

**Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo  
Departamento de Ingeniería Industrial**

**Diseño de las competencias laborales  
en el área de Ventas de la Sucursal  
Comercial Caracol de Holguín**

**Tesis presentada en opción al título de  
Ingeniero Industrial**

**Autora: Evelin Gallardo Quevedo**

**Tutor: Ing. Mayra Rodríguez Fontela**

**Consultante: MSc. Luis Felipe Álvarez López  
MSc. Yudi Bess Parra**

**Holguín, 2016**

# *Pensamiento*

*“Con constancia y tenacidad se obtiene lo que se desea, la palabra imposible no tiene significado”.*

*Napoleón I Bonaparte*

## *Dedicatoria*

*En especial a mis padres por ser mis guías, por  
sus constante amor, dedicación, por ser mis apoyos  
en momentos de debilidad y porque sé cuánto  
significa para ellos este paso en mi vida.*

*A mi abuela y a mi hermano por ser los tesoros  
más grandes que me ha dado la vida.*

## *Agradecimientos*

*Confieso que escribir estas líneas me ha costado mucho, y que he estado evitando este momento por varias semanas intentado escoger las palabras adecuadas para cada una de las personas que han compartido conmigo y creo... que por fin lo he conseguido.*

*A mis padres, a mi hermano y a mi abuela: porque sin su amor y apoyo no hubiese sido capaz de alcanzar este gran reto.*

*A mis amigas: Ellas saben quiénes son... las que han estado conmigo en todo momento, la que me soportan como soy con mis defectos y virtudes, las que representan más que mis amigas mis hermanas. A esas que hicieron sus aventuras uno de los mejores y más inolvidables momentos de mi vida y que desearía que jamás se fueran de ella.*

*A mi novio: por tener siempre una palabra de aliento en los momentos difíciles y por ser esa persona a la que quiero con todas mis fuerzas a pesar de los momentos difíciles.*

*A Pedro Díaz: por ser, sin ser mi tutor consultante. Por dedicar un espacio de su tiempo a la realización de esta tesis y por ser no solo mi apoyo sino el de todas.*

*A mis tutoras Mayra, Luis Felipe y Yadi: por toda su ayuda y por brindarme sus conocimientos en la realización de esta investigación.*

*A los profesores del Departamento de Industrial: que contribuyeron en mi formación profesional.*

*A todos mis compañeros: que compartieron estos años de sacrificio. Y a todas aquellas personas que de una manera u otra intervinieron en la realización de este trabajo.*

*A todos... mi infinita gratitud.*



## **Resumen**

En la actualidad resulta casi ocioso destacar la creciente aplicación del enfoque de competencias en el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos (GRH). Es por ello que las organizaciones están trabajando por el logro de sistemas basados en competencias laborales, debido a la importancia que ocupa en la mejora de los resultados de las organizaciones.

La Sucursal Comercial Caracol de Holguín actualmente tiene implementado el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humanos (SGICH) y se encuentra trabajando en pos de perfeccionarlo para, de esta manera, repercutir positivamente en sus diferentes subprocesos, y dentro de ella el de las competencias laborales que representan la piedra angular del SGICH. Para la entidad es preciso lograr la integración de todos los procesos de GRH bajo este enfoque de competencias y orientarse al área de ventas, que es uno de los procesos claves que aportan mayor valor a su objeto social. A pesar que tiene definido los perfiles de cargos por competencias de manera empírica no tienen determinado las competencias organizacionales y de los procesos que son aspectos imprescindibles para su elaboración, lo cual constituye el problema de la investigación. En correspondencia con lo anteriormente expuesto, se plantea como objetivo diseñar las competencias laborales en el área de ventas para su utilización en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

Para la realización de esta investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos que contribuyeron al cumplimiento del objetivo. Con el desarrollo de la investigación se logró definir las competencias organizacionales, de procesos y de cargos en el área de ventas de la organización.



## **Abstract**

Today it is almost idle highlight the increasing application of the competitions approach in the field of administration of human capital (AHC). That is why organizations are working for the achievement of systems based on the labor competitions, because of the importance it occupies in improving organizational performance. The Commercial Branch Caracol Holguin currently has implemented the System of Integrated Administration of Human Capital (SIAHC) and it's working towards perfecting it, thus positively impact their different threads, and within the labor skills, which represent the main pillar of SIAHC. The entity must achieve integration of all processes of the AHC under this approach skill and target them to the sales area, which is one of greatest value in Caracol. Despite having defined job profiles, it has not determined competency organizational skills and processes that are essential for its development aspects, which is the research problem. In correspondence with the above, the objective is to design labor skills in the sales area for use in the selection process and integration, training and development and performance evaluation. To carry out this research theoretical and empirical methods that contributed to meeting the target were used. With the development of investigation, it was possible to define organizational competencies, processes and positions in the sales of the organization.



## Índice

Introducción .....	1
Capítulo I. Marco teórico - referencial de la investigación .....	6
1.1 La Gestión de Recursos Humanos. Evolución y análisis conceptual .....	7
1.2 Análisis conceptual y clasificaciones de competencia. Gestión con enfoque de competencias. ....	13
1.3 Metodologías para la determinación de competencias laborales .....	19
1.4 Diagnóstico del estado actual de las competencias laborales en el área de ventas de la Sucursal Comercial Caracol de Holguín .....	23
Capítulo II. Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales. Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol. Aplicación parcial de la tecnología de competencias laborales en el área de ventas de la Sucursal Comercial Caracol.....	26
2.1 Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales.....	26
2.2 Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol .....	28
2.3 Aplicación parcial de la tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en el área de ventas de la Sucursal Comercial Caracol. ....	34
Fase I. Preparación inicial.....	35
FASE II. Determinación y validación de las competencias .....	36
Valoración de los impactos económicos y sociales .....	49
Conclusiones .....	50
Recomendaciones.....	51
Bibliografía.....	52
ANEXOS.....	55

## **Introducción**

La sociedad en este nuevo milenio se encuentra inmersa en un profundo proceso de transformaciones caracterizadas por mercados globalizados, dinámicos y muy exigentes; nuevos conocimientos y tecnologías; productos con alto valor agregado y organizaciones de nuevo tipo basadas en el conocimiento y las nuevas tecnologías. Es indiscutible que para insertarse y mantenerse en un entorno cada vez más cambiante y competitivo, lo óptimo es que las fuentes de ventajas sean inagotables.

Asociado a tal afirmación López Moreno (2011) expresa que el único recurso inagotable, capaz de añadir valor y que a partir de él se pueden generar todas las fuentes de ventajas ya señaladas, es el recurso humano, pues aporta a las organizaciones el conocimiento, la propia dinámica organizacional, la capacidad de análisis y de toma de decisiones que permite la búsqueda constante de perdurabilidad y de equilibrio con el entorno.

En Cuba, la gestión oportuna de los recursos humanos (RH) se ha tratado por diversos autores Cuesta Santos (2010); Morales Cartaya (2006); Sánchez Rodríguez (2007); Soltura Laseria (2008); Zayas Agüero (2002) los cuales señalan que esta es la clave para el éxito empresarial. Sin una correcta gestión de esta no se pueden afrontar los cambios futuros del mercado y por tanto no se pueden implementar de manera adecuada.

La GRH en las organizaciones se nutre del desarrollo de la Gestión por Competencias, integrado en un enfoque sistémico mediante la Gestión Estratégica y la Gestión del Conocimiento como un nuevo punto de vista dentro de la evolución de la dirección. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la GRH, pues implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

“Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de GRH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral” Cuesta Santos (2010).

A partir del nuevo modelo económico aprobado desde el año 2011, se le presta gran atención a la gestión del talento humano en varias ramas, y es esta un activo intangiblepreciado y creador de valor económico. En correspondencia con lo anterior, en el Lineamiento 15 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobado en el VI Congreso del PCC se señala: “el Perfeccionamiento Empresarial se integrará a las políticas del Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas, para ello cuenta al hombre como recurso fundamental, que con sus habilidades hace uso de las materias primas y medios de trabajo para lograr una mayor producción”. Las competencias es una estrategia que genera ventajas competitivas y hoy no es novedad decir que la ventaja competitiva básica de las empresas radicará cada vez más en el nivel de preparación de la GRH.

Por otra parte, se encuentra en este campo del conocimiento un grupo de autores que han trabajado el tema de las competencias laborales, por su importancia dentro de la GRH entre ellos destacar a Cuesta Santos (2000); Marrero Fornaris (2002); Morales Cartaya (2006); Sánchez Rodríguez (2007); Soltura Laseria