, la colaboración de todos, comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios y todos los trabajadores implicados, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que todo proceso de control trae aparejado. Los pasos que se incluyen son las siguientes:

### Paso 30. Diseño de los indicadores para evaluar la eficacia del proceso

Se diseñó un conjunto de indicadores que permiten medir los resultados obtenidos por los trabajadores de la entidad a partir del programa de desarrollo integrado de competencias. Para cada uno se definió la expresión de cálculo, el objetivo, el sistema de recopilación y procesamiento de la información, los niveles de referencia, la periodicidad y responsabilidad. A continuación se relacionan dichos indicadores con todos sus elementos:

- **Nivel de competencias del trabajador (NCT)**

$$NCT = (\sum[(Corti / TCcj * 3)] / Tte) * 100, \quad (3)$$

Donde: Corti: Valor total de las competencias reales del trabajador i.

TCcj: Total de competencias del cargo j multiplicado por 3.

Tte: Total de trabajadores evaluados.

Objetivo: Mostrar el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las competencias requeridas para el cargo que ocupa, según los perfiles elaborados, así como el nivel de competencias que alcanza el proceso y la organización.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Mediante el análisis de los perfiles de competencias de cada puesto se determina el total de competencias que deben poseer los trabajadores que ocupen ese cargo. Del proceso de evaluación de competencias desarrollado se determina la cantidad de competencias que posee cada trabajador. Luego se aplica la expresión de cálculo 1, obteniéndose el resultado del indicador para cada trabajador.

Niveles de referencia: El indicador puede tomar valores entre 0 y 100%.

Deficiente (D): NCT < 75%	Satisfactorio (S): 75 ≤ NCT ≤ 89,9%	Excelente (E): NCT ≥ 90%
---------------------------	-------------------------------------	--------------------------

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente, el responsable es el representante de la dirección para el sistema de gestión integrada de capital humano.



- **Nivel de polivalencia del trabajador (NPT)**

$$\text{NPT} = (\sum[(\text{Procti} / \text{TprocAm})] / \text{Tta}) * 100 \quad (4)$$

Donde: Procti: Procesos que domina el trabajador i.

TprocAm: Total de procesos del Área m.

Tta: Total de trabajadores analizados.

Objetivo: Mostrar el grado de polivalencia que posee el trabajador en base a los procesos, actividades o servicios que domina en el área donde labora, así como los valores promedio de este indicador para la organización.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Mediante el análisis de la organización del trabajo en cada área se determinan los procesos o actividades básicas que se desarrollan. De los estudios de necesidades de formación realizados a cada trabajador, se determina la cantidad de procesos que dominan. Luego se aplica la expresión (4), obteniéndose un valor promedio por trabajador y para la organización.

Niveles de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. A nivel de trabajador y proceso, el responsable es el jefe de área bajo la asesoría metodológica del responsable de formación, a nivel de organización se determina por el responsable de formación.

- **Nivel de desarrollo de competencias (NDC)**

$$\text{NDC} = (\sum[(\text{NCt2} - \text{NCt1}) / \text{NCt1}] / \text{Tte}) * 100 \quad (5)$$

Donde: NCt1: Nivel de Competencias reales del trabajador al inicio del período.

NCt2: Nivel de Competencias reales del trabajador al final del período.

Tte: Total de trabajadores evaluados.

Objetivo: Mostrar el grado en que se han desarrollado las competencias en todos los niveles y se han adquirido otras nuevas con respecto a los perfiles determinados.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: A partir del análisis de los perfiles de competencias y las evaluaciones realizadas al inicio del período se determina la cantidad de competencias reales que poseen los trabajadores. Al concluir el período de evaluación se determina, el nivel total de competencias reales que posee el personal en el nuevo proceso de evaluación. Luego se aplica la expresión (5), obteniéndose el resultado del indicador para cada cargo y para la organización.

Nivel de referencia: Este indicador debe tomar valores positivos, analizándose el comportamiento en el tiempo.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente. El responsable es el jefe de área bajo la asesoría metodológica del área de recursos humanos.

- **Nivel de desempeño individual (NDI)**

$$\text{NDI} = (\text{Ttsa} / \text{Tte}) * 100 \quad (6)$$

Donde: Ttsa: Cantidad de trabajadores evaluados con desempeño superior y adecuado.

Tte: Total de trabajadores evaluados.

Objetivo: Determinar el nivel de desempeño de los trabajadores en el período.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza la información que se recoge el registro “resumen de la evaluación” del procedimiento de evaluación del desempeño individual. Luego se aplica la expresión de cálculo 6.

Niveles de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del primer indicador.

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza anualmente (se pueden hacer cortes trimestrales), por el responsable de la evaluación del área de recursos humanos, quien es el encargado del cálculo del indicador.

- **Nivel de cumplimiento del plan de capacitación (NCPC)**

$$\text{NCPC} = (\sum \text{AFr} / \sum \text{AFp}) * 100 \quad (7)$$

Donde: AFr: Sumatoria de las acciones de capacitación realizadas

AFp: Sumatoria de las acciones de capacitación programadas

Objetivo: Determinar el nivel de cumplimiento de las acciones de capacitación programadas en el período.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza el modelo “Plan de Capacitación”.

Niveles de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del primer indicador.

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza semestralmente, por el responsable de la Capacitación y Desarrollo de la Empresa o Unidad, quien es el encargado del cálculo del indicador.

- **Nivel de eficacia de la capacitación (NEC)**

$$\text{NEC} = (\sum \text{Eimp} / \text{Tenc}) 100 \quad (8)$$

Donde: Eimp: Valor total de las evaluaciones dadas por los jefes

Tenc: Total de registros analizados

Objetivo: Evaluar el impacto que han tenido las acciones de capacitación y desarrollo ejecutadas en el período.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza el modelo "Evaluación de la eficacia de la capacitación y desarrollo"

Nivel de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 35. Los niveles de referencia definidos son los siguientes:

(D): $NEC \leq 15$	(S): $15 \leq NEC \leq 32$	(E): $NEC > 32$
--------------------	----------------------------	-----------------

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza semestralmente, por el responsable de la Capacitación y Desarrollo de la Empresa o Unidad, quien es el encargado del cálculo del indicador.

- **Nivel de fluctuación de la fuerza de trabajo (NFFT)**

$$NFFT = (A_i + B_j) / P_t * 100 \quad (9)$$

Donde: A<sub>i</sub>: Cantidad de altas del período.

B<sub>j</sub>: Cantidad de bajas del período.

P<sub>t</sub>: Cantidad de trabajadores en la plantilla aprobada.

Objetivo: Determinar el nivel de fluctuación de la fuerza de trabajo de la Unidad en el período, lo cual expresa el nivel de estabilidad que ha tenido el capital humano.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Para la obtención de la información se utiliza los registros de movimientos de nóminas y asistencia, que ofrece el sistema automatizado GREHU.

Niveles de referencia: Este indicador también puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia del primer indicador.

Periodicidad y responsabilidad: Se analiza semestralmente, por el Especialista en GRH que atiende la organización de los salarios en la Empresa o Unidad, quien es el encargado del cálculo del indicador.

### **Paso 31. Medición, análisis y seguimiento de los resultados**

Después de calculados los indicadores diseñados, se pasa a la evaluación general de los resultados obtenidos en cada uno, por cada perspectiva y de manera global. Para esto se emplean los mismos niveles o categorías evaluativas: excelente, satisfactorio y deficiente.

El seguimiento es muy importante puesto que permite que el proceso de desarrollo de competencias se asuma con un enfoque de adaptación continua a los cambios que se vayan experimentando por la organización y sus miembros individualmente, definiendo las nuevas competencias que serán necesarias para el éxito del sistema.

## **2.7 Conclusiones parciales**

1. Se diseñó un procedimiento para la gestión del desarrollo de competencias laborales en entidades del MINTUR, haciendo uso del enfoque estratégico y de mejora continua, que integra de manera coherente los métodos y herramientas necesarias para su implantación. Está compuesto por seis fases y 31 pasos, que tiene como objetivo el desarrollo permanente de las competencias laborales de los trabajadores de estas entidades, además de proponerse tres procedimientos específicos para las actividades de selección, evaluación de las competencias y formación por competencias, por lo que constituye un aporte metodológico de esta tesis.
2. Las características que presenta el procedimiento propuesto, en cuanto a su carácter generalizador a partir de la posibilidad de diseñar sistemas de GICH teniendo el perfil de competencia como elemento integrador, cuya determinación y validación tiene como base un perfil genérico diseñado para entidades del MINTUR, así como la flexibilidad que dicho procedimiento posee, le confiere pertinencia para su implantación.

## **CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO. VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN**

Con el objetivo de validar en la práctica la hipótesis de investigación planteada se seleccionó el Hotel Pernik de la Empresa Islazul Holguín para la aplicación del procedimiento que se propone, siendo este el Hotel insigne del MINTUR en el municipio Holguín y el más representativo en cuanto a tamaño y cantidad de servicios que presta.

El Hotel Pernik fue inaugurado el 31 de diciembre de 1980. Se encuentra categorizado actualmente como tres estrellas, cuenta con 200 habitaciones, presta servicios de alojamiento, gastronomía y recreación. La plantilla aprobada es de 209 trabajadores y la cubierta de 193 para un cumplimiento de 92.34% del total de la plantilla. La composición de esta por categoría ocupacional es la siguiente: personal de servicio con 116 trabajadores, representando el (55,50%); operarios 61, para un (29,18%); directivos 9, un (4,30%); técnicos 21, representando un (10%) y administrativos 2 para un (0,95%). Presenta como Misión: “Brindar servicios personalizados de Alojamiento, Gastronomía y Recreación con un colectivo motivado que trabaja por la calidad total y la satisfacción de sus clientes”, y como Visión: “Somos líderes del producto hotelero de ciudad en el territorio”.

A continuación se muestran los principales resultados obtenidos en cada una de las fases de implantación del procedimiento:

Para comenzar la implantación se verificó la existencia en la entidad del uso de la Dirección Estratégica y de la Dirección por Objetivos como sistemas de trabajo.

### **3.1 FASE I. PREPARACIÓN INICIAL**

Los pasos que se llevaron a cabo en esta fase fueron las siguientes:

#### **Paso 1. Planeamiento**

Se elaboró el cronograma de las actividades a desarrollar durante las distintas fases y etapas del procedimiento, estableciéndose las fechas de cumplimiento, participantes, recursos necesarios y responsables.

#### **Paso 2. Creación y entrenamiento del comité de competencias**

Se conformó el comité de competencias, en el que se incluyeron: el Director, el Jefe de Equipo de Recursos Humanos, una Supervisora de Alojamiento, el Cheff de Cocina, el

Especialista en Gestión de Calidad, el Especialista Principal de Economía, un Capitán de Servicio Gastronómico, el Jefe de Brigada de Mantenimiento, un Encargado de Almacén y el Especialista en Relaciones Públicas.

En este paso se realizó un diagnóstico por áreas sobre el nivel de conocimiento de los trabajadores y la alta dirección sobre el tema de la gestión por competencias, gestión de capital humano, normas NC 3000:2007, normas NC 18000:2005, dirección estratégica, métodos para recoger información y llegar al consenso. A partir de este se realizó el programa de capacitación necesario para la familiarización de los participantes con el tema, este incluye un entrenamiento más profundo, a los expertos que componen el comité de competencias y a los especialistas en gestión de recursos humanos implicados directamente con el diseño y documentación del sistema de gestión integrada de capital humano.

Se coordinaron los seminarios específicos del tema con la escuela Formatur, en todos ellos se hizo énfasis en la importancia y ventajas de introducir el enfoque de competencias para la organización. Se hizo hincapié en la metodología a utilizar para la determinación de las competencias, incluyendo los métodos para recoger y procesar la información.

### **Paso 3. Orientación estratégica**

En este paso se realizó una revisión por parte de los facilitadores y la dirección de la entidad de los elementos esenciales contenidos en la estrategia de la organización: misión, visión, valores compartidos, objetivos estratégicos. Además se verificó que los planes estratégicos de las áreas en particular fueran compatibles con la misión de la entidad, así como los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para ello.

## **3.2 FASE II. DETERMINACIÓN Y VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS**

### **Paso 4. Preparación**

Para comenzar el proceso de determinación de competencias se desarrollaron las siguientes tareas:

1. Se determinó el tipo y forma de la información necesaria.
2. Se seleccionaron todas las áreas del Hotel.
3. Se determinó analizar todos los puestos de la instalación.
4. Se analizó que no existen puestos de nueva creación.
5. Se determinó aplicar entrevistas a los titulares de los cargos seleccionados y fotografías para la recopilación de la información necesaria.
6. Los facilitadores estudiaron individualmente los pasos a seguir para aplicar las técnicas que se escogieron.

7. Se confeccionó el cronograma de implantación de todo el procedimiento.
8. Se realizó una asamblea con el objetivo de preparar el ambiente de trabajo, en la misma se informó a la dirección y a todos los trabajadores sobre el estudio que se iba a realizar y la importancia del mismo, para lograr así la colaboración necesaria.
9. Se prepararon los ejemplares de las 10 entrevistas a aplicar y se determinó que se le realizaran tres camareras de habitaciones, dos dependientes gastronómicos, dos limpiadoras de áreas, dos cocineros y un jardinero.
10. Se analizó realizar la observación a los recepcionistas hoteleros y a los capitanes de servicio gastronómico.

### **Paso 5: Determinación de las competencias distintivas de la organización**

#### **Tarea 1: Definición del propósito fundamental**

A través de un trabajo en grupo se determinó que el propósito fundamental de la organización es:

“Brindar un producto turístico hotelero en el territorio holguinero, que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, distinguido 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”

#### **Tarea 2: Identificación de las competencias distintivas de la organización**

Teniendo en cuenta el propósito fundamental de la organización quedaron definidas las competencias que distinguen la entidad:

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

### **Paso 6. Determinación de las competencias esenciales**

Teniendo como base las competencias distintivas de la organización y los elementos estratégicos se determinaron las competencias esenciales, las cuales quedaron definidas como sigue:

- Capacidad para la solución de problemas
- Capacidad para el trabajo en equipo
- Orientación a la calidad
- Creatividad
- Compromiso
- Capacidad para la atención y/o servicio al cliente

Se obtuvo un nivel de concordancia de 0.72.

## **Paso 7: Determinación de las competencias de los procesos principales**

### **Tarea 1: Identificación de los procesos y actividades de la entidad**

Para la realización de esta tarea se comenzó identificando las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas de la entidad y a que procesos están relacionadas

Se definió el propósito de cada proceso y se elaboró el mapa de procesos (ver figura 3.1)

#### **Procesos estratégicos:**

- Gestión de la dirección : Administrar el centro, contribuyendo al mejoramiento constante de la excelencia de los servicios que presta la organización, garantizando la total satisfacción de las necesidades de los clientes (Planeación estratégica, planificación de los recursos financieros, planificación de la calidad, revisión por la dirección, auditorías internas, control de no conformidades, análisis de datos, seguimiento y medición de los procesos y los objetivos, diseño y desarrollo, acciones correctivas correctivas y preventivas, control de cambios y revalidación del diseño y desarrollo)

#### **Procesos de realización:**

- Procesos de prestación de servicio (alojamiento, gastronomía y recreación): Garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes, en todas las modalidades de servicios que se prestan.
- Gestión comercial: Gestionar la promoción y comercialización de los servicios que se prestan en la entidad, desarrollando una adecuada estrategia de marketing.

#### **Procesos de apoyo:**

- Gestión de compras: Gestionar un aseguramiento logístico estable, contribuir a que todas las actividades planificadas en el centro se cumplan de manera eficiente.
- Gestión de servicios técnicos: Asegurar el desarrollo de la infraestructura que permita la ampliación y mejora de la producción y prestación de los bienes y servicio, mediante el uso intensivo de las nuevas tecnologías, para elevar el nivel de competitividad del centro.
- Desarrollo de competencias laborales: Gestionar de manera eficiente y eficaz el capital humano, contribuyendo a elevar los niveles de competencias laborales y la profesionalidad de los trabajadores de forma tal que estos logren brindar un servicio de óptima calidad.
- Seguridad, salud y ambiente de trabajo: Garantizar la salud e integridad física de los trabajadores, clientes y partes interesadas en relación con la prevención y control de los riesgos asociados a los peligros identificados en procesos y actividades.



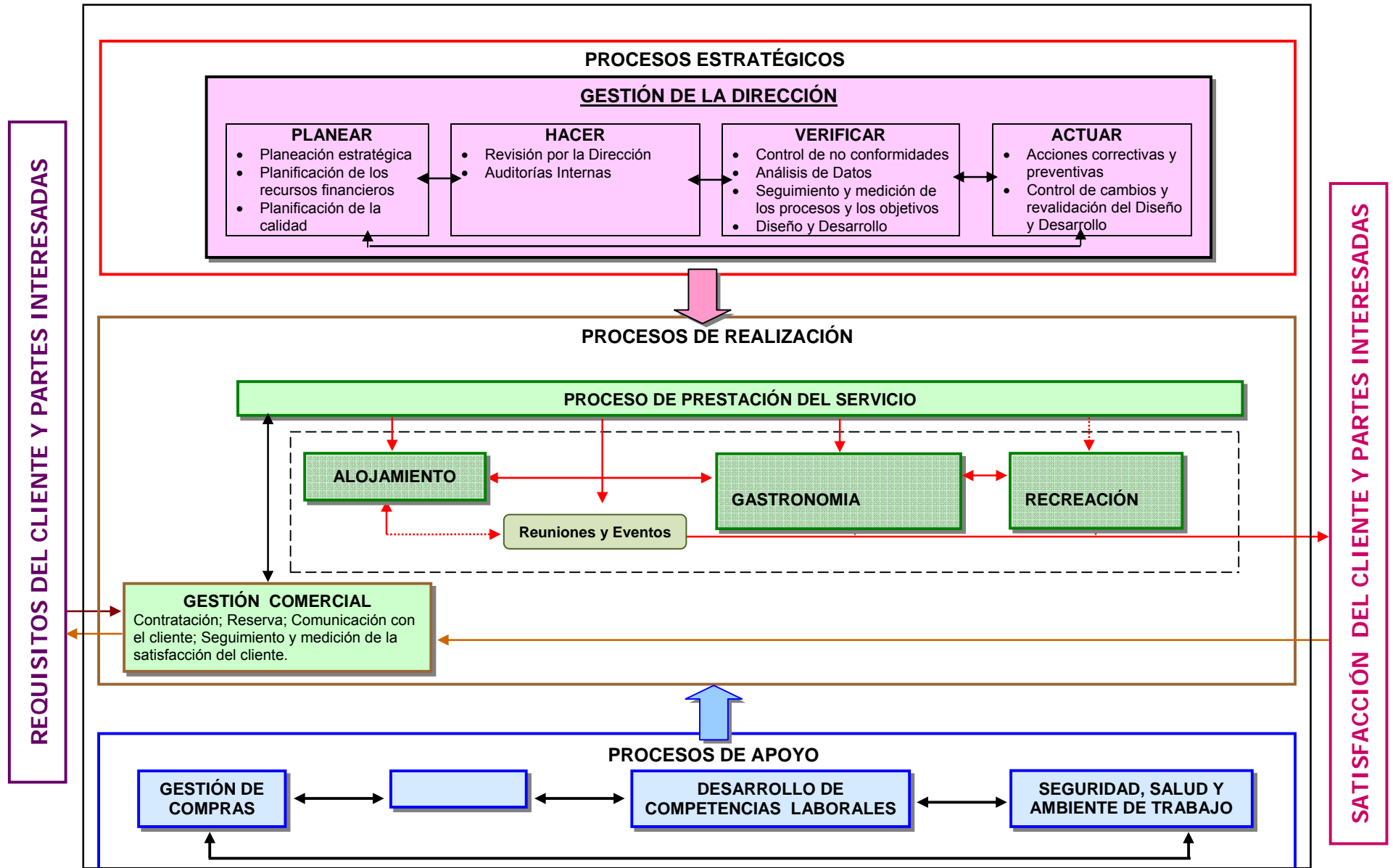


Figura 3.1. Mapa de procesos  
Fuente: Elaboración propia

## **Tarea 2. Definición de las competencias de procesos**

Siguiendo los mismos métodos utilizados para la determinación de las competencias esenciales, se listaron estas competencias, erradicando repeticiones y calculando el coeficiente de concordancia de los expertos, estas quedaron definidas de la siguiente forma:

### **Gestión de dirección**

- Liderazgo
- Habilidades comunicativas
- Capacidad de organización
- Planeación
- Visión de futuro

### **Alojamiento**

- Preocupación por el orden y la precisión
- Orientación al cliente
- Capacidad de organización
- Meticulosidad
- Orientación a la obtención de resultados

### **Gastronomía**

- Habilidades comunicativas
- Atención al cliente
- Preocupación por el orden y la calidad
- Capacidad de control
- Motivación por el logro y la excelencia

### **Recreación**

- Habilidades comunicativas
- Motivación por el logro y la excelencia
- Carisma
- Atención al cliente
- Iniciativa y entusiasmo

### **Gestión Comercial**

- Habilidades comunicativas
- Promoción de cambios
- Negociación
- Atención al cliente

- Capacidad de influencia

### **Gestión de compras**

- Habilidades comunicativas
- Planeación
- Negociación
- Capacidad de influencia
- Gestión de recursos

### **Servicios técnicos**

- Motivación por el logro y la excelencia
- Adaptabilidad
- Meticulosidad
- Perseverancia
- Capacidad crítica

### **Desarrollo de competencias laborales**

- Planeación
- Desarrollo de personas
- Capacidad de control
- Capacidad de influencia
- Capacidad de organización

### **Seguridad, salud y medio ambiente**

- Capacidad de control
- Capacidad crítica
- Planeación
- Perseverancia
- Adaptabilidad

## **Paso 8. Determinación de las competencias de los cargos**

### **Tarea 1. Recopilación y análisis de la información sobre los cargos**

1. Se aplicó la fotografía por tres días seguidos a las camareras de habitaciones y a los dependientes de servicio gastronómico y se comparó la información obtenida con el contenido de trabajo que se encuentra en su expediente laboral resultando que no se ha tenido en cuenta en sus expedientes aspectos importantes y funciones específicas pues solo tienen en cuenta el calificador de cargos aprobado.

2. Luego de conjunto con el comité de competencias se realizó el análisis de los resultados obtenidos sobre las funciones, tareas y responsabilidades del cargo objeto de estudio.
3. A partir de este análisis se confeccionó una descripción con los datos que se necesitan para la posterior confección de los perfiles de competencias.

### **Tarea 2. Evaluación de los mejores trabajadores**

Se entrevistaron los dos trabajadores con desempeño superior, tomando las experiencias reales analizando la relación entre el hombre y el puesto que está desempeñando.

### **Tarea 3. Definición de las competencias de los cargos**

Se realizó un inventario de todos los cargos y se revisaron los profesiogramas ya elaborados y los calificadores de cargos aprobados. Se comprobó que en el 95 % de los cargos tenía confeccionado el profesiograma pero se encontraba desactualizado.

El comité de competencias se reunió para depurar, agrupar y describir las competencias siguiendo el método de expertos Delphi a partir de toda la información obtenida. Para ello se llevó a cabo lo siguiente:

- a) Determinación de las competencias: el comité de competencias de la entidad determinó las competencias requeridas para los distintos cargos, tomando como base el perfil genérico elaborado previamente.
- b) Determinación de la concordancia: siguiendo los pasos del método Delphi se calculó la concordancia de los expertos con las competencias seleccionadas en el paso anterior, quedando conformados de esta forma el perfil de competencias laborales para los cargos con las competencias con valores de concordancia mayores que 65 %.
- c) Determinación del orden de importancia: se expusieron los resultados de los distintos cargos, para ello a cada experto se le entregó el perfil de competencia correspondiente a cada uno, para ordenarlas según el nivel de importancia concedido por este, acordando dar valor uno al de mayor importancia. Para exponer este paso de la investigación se muestra en el **anexo 10** las habilidades y cualidades personales del cargo Camarera de Habitaciones ordenados según la importancia conferida por los expertos.
- d) Determinación de las pautas de comportamiento: Para la determinación de las pautas de comportamiento se utilizó el perfil genérico. Los expertos, a partir del consenso, seleccionaron las competencias del perfil genérico que requería el cargo, ubicando en la matriz las pautas de comportamiento asociadas a los elementos de competencias seleccionadas.

A partir de este resultado el comité de competencias determinó el nivel requerido de las competencias incluidas en el perfil del cargo, conformando así el perfil de competencias. En el **anexo 11** se muestra el perfil de competencia laboral para el cargo Camarera de Habitaciones.

### **Paso 9. Validación de las competencias**

Para desarrollar este paso se evaluaron de acuerdo a los perfiles de competencias determinados los trabajadores que la administración seleccionó como excelentes o con desempeño superior. En esta etapa los facilitadores y el comité de competencias analizaron, aprobaron y validaron las competencias del cargo objeto de estudio, las que fueron aprobadas por la dirección de la entidad. Finalmente se confeccionó el manual de competencias que contiene las competencias esenciales, de procesos, y los perfiles de competencias elaborados.

## **3.3 FASE III. SELECCIÓN**

### **Etapas III-1. Preparación previa**

Esta etapa se realiza en dos pasos:

#### **Paso 10. Declaración de la plaza vacante**

En el periodo evaluado surgió la necesidad de cubrir una plaza de Camarera de Habitaciones, pues la titular de la plaza solicitó la baja de la instalación. De esta forma se da inició el proceso con la recolección de la información sobre el cargo.

#### **Paso 11. Recolección de la información sobre el cargo**

Para recopilación de la información necesaria de este cargo se utilizó el perfil de competencias elaborado en la fase anterior.

### **Etapas III-2. Reclutamiento del personal**

Esta etapa se lleva a cabo en tres pasos fundamentales:

#### **Paso 12. Divulgación de las plazas vacantes**

Luego de verificar la no existencia de personal disponible en el sector, se solicitó autorización para colocar la convocatoria interna en el mural de la entidad por siete días y se divulgó en los matutinos. Al no tener solicitudes se circuló la convocatoria al resto de las entidades del ministerio en la provincia también por siete días. Tampoco existieron solicitudes por tanto se solicitó a la Oficina Territorial de Empleo del Turismo (OTET).

#### **Paso 13. Recepción y selección inicial de los candidatos**

La OTET envió tres candidatos con los documentos de su trayectoria laboral y social, así como las certificaciones de estudios realizados. Los expedientes de cada candidato fueron entregados a la comisión representativa para ser revisados por esta.

### **Etapa III-3. Selección de personal**

Esta etapa se realiza en los siguientes pasos:

#### **Paso 14. Entrevista de selección**

El Jefe de Equipo de Ama de Llaves se reunió con cada candidato y llevó a cabo la entrevista propuesta en este paso del procedimiento.

#### **Paso 15. Investigación sobre los antecedentes del candidato**

La investigación de los candidatos es llevada a cabo por la OTET y se determinó por la comisión que era suficiente la información entregada.

#### **Paso 16. Preselección de los mejores candidatos y toma de decisiones**

La comisión representativa con todos los elementos aportados realizó la preselección de uno de los candidatos.

La Comisión Representativa asumió la decisión por consenso, y lo reflejó en el modelo de "Certificación de Aprobación del Trabajador".

#### **Paso 17. Información de los resultados finales**

Se le notificó por parte del Jefe de Recursos Humanos la decisión de selección tomada a los candidatos.

### **Etapa III-4. Acogida e Integración Laboral**

#### **Paso 18. Presentación de admisión del candidato a la entidad**

El candidato seleccionado se presentó en la instalación con la Carta de presentación de la OTET con la cual se le confeccionó el contrato de trabajo y el resto de los documentos necesarios y fue presentado formalmente ante el colectivo laboral.

#### **Paso 19. Familiarización**

El jefe del equipo de Ama de Llaves se encargó de ofrecer información al recién llegado sobre historia y tradiciones de la entidad, así como el objeto, misión y valores que tiene la Empresa y el área específica donde va a desempeñarse, los objetivos de trabajo, explicándole las prioridades, los resultados esperados, los recursos disponibles, y el sistema que se utiliza para la evaluación del desempeño, se le dio a conocer también la organización del trabajo, servicios que se brindan, el sistema de pago y estimulación por el que se le paga el salario, las posibilidades de promoción, el reglamento disciplinario interno y el convenio colectivo de trabajo, todos los elementos recogidos en el perfil de competencia laboral de su cargo de manera que aprenda la misión de su cargo, las funciones, las responsabilidades básicas en el papel que se le adjudica, los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz del cargo, las relaciones y las condiciones de trabajo en las que desarrollarán sus funciones, las normas de seguridad y salud del trabajo.

El secretario del sindicato le explicó las actividades sindicales que se desarrollan en la instalación. Como constancia de la realización de este paso se llenó el modelo “Registro de Evidencias de la Integración Laboral”.

#### **Paso 20. Seguimiento y evaluación del desempeño**

Al cierre del siguiente mes se le realizó al trabajador la evaluación del desempeño. La comisión se reunió y adoptó la decisión de contratar indeterminadamente al trabajador.

### **3.4 FASE IV. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES**

#### **Paso 21. Determinación de los trabajadores a evaluar**

Para la aplicación de este paso se confeccionó un listado con todos los trabajadores de la instalación por áreas, que cumplieran con los requisitos de ser contratos indeterminados y llevar laborando en el hotel más de ocho meses de trabajo.

#### **Paso 22. Evaluación preliminar**

Se realizó la evaluación por parte de los jefes de equipo utilizando para ello la “Certificación de Competencias del Trabajador”

#### **Paso 23. Entrevista de la evaluación**

Los jefes de equipo se reunieron individualmente con cada trabajador para discutir los resultados preliminares de las evaluaciones.

#### **Paso 24. Conclusiones de la evaluación y validación del proceso**

Se concluyó que tres de los trabajadores evaluados obtuvieron deficiente en el periodo por lo que es necesario comenzar un proceso de capacitación.

El Director dio el visto bueno al proceso de Evaluación de las Competencias realizado y validó que se cumplió con lo dispuesto, existe las evidencias suficientes sobre las competencias de los trabajadores y la correspondencia con los resultados de dicha evaluación.

### **3.5 FASE V. FORMACIÓN POR COMPETENCIAS**

#### **Paso 25. Planificación de la capacitación y desarrollo**

Para llevar a cabo este paso se partió de la estrategia de la Empresa y el ministerio y se desarrollaron las siguientes tareas:

##### **Tarea 1. Proyección estratégica de la capacitación y desarrollo**

Se partió de la estrategia de GCH enmarcada en la estrategia general de la Empresa, dando como resultado la necesidad de impartir a todos los trabajadores cursos políticos ideológicos y cursos de defensa por regulaciones del organismo superior, así como una capacitación general sobre cultura holguinera e idioma por regulaciones regionales del ministerio.

Se definieron los objetivos que se perseguían, los mismos se derivan de la estrategia maestra del ministerio:

**Objetivo General:**

Contribuir al incremento de la eficiencia y calidad del producto turístico de la instalación, mediante la superación continua y sistemática de los recursos humanos para elevar constantemente el nivel de desempeño técnico-profesional, la formación política ideológica, la cultura general integral, los valores éticos y el dominio idiomático, fomentando la concepción de que la empresa y el puesto de trabajo deben ser el escenario principal en el desarrollo del capital humano en estrecha interrelación con las escuelas y otras instituciones de formación y los jefes deben ser los principales entrenadores o transmisores de conocimientos y valores, considerando la capacitación y la formación de los recursos humanos como una inversión necesaria para el desarrollo de la organización.

**Objetivos Específicos:**

- Convertir el hotel en una escuela, desarrollando el proceso de capacitación desde las propias áreas; que cada directivo se convierta en un entrenador de sus subordinados, impartiendo capacitación en el puesto de trabajo.
- Facilitar un proceso continuo de preparación de los trabajadores, dirigido a que alcancen destreza, habilidad y valores que lo capaciten para desempeñar puestos de perfil amplio con las competencias adquiridas u otras profesiones y cargos de superior complejidad para los que se puedan preparar.
- Posibilitar que todos los cuadros y trabajadores del transitar hacia niveles educacionales superiores.
- Lograr que todos los cuadros y trabajadores sean poseedores de una alta cultura general, nivel educativo y que dominen los elementos principales de la cultura general de los países emisores de turistas.

**Tarea 2. Detección de las necesidades de capacitación y desarrollo**

Se hizo énfasis en el análisis de las necesidades individuales y funcionales pues las organizacionales es analizaron en la fase anterior.

Análisis ocupacional (Perfil de Competencias deseado)

Para diagnosticar las necesidades funcionales se partió de del Perfil de Competencias determinado anteriormente para cada cargo, lo que permitió concretar la formación necesaria basándose en las competencias requeridas.

Análisis del potencial humano (Perfil de Competencias real)



Luego de establecidos los perfiles deseados se analizaron los resultados de la evaluación del desempeño realizada en el periodo a todos los trabajadores. Este análisis evidenció necesidades de competencias las cuales se reflejaron en el “Diagnóstico de las necesidades de competencia laboral” elaborado por el trabajador en conjunto con su jefe de área a partir del cual se confeccionó por parte de el jefe de área el “Resumen de necesidades de competencias por áreas de trabajo”.

Se definió el orden de prioridad de las necesidades teniendo en cuenta la integración de las necesidades formativas a partir de la integración adecuada de los tres niveles analizados: necesidades organizacionales, funcionales e individuales

### **Paso 26. Concreción de programas y acciones de capacitación y desarrollo**

En este paso se confeccionó el Plan de Capacitación de la entidad en el cual se incluyó: capacitación en temas de cultura holguinera, cursos político – ideológico, preparación específica para la brigada contra incendios, las instrucciones de seguridad y salud en el trabajo, curso de medio ambiente y turismo, inglés para servicio gastronómico, curso de control interno, informática básica para directivos, II nivel de regiduría de piso como un paso más en la superación continua del área de alojamiento, entrenamiento en el puesto para las que ya alcanzaron ese nivel de la pirámide, idioma francés como segundo idioma a alcanzar y Licenciatura en Turismo para dos de los jefes de equipo, en el **anexo 12** se expone una parte del plan de capacitación general específicamente del área de Ama de Llaves. Este plan fue aprobado por el Consejo de Dirección con la presencia del sindicato.

### **Paso 27. Elaboración del presupuesto de capacitación y desarrollo**

Se confeccionó el presupuesto para la capacitación y desarrollo, donde se incluyó: Estipendios para el personal que se prevé incorporar al curso de nivelación de regiduría de piso por ser fuera de la instalación y tener una duración de tres meses, la adquisición de pizarra, borrador, plumones, libretas, lápices y gomas para los cursos de idioma que se impartirán en la instalación, gastos de salario para el pago adicional de los entrenadores de informática y política y el pago del cursos a la brigada contra incendios que se contratará a terceros.

### **Paso 28. Organización y ejecución de la capacitación y desarrollo**

#### **Tarea 1. Definición de peculiaridades organizativas**

Se definió que los cursos de idioma, político – ideológico, cultura holguinera y Licenciatura en turismo se realizaran fuera del horario laboral. Los entrenamientos en el puesto, el curso de control interno y el de la brigada contra incendios se realizarán dentro de la jornada laboral, la nivelación de de regiduría de piso será a tiempo completo en la escuela Formatur.

## **Tarea 2. Localización y acondicionamiento de la infraestructura**

Se verificó que en la entidad se cuenta con locales habilitados como aulas y se compraron los recursos materiales planificados para el acondicionamiento de estos locales.

## **Tarea 3. Ejecución de la Capacitación y Desarrollo**

En el periodo en que se realizó el estudio se comenzó el curso de idioma francés, se culminó el de cultura holguinera y se realizó el entrenamiento en el puesto.

### **Paso 29. Evaluación y seguimiento de la capacitación y desarrollo**

Se realizó el análisis de los resultados de la capacitación al culminar el curso de cultura holguinera confeccionándose por los jefes de equipo de las áreas de servicio gastronómico, ama de llaves y recepción hotelera el modelo de “Evaluación de la eficacia de la capacitación y desarrollo”, a partir de los conocimientos que se aplicaron por los trabajadores de sus áreas luego de concluido el curso. Se actualizó por parte del especialista de recursos humanos la “Ficha de educación, formación, habilidades y experiencias del trabajador” de los participantes en dicho curso.

## **3.6 FASE VI. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA DEL PROCESO**

### **Paso 31. Medición, análisis y seguimiento de los resultados**

A continuación se analizan los resultados obtenidos en el cálculo de los indicadores propuestos, los cuales se exponen en el [anexo 13](#).

El nivel de competencias del trabajador (NCT) experimentó un incremento con una evaluación de Satisfactorio, teniendo en cuenta los valores promedio obtenidos (85.3 y 89.2%). Al calcular el nivel de polivalencia del trabajador (NPT) se obtuvo una medición inicial de 71.4%, incrementándose luego hasta 89.3%. El nivel de desarrollo de competencias (NDC) tuvo un valor de 2.6 %, siendo un poco bajo. El nivel de desempeño individual (NDI) no tuvo incrementos, se mantuvo en un nivel satisfactorio.

El indicador nivel de cumplimiento del plan de capacitación (NCPC) tuvo solo un 73.3% inicialmente y luego se incrementó a 91.2%, lo cual se considera favorable. El nivel eficacia de de la capacitación (NEC) obtuvo un valor de 17 en un primer cálculo y luego creció hasta 26, lo cual se considera favorable. Por último el nivel de fluctuación de la fuerza de trabajo (NFFT) se mantuvo estable siendo los valores de 89.6 y 94.3%.

Se establecieron las medidas necesarias para el control y el seguimiento.

Se realizó un análisis de manera global de los resultados obtenidos con el cálculo de los indicadores con lo cual se concluyó que se comportaron de forma satisfactoria, se creó una base de datos con los resultados la cual se mantendrá actualizada con cada nuevo cálculo, siendo parte de la información de entrada para las revisiones por la dirección.

### **3.7 Beneficios obtenidos a partir de los resultados de la aplicación del procedimiento general al objeto de estudio práctico seleccionado**

Los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en la entidad seleccionada fueron satisfactorios lo cual evidencia la posibilidad de generalización, está en correspondencia con las tendencias actuales en cuanto a la gestión de capital humano con enfoque de competencias en estas entidades, es fácilmente comprendido y asimilado por el personal involucrado en el proceso de implantación, así como permiten extender su aplicación al universo de entidades de los servicios con las necesarias adecuaciones.

Estos resultados además validan los diversos procesos contenidos en el procedimiento y demuestran así su capacidad para: determinar y validar los perfiles de competencias de los cargos, cuya información permite integrar los procesos de GCH identificados en las entidades de servicio; para elaborar programas de entrenamiento donde se han tenido en cuenta todos los elementos que forman la estructura de requerimientos vinculados a la competencia, lo que permitió llevar a cabo la certificación de las competencias de los trabajadores como conclusión del proceso de desarrollo integrado de las competencias y en consecuencia se comprueba un incremento de los niveles de competencia del trabajador que, en gran medida, condicionan los niveles de satisfacción de los clientes externos y su impacto en otros indicadores de la organización.

### **3.8 Conclusiones parciales**

1. La aplicación del procedimiento para la gestión del desarrollo de competencias laborales en el Hotel Pernik, permitió comprobar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para lograr el desarrollo permanente de las competencias de los trabajadores a partir de perfeccionar la gestión de capital humano basada en el enfoque de competencias.
2. La utilización del procedimiento posibilitó alinear los procesos de GCH con el desarrollo de competencias laborales y las necesidades estratégicas de estas organizaciones, utilizar la información que brindan los perfiles de competencias para diseñar el sistema de GCH.
3. La implantación del procedimiento para la gestión del desarrollo de competencias laborales en el Hotel Pernik de la Empresa Islazul Holguín, propició el incremento progresivo de los niveles de desempeño de los trabajadores de esta organización, teniendo en cuenta los resultados de los indicadores de eficacia calculados.

## CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

5. A partir del estudio de la bibliografía sobre el desarrollo de competencias laborales, se pueden constatar una serie de insuficiencias:
  - d) Para la determinación de las competencias no se parte de un enfoque de procesos, lo que también conlleva a que se limite la integración con otros procesos y sistemas de gestión implantados en la entidad y no se utilizan las clasificaciones y nomenclaturas propuestas por la NC 3000:2007, en la que se basa el sistema de GICH.
  - e) No se ha logrado abarcar e integrar todas las partes del proceso de desarrollo de competencias bajo este enfoque, aplicándose sólo a determinadas actividades de manera independiente, evidenciando las insuficiencias que esto genera.
  - f) No se reconoce totalmente la importancia de este nuevo enfoque ni la incidencia positiva que podría tener en las entidades investigadas, en esto ha influido que no se ha logrado medir el impacto de su aplicación en el mejoramiento de los resultados ni la vinculación con todos los sistemas de gestión de la organización.
6. Se diseñó un procedimiento para la gestión del desarrollo de competencias laborales en entidades del MINTUR, haciendo uso del enfoque estratégico, por procesos y de mejora continua, que integra de manera coherente los métodos y herramientas necesarias para su implantación, en correspondencia con los requisitos de la NC 3001:2007. Está compuesto por seis fases y 31 pasos, que tiene como objetivo el desarrollo permanente de las competencias laborales de los trabajadores de estas entidades, además de proponerse tres procedimientos específicos para las actividades de selección, evaluación de las competencias y formación por competencias, todo lo que constituye un aporte metodológico de esta tesis de maestría.

7. La aplicación del procedimiento para la gestión del desarrollo de competencias laborales en el Hotel Pernik, permitió comprobar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para lograr el desarrollo permanente de las competencias de los trabajadores a partir de alinear este procesos con los restantes procesos de GICH y los demás sistemas implantados en la entidad y con sus necesidades estratégicas, partiendo del perfil de competencias como elemento integrador.
8. La implantación del procedimiento para la gestión del desarrollo de competencias laborales en el Hotel Pernik de la Empresa Islazul Holguín, propició el incremento progresivo de los niveles de desempeño de los trabajadores de esta organización, teniendo en cuenta los resultados de los indicadores de eficacia calculados.

## **RECOMENDACIONES**

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales anteriormente expuestas, se recomienda:

1. Mantener un seguimiento sobre los resultados de la aplicación del procedimiento en la entidad de servicio seleccionada, así como un monitoreo continuo de los indicadores.
2. Trabajar en el perfeccionamiento los indicadores propuestos, así como valorar la posible automatización del sistema de indicadores y el proceso general de desarrollo de competencias, su determinación, validación y de las bases de datos resultantes para viabilizar la implantación de la tecnología, logrando la compatibilidad con los sistemas ya existentes.
3. Continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en la investigación mediante publicaciones en revistas y eventos, así como de acciones de capacitación sobre esta temática en las organizaciones del territorio, lo cual contribuirá con la generalización de dichos resultados.
4. Proponer generalizar la implantación del procedimiento diseñado en las demás entidades del MINTUR y en otras organizaciones del territorio holguinero, realizando las adecuaciones pertinentes.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **Angulo González, Daniel C. (2002)**. Etapas en la determinación de la plantilla cualitativa de la empresa. En: <http://www.monografias.com/>
2. **Beer, Michael et al. (1989)**. Gestión de Recursos Humanos. Editorial Ministerio del Trabajo. España.
3. **Besseyre des Horts, Charles-Henri (1990)**. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto. Madrid, España. 222 pp.
4. **Boyatzis, Richard (1982)**. The Competent Manager. John Wiley & Sons.
5. **Bustillo, Carlos (1994)**. La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las Personas. En: Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. España. No. 73. pp. 17-28.
6. **Chiavenato, Idalberto (1993)**. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. México. 568 pp.
7. **CM (2007)**. Decreto – Ley No. 281. reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Consejo de Ministros (CM). Ciudad de la Habana, Cuba.
8. **CONOCER**. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. México. En: <http://www.cinterfor.org.uy/>
9. **Cruz Muñoz, Peggy; Vega López, Georgina (2001)**. La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Universidad de Antofagasta, Chile. En: <http://www.monografias.com/>
10. **Cuesta Santos, Armando (1999)**. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba. 205 pp.
11. **Cuesta Santos, Armando (2001)**. Gestión de Competencias. Editorial Academia. La Habana, Cuba. 93 pp.
12. **De Miguel Guzmán, Margarita (2006)**. Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Holguín, Cuba. 99 pp.
13. **Delgado Martínez, Domingo J. (2000)**. Modelos de Gestión por Competencias. Caracas, Venezuela. En: <http://www.gestiondelconocimiento.com/>
14. **Del Pino Martínez, Agustín (1997)**. Empleabilidad y competencias: ¿Nuevas Modas? En: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ed. Gestión 2000. España. 445 pp.
15. **Ferris, GR, SD Rosen, DT Barnum (1995)**. Handbook of Human Resources. Cambridge, Massachussetts: Blackwell.
16. **Gallego Franco, Mery (2002)**. Gestión humana basada en competencias. Procesos de gestión humana basados en competencias. En: <http://www.monografias.com/>
17. **Gordillo Vielma, Héctor (2004)**. Evaluación de competencias laborales. En: <http://www.gestiopolis.com/>
18. **Graminga, Maria Rita (2002)**. Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. Consultoría e Treinamento Empresarial. En: <http://www.pa-partners.com/>

19. **Harper y Lynch (1991)**. Manuales de Recursos Humanos. Editorial Gaceta de los Negocios. Madrid, España. 234 pp.
20. **Hax, Arnold C. (1992)**. Estrategia Empresarial. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 280 pp.
21. **Hechavarría Alba, Roberquis; Legrá Soria, Idelbis (2003)**. Tecnología Integral para la Gestión de los Recursos Humanos en base a Competencias. Aplicación en la Villa El Bosque de la Cadena Islazul. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Cuba. 98 pp.
22. **Jiménez, Alfonso (1997)**. La Gestión por competencia: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. España. 445 pp.
23. **Lazcano, Herrera (2002)**. Capital Humano, en busca de un contexto. IBERGECYT 2002. Cuba. 28 pp.
24. **Levy- Leboyer, Claude (1997)**. Gestión de las competencias. Ed. Gestión 2000. Barcelona, España.
25. **Marrero Fornaris, Clara. E (2002)**. Diseño de una tecnología integral para la Gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 100 pp.
26. **Marrero Fornaris, Clara E.; Velázquez Zaldivar, Reynaldo; Sánchez Rodríguez, Alexander (2004)**. Folleto de Maestría en Administración de Empresas de Servicio, de la asignatura Gestión de Recursos Humanos. Publicada en la Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua. Managua, Nicaragua. 102 pp.
27. **Mertens, Leonard. (1996)**. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. CINTERFOR/ OIT. Montevideo, Uruguay. En: <http://www.cinterfor.org.uy/>
28. **MINTUR (2007)**. Resolución No. 71 de 2007. Normas y procedimientos para la realización de la evaluación del desempeño de los trabajadores de las entidades que integran el sistema del ministerio de turismo. Ciudad de La Habana, Cuba.
29. **Morales Cartaya, Alfredo (2006)**. Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 99 pp.
30. **MTSS (1999)**. Resolución No. 21 de 1999. Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La Habana, Cuba.
31. **MTSS (2001a)**. Tecnología para la determinación, normalización y evaluación de las competencias laborales. Cuaderno II. Dirección de Fuerza de Trabajo, MTSS. Ciudad de La Habana, Cuba. 16. pp.
32. **MTSS (2005)**. Resolución No. 8 de 2005. Reglamento general sobre relaciones laborales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Ciudad de La Habana, Cuba.
33. **MTSS (2006)**. Resolución No. 29 de 2006. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de capacitación y desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Ciudad de La Habana, Cuba.



34. **MINTUR (2006)**. Resolución No. 60 de 2006. Política de formación y capacitación de los recursos humanos en las entidades que integran el sistema del ministerio de turismo. Ministerio de Turismo (MINTUR). Ciudad de la Habana, Cuba.
35. **MTSS (2007)**. Resolución No. 21 de 2007. Evaluación del Desempeño Laboral. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Ciudad de La Habana, Cuba.
36. **Navarro Domenichelli, Rogelio (2005)**. De la formación al desarrollo de las competencias. En: <http://www.rhmagazine.com/>
37. **NC 3000:2007**. Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
38. **NC 3001:2007**. Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
39. **NC 3002:2007**. Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Implementación. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
40. **Pérez Campdesuñer, Renyer (2006)**. Modelo para la gestión de la calidad para el destino turístico Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Holguín, Cuba. 99 pp.
41. **Popa Frómata, Isael (2003)**. Modelo cubano para la formación por competencias laborales: una primera aproximación. En: <http://www.monografias.com/>
42. **Puchol, Luis. (1997)**. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ra Ed. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 446 pp.
43. **Ramplona Saavedra, Eneida (2000)**. Una entrevista con Daniel Goleman. En: <http://www.portaldelconocimiento.net/>
44. **Rodríguez Fernández, Yunia (2006)**. Tecnología para la Gestión del Desarrollo de Competencias Laborales en Empresas del Conocimiento de la Provincia Holguín. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Cuba. 97 pp.
45. **Sánchez Rodríguez, Alexander (2002)**. Procedimiento metodológico para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección y socialización de los recursos humanos en el Salón 1720. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección. Universidad de Holguín. 96 pp.
46. **Sánchez Rodríguez, Alexander (2002a)**. Procedimiento metodológico para desarrollar el proceso de Reclutamiento, Selección y Socialización de los Recursos Humanos. Monografía. Centro de Información Científico – Técnica “Benito Juárez”. Universidad de Holguín. Cuba. 90 pp.
47. **Sánchez Rodríguez, Alexander (2003)**. El proceso de selección de personal por competencias. En: <http://www.m&m.asociados.com/>
48. **Sánchez Rodríguez, Alexander (2003a)**. Tecnología para la gestión integral de recursos humanos en base a competencias. Ponencia presentada en la Conferencia Internacional Universidad y Sociedad. Holguín, Cuba. 10 pp.
49. **Sánchez Rodríguez, Alexander (2004)**. Modelo para la gestión por competencias en instalaciones turísticas de la provincia Holguín. Ponencia presentada en la II Convención Internacional de la SIMEI. Holguín, Cuba. 12 pp.
50. **Sánchez Rodríguez, Alexander; Martínez Martínez, Carlos; Marrero Fornaris, Clara E. (2004a)**. Necesidad del estudio de las Competencias Laborales. Una mirada a sus orígenes. En: Revista Cubana de Educación Superior, Vol. 24, No. 2. Universidad

de La Habana. Ciudad de La Habana, Cuba. 10 pp. En: [http://www.dict.uh.cu/rev\\_edu.sup.asp/](http://www.dict.uh.cu/rev_edu.sup.asp/)

51. **Sánchez Rodríguez, Alexander ; Martínez Martínez, Carlos; Marrero Fornaris, Clara E. (2005)**. Cómo gestionar los Recursos Humanos sobre la base de Competencias. En: Revista Ingeniería Industrial, Vol. XXVI, No. 2. ISPJAE. La Habana, Cuba. 10 pp. En: <http://www.cujae.edu.cu/ediciones/RIndustrial.asp/>
52. **Sánchez Rodríguez, Alexander; Marrero Fornaris, Clara E.; Martínez Martínez, Carlos (2005a)**. Una mirada a los orígenes de las Competencias Laborales. En: Revista Electrónica Ciencias Holguín, No. 2, Año 2005. En: <http://www.cienciasholguin.cu/>
53. **Sánchez Rodríguez, Alexander; Martínez Martínez, Carlos; Marrero Fornaris, Clara E. (2005b)**. Una propuesta teórico-metodológica para implementar la Gestión por Competencias en las empresas: experiencias prácticas. En: Revista Electrónica Ciencias Holguín, No. 3, Año 2005. <http://www.cienciasholguin.cu/>
54. **Sánchez Rodríguez, Alexander (2007)**. Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad "Oscar Lucero Moya" de Holguín. Holguín, Cuba. 98 p.
55. **Travieso Damas (2007)**. De fuerza laboral a capital humano. Ponencia presentada en el Seminario Científico organizado por GECYT, Cuba. 12pp.
56. **Vargas Zúñiga, Fernando (2001)**. La formación por competencias: instrumento para incrementar la empleabilidad. En: <http://www.arearh.com/>
57. **Vargas Zúñiga, Fernando (2002)**. Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos. En: <http://www.cinterfor.org.uy/>
58. **Velando Rodríguez, María Elena (1997)**. La función de Recursos Humanos en la empresa. En: Confederación provincial de empresarios de Pontevedra. La pequeña y mediana empresa. Promoción y Gestión. Vigo, España.
59. **Velázquez Zaldívar, Reynaldo; De Miguel, M.; Marrero Fornaris, C. (2000)**. Temas de Gestión de los Recursos Humanos. Monografía publicada en la Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua. Managua, Nicaragua. 100 pp.
60. **Velázquez Zaldívar, Reynaldo (2002)**. Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Resumen de la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. IPSJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 36 pp.
61. **Werther, William B.; Davis, Heith (1991)**. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana. México. 395 pp.
62. **Zayas Agüero, Pedro (2001)**. ¿Cómo seleccionar al personal por competencias?. Editorial Academia. Ciudad Habana, Cuba. 392 pp.
63. **Zayas Agüero, Pedro (2002)**. Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de la Habana. Cuba. 136 pp.

## **Anexo 1: Guía de entrevista y preguntas de seguimiento**

**Fuente: Elaboración propia**

### **PREGUNTAS DE TRANSICIÓN Y MOTIVACIÓN HACIA EL PUESTO:**

¿Cuáles serían para usted las ventajas de trabajar en esta Empresa?

¿Qué conoce de nuestra Empresa?

¿Cómo llegó a interesarse en nuestra organización?

¿Cómo se enteró de la oportunidad de empleo?

¿Qué sabe usted del cargo al cual aspira?

¿Cuáles son sus expectativas con éste nuevo empleo?

¿Qué atractivos tiene para usted desempeñarse en este tipo de puesto de trabajo?

### **VISION GENERAL:**

Antes de comenzar, permítame darle una idea de lo que vamos a tratar hoy. Quiero revisar antecedentes y su experiencia para poder decidir si tenemos oportunidades en nuestra organización apropiada para sus talentos y para sus intereses. De manera que me gustaría tener información sobre los trabajos que ha desempeñado, su educación, sus intereses, sus actividades ajenas al trabajo, y cualquier otro asunto que usted quiera contarme. Y después de revisar sus antecedentes, quiero darle información sobre nuestra organización y sobre el cargo mismo, y contestarle las preguntas que pueda tener.

### **EXPERIENCIA DE TRABAJO:**

¿Está trabajando actualmente?

¿Dónde?, ¿En qué plaza?, ¿Desde cuándo?

¿Por qué prefiere a nuestra Empresa?

En su carrera de (económico, ingeniero cocinero, etc.) ¿qué puestos ha ocupado?

¿En cuáles y por cuánto tiempo?

¿Cuáles han sido las causas principales de los cambios?

Comience tratando los primeros empleos. Pregunte:

Las cosas que le gustaron más.

Las cosas que le gustaron menos.

Los logros: ¿cómo los obtuvo?

Tipos de retos: ¿cómo los enfrentó?

Frustraciones en el empleo: ¿cómo las resolvió?

¿Qué aprendió del cargo?

¿Cuál es su ambiente de trabajo preferido?

## **Anexo 1: Continuación**

¿Qué busca en el cargo?

Problemas difíciles que enfrentó: ¿cómo los resolvió?

### **EDUCACIÓN:**

¿Cómo se hizo y Por qué decidió hacerse (ingeniero, económico, secretaria, etc.)?

¿En qué área de su profesión prefiere trabajar?, ¿Por qué?

¿Cuáles son sus materias preferidas?

¿Está satisfecho con su nivel de preparación?, ¿qué le falta?

¿Ha recibido alguna capacitación especializada?

¿Cuáles han sido sus logros principales en cuanto a su formación académica?

¿Cuáles son los cursos más recientes en que ha participado?

¿Qué actividades extracurriculares ha realizado?

¿Cuáles son sus planes educacionales para el futuro?

### **AUTOEVALUACIÓN:**

¿Qué contribuciones ha hecho en los puestos donde se ha desempeñado?

¿Cuáles son sus mejores cualidades, a juicio de otro?

¿Podría mencionar algunas habilidades y talentos específicos?

¿Cuáles considera que son sus principales deficiencias?

¿Qué espera obtener que no haya obtenido hasta ahora en este nuevo empleo?

¿Cómo ve su desarrollo personal en el futuro?

¿Qué lo califica mejor para esta plaza?

¿Qué le gustaría decirme acerca de usted mismo?

### **NECESIDADES DE DESARROLLO:**

¿Qué le gustaría mejorar para trabajar en equipos con más eficiencia?

¿En qué áreas necesitaría capacitarse?

¿Qué consejos ha recibido de otros?

**Anexo 2: Escala de Puntuación del Entrevistador**  
**Fuente: Elaboración propia**

Nombre del Candidato:					
Cargo por el que Opta:					
Aspectos a Evaluar	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Motivación hacia el puesto	Ninguna	Poca	Media	Suficiente	Muy Motivado
Situación de Trabajo actual	No está trabajando	Trabaja en otro Sector	Trabaja en el Sector	Trabaja en otra Área de la Empresa	Trabaja en la misma Área
Experiencia de Trabajo	Ninguna	Poca	Suficiente	Larga	Experto
Formación Académica requerida	Muy alejado del Perfil	Se adecua poco	Adecuada	Muy cerca del Perfil	Formación Óptima
Conocimientos y Habilidades	Deficientes	Aceptables	Satisfactorios	Amplios	Extensos
Cualidades Personales	Muy alejado del Perfil	Se adecua poco	Adecuadas	Muy cerca del Perfil	Cualidades Óptimas
Condiciones Físicas	Muy alejado del Perfil	Se adecua poco	Adecuadas	Muy cerca del Perfil	Condiciones Óptimas
Actividad Social	Deficiente	Por debajo del promedio	Promedio	Satisfactorio	Actividad Destacada
Requisitos Adicionales	Muy alejado del Perfil	Se adecua poco	Adecuado	Muy cerca del Perfil	Cualidades Óptimas
Antecedentes Laborales	Deficiente	Por debajo del promedio	Promedio	Satisfactorio	Desempeño Superior
<b>Calificación General para el Puesto:</b>					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Inferior o no satisfactorio	Por debajo del promedio	Promedio	Por encima del promedio (bien calificado)	Superior	
<b>Observaciones:</b>					
Firma del Jefe de Equipo:					



#### Anexo 4: Certificación de la Idoneidad Demostrada

Fuente: Elaboración propia

<b>CERTIFICACIÓN DE LA IDONEIDAD DEMOSTRADA</b>			
Nombre y Apellidos:			
Cargo:			
La Comisión Representativa de esta Unidad, ha evaluado los requisitos de idoneidad y aptitud del trabajador, establecidos en las resoluciones 24/2000 del MINTUR, 8/2005 del MTSS y el Decreto Ley 281, referidos en el Anexo al Contrato y por consiguiente aprobamos su ingreso definitivo a nuestra entidad en el cargo correspondiente. Además esta Comisión analizó el nivel de Competencias demostradas por dicho trabajador, teniendo en cuenta el testimonio de su jefe inmediato, a partir de la evaluación del Perfil de Competencia Laboral del cargo que ocupa.			
<b>CONCLUSIONES</b>			
Por todo lo cual CERTIFICO que el trabajador analizado _____ la Idoneidad Demostrada para el cargo que ocupa por lo cual se dispuso el análisis y como decisión final resulta _____ para ocupar la plaza por tiempo indeterminado. Se le hace saber que de estar inconforme con la decisión adoptada puede establecer recurso de apelación ante el Órgano de Justicia Laboral de Base de su instalación en el término de _____ días naturales a partir del conocimiento de la misma. El trabajador que resulte no idóneo recibirá el tratamiento laboral y salarial que la Ley establece para estos casos. Se pueden utilizar anexos para ampliar los argumentos de la Comisión Representativa. Para que así conste, firman la presente:			
<b>Conforme Trabajador:</b>		<b>Autoridad Facultada:</b>	
Nombre:		Nombre:	
Firma:	Fecha:	Firma:	Fecha:
<b>Miembros de la Comisión Representativa:</b>			
_____ Nombre y firma del Presidente de la Comisión			
_____ Nombre y firma Sec. Sindical			
_____ Nombre y firma del Sec. UJC			
_____ Nombre y firma del trabajador			
_____ Nombre y firma del trabajador			

**Anexo 5: Certificación de Competencias del Trabajador**  
**Fuente: Elaboración propia**

<b>CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS DEL TRABAJADOR</b>							
UNIDAD ORGANIZATIVA:					Año:		
Nombre y apellidos:				Cargo:			
<b>PERFIL DE COMPETENCIA</b>							
Valoración resumen del Jefe sobre el nivel de competencias del trabajador, según el Perfil de Competencia Laboral establecida para el cargo que desempeña, en cuanto a:							
Educación		Formación		Habilidades		Experiencias	
A	Nivel	B	Nivel	C	Nivel	D	Nivel
A1		B1		C1		D1	
A2		B2		C2		D2	
A3		B3		C3		D3	
A4		B4		C4		D4	
A5		B5		C5		D5	
A6		B6		C6		D6	
A7		B7		C7		D7	
A8		B8		C8		D8	
A9		B9		C9		D9	
A10		B10		C10		D10	
A11		B11		C11		D11	
A12		B12		C12		D12	
A13		B13		C13		D13	
A14		B14		C14		D14	
A15		B15		C15		D15	
A16		B16		C16		D16	
An		Bn		Cn		Dn	
Nivel Prom.		Nivel Prom.		Nivel Prom.		Nivel Prom.	
<b>Nivel Promedio General</b>							
Firma del Evaluado: _____				Fecha: _____			
Nombre y Apellidos del Evaluador: _____							
Firma: _____				Fecha: _____			





## Anexo 6: Diagnóstico de las necesidades de competencia laboral

Fuente: Elaboración propia

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE COMPETENCIA LABORAL		
Unidad:		Área de Trabajo:
Nombre y Apellidos:		CI:
Cargo:		
Nivel Escolar:		Especialidad de Graduado:
Posee los requisitos para el cargo: ____		Graduado de FORMATUR: Si ____ No ____
1. Diga los aspectos que usted considera que necesitaría mejorar en su desempeño en cuanto a sus conocimientos técnico profesionales, habilidades, actitud, valores éticos, morales, nivel cultural, capacidad de dirección, nivel idiomático y necesidades de desarrollo en general.		
2. Mencione las acciones que según su criterio pueden resolver las situaciones antes expuestas.		
3- Acciones de capacitación y desarrollo a realizar por el trabajador durante el próximo año (a llenar por el jefe de equipo en función de la evaluación del desempeño y de conjunto con el trabajador)		
No	Acciones de capacitación propuestas	Fecha de ejecución propuesta
1		
2		
3		
4		

\_\_\_\_\_  
Firma del trabajador

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe Inmediato

**Anexo 7: Resumen de necesidades de competencia por áreas de trabajo**  
**Fuente: Elaboración propia**

<b>RESUMEN DE NECESIDADES DE COMPETENCIA POR ÁREAS DE TRABAJO</b>					
Área de Trabajo:			Cantidad de Trabajadores:		Período qu
No.	Necesidades de competencia detectadas en el equipo	Nombre y apellidos de los trabajadores que la presentan	Acción y modo de formación sugerida	Fecha propuesta	Tiempo de duración
<b>Elaborado por:</b>			<b>Revisado y aprobado por:</b>		
Nombre y Firma:			Nombre y Firma:		
Cargo:		Fecha:	Cargo:		



## Anexo 9: Evaluación de la eficacia de la capacitación y desarrollo

Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO							
Área de Trabajo:		No. de Trab.:	Semestre:	Año:			
<b>ACCIONES DE CAPACITACIÓN A EVALUAR</b>							
<b>Acción de Capacitación</b>	<b>Participantes</b>	<b>Acción de Capacitación</b>	<b>Participantes</b>				
<b>EVALUACIÓN DE LA EFICACIA</b>							
<b>Aspectos a Evaluar</b>			<b>Puntuación</b>				
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos por los participantes							
Multiplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas al resto del colectivo							
Elevación de la calidad del trabajo por la aplicación de los conocimientos adquiridos							
Disminución de errores de operación por la aplicación de los conocimientos recibidos							
Impacto de la capacitación en la satisfacción del cliente							
Mejoras en la organización del proceso por la aplicación de los conocimientos recibidos							
Fortalecimiento de la disciplina tecnológica							
<b>Puntuación Total:</b>			<b>Evaluación Cualitativa:</b>				
<b>Revisado Por:</b>			<b>Aprobado Por:</b>				
Encargado de la Capacitación:			Jefe Área de Recursos Humanos:				
Nombre:			Nombre:				
Firma:			Firma:				
Fecha:			Fecha:				

**Anexo 10: Listado de habilidades y cualidades personales del cargo “Camarero de Habitaciones”, ordenados según la importancia conferida por los expertos**

**Fuente: Elaboración propia**

Competencias del Cargo	Expertos (E)										Cc %
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Creatividad e innovación	—	X	X	—	X	—	X	X	X	—	60
Simultaneidad de tareas y polivalencia	X	X	X	—	X	X	X	X	X	X	90
Capacidad perceptiva y motriz	X	X	—	X	X	—	X	—	X	X	70
Pertinencia	X	X	—	X	X	—	X	X	—	X	70
Colaboración	X	X	X	—	—	X	X	—	X	X	70
Energía	X	—	X	—	X	X	X	—	—	X	60
Iniciativa y entusiasmo	X	—	X	X	X	—	—	—	X	X	60
Orientación al cliente	X	X	—	X	X	X	X	X	X	X	90
Orientación a la obtención de resultados	X	X	X	X	—	X	X	—	X	X	80
Preocupación por el orden y la precisión	X	X	X	—	X	—	X	X	X	X	80
Meticulosidad	X	X	—	X	X	X	—	X	X	X	80

## Anexo 11: Perfil de Competencias del cargo “Camarero de Habitaciones”

Fuente: Elaboración propia

- I. Datos Generales:
  - 1.1 Denominación del cargo: **Camarero de Habitaciones**
  - 1.2 Categoría Ocupacional: **Servicio**
  - 1.3 Grupo Escala: **V**
- II. Misión del cargo: Limpia, ordena y acondiciona habitaciones en establecimientos de alojamiento.
- III. Responsabilidades:
  - 3.1 Sobre otras personas, equipos y medios de trabajo:
  - 3.2 Sobre el cumplimiento de objetivos:
  - 3.3 Sobre el Sistema de Gestión Integrada:
- IV. Competencias del cargo:

<b>Elementos de Competencia y Aspectos Relacionados:</b>	
<b>A.</b>	<b>EDUCACIÓN</b>
<b>A1.</b>	Graduado de Nivel Medio.
<b>A2.</b>	Haber aprobado cursos de habilitación en la actividad o tener entrenamiento en el puesto de trabajo.
<b>A3.</b>	Conocimiento de un idioma de uso internacional.
<b>B.</b>	<b>FORMACIÓN</b>
<b>B1.</b>	Conocimiento de los riesgos ambientales y conductas para su control.
<b>B2.</b>	Conocimientos relativos a la seguridad y salud en el trabajo en el uso de los medios de protección y el control de riesgos.
<b>B3.</b>	Usos y propiedades de los productos químicos que emplea en sus actividades.
<b>B4.</b>	Funcionamiento y conservación de equipos e instrumentos que tiene a su cargo.
<b>C.</b>	<b>HABILIDADES, CUALIDADES PERSONALES Y ACTITUDES</b>
<b>C1.</b>	<b>Creatividad e innovación:</b> Busca e identifica nuevas alternativas de solución, proponiendo variadas soluciones imaginativas y originales, mostrando flexibilidad de pensamiento. Posee sentido del riesgo y es capaz de llevar a cabo las soluciones propuestas.
<b>C2.</b>	<b>Simultaneidad de tareas y polivalencia:</b> Es capaz de llevar a cabo simultáneamente varias tareas sin perder la orientación y el orden de prioridades.
<b>C3.</b>	<b>Capacidad perceptiva y motriz:</b> Posee un aparato sensorial y una contextura física que le permite una adecuada discriminación auditiva, táctil y visual, percibiendo con rapidez todos los cambios o movimientos que se producen en el entorno de su puesto de trabajo y la realización de actividades que requieren de una moderada intensidad física y destreza manual.
<b>C4.</b>	<b>Capacidad de organización:</b> Establece eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros, a partir de una distribución y ubicación óptima en tiempo y espacio de la ejecución de las tareas y los recursos, medios y herramientas necesarios para ello.
<b>C5.</b>	<b>Pertinencia:</b> Es capaz de emitir mensajes que en todo momento resultan claros, útiles, objetivos y oportunos.

## Anexo 11 (Continuación)

<b>C6.</b>	<b>Colaboración:</b> Contribuye al desarrollo del trabajo en grupo y muestra una disposición para orientar su trabajo en función de las necesidades y los objetivos del colectivo, compartiendo espontáneamente información, conocimientos, herramientas de trabajo y potenciando la formación y desarrollo de otros trabajadores.
<b>C7.</b>	<b>Energía:</b> Muestra control y resistencia. Denota ánimo y vigor en el desempeño de sus funciones y tareas.
<b>C8.</b>	<b>Iniciativa y entusiasmo:</b> Muestra una disposición positiva para realizar sus actividades y alcanzar sus propósitos, emprendiendo acciones, y creando oportunidades para lograr la mejora de su desempeño y el de la organización.
<b>C9.</b>	<b>Orientación al cliente:</b> Se esfuerza por descubrir y resolver las necesidades de los demás, trabajadores o clientes externos, mostrando voluntad para ayudarlos y servirlos en la solución de sus problemas.
<b>C10.</b>	<b>Orientación a la obtención de resultados:</b> Demuestra su esfuerzo por trabajar bien y alcanzar estándares de excelencia.
<b>C11.</b>	<b>Preocupación por el orden y la precisión:</b> Demuestra capacidad para organizar eficientemente sus actividades, estableciendo prioridades de actuación. Se esfuerza por utilizar su tiempo de forma racional y eficaz.
<b>C12.</b>	<b>Meticulosidad:</b> Es capaz de realizar exitosamente las actividades que requieran de un gran nivel de detalle y cuidado, siendo muy preciso y consagrado en el cumplimiento de estas tareas.
<b>D.</b>	<b>EXPERIENCIAS EN EL TRABAJO</b>
<b>D1.</b>	Limpia, ordena y acondiciona habitaciones en establecimientos de alojamiento; comprueba el funcionamiento de los equipos; controla la lencería e insumos que utiliza.
<b>D2.</b>	Mantiene los closet limpios y ordenados.
<b>D3.</b>	A la salida de los huéspedes, comprueba el estado de las habitaciones e informa sobre las anomalías que observa en la misma.
<b>D4.</b>	Registra y entrega el reporte de las habitaciones ocupadas y limpias.
<b>D5.</b>	Limpia alfombras, pasillos, escaleras, recibidores y otras áreas similares, como áreas de estar, comunes y otras, interiores y exteriores del inmueble.
<b>D6.</b>	Manipula equipos de limpieza, ascensores; traslada cunas, camas, lencería, insumos y otros.
<b>D7.</b>	Controla, acondiciona ropa e informa las piezas deterioradas; controla y custodia lencería en general.
<b>D8.</b>	Opera medios de comunicación; auxilia, asiste, realiza, efectúa o participa, según el caso, en la ejecución de las actividades siguientes: en el cambio y atención de plantas ornamentales y otros objetos de decoración interior en el inmueble.
<b>D9.</b>	Realiza los inventarios de lencería, insumos, productos de limpieza y otros que se encuentren bajo su custodia.
<b>D10.</b>	Friega vajillas, los controla y cuida; cumple con lo establecido en los documentos técnico – normalizativos que rigen la actividad.
<b>D11.</b>	Realiza otras tareas adicionales, afines con su perfil de trabajo.



**Anexo 13: Comportamiento de los indicadores antes y después de implantar el procedimiento propuesto en el Hotel Pernik**

**Fuente: Elaboración propia**

INDICADORES	Antes (%)	Después (%)	Antes			Después		
			D	S	E	D	S	E
Nivel de competencias del trabajador <b>(NCT)</b>	85.3	89.2		X			X	
Nivel de polivalencia del trabajador <b>(NPT)</b>	71.4	89.3	X				X	
Nivel de desarrollo de competencias <b>(NDC)</b>		2.6					X	
Nivel de desempeño individual <b>(NDI)</b>	84.5	86.3		X			X	
Nivel de cumplimiento del plan de capacitación <b>(NCPC)</b>	73.3	91.2	X					X
Nivel de eficiencia de la capacitación <b>(NEC)</b>	17	26		X			X	
Nivel de fluctuación de la fuerza de trabajo <b>(NFFT)</b>	89.6	94.3		X				X

Leyenda:

D: Deficiente

S: Satisfactorio

E: Excelente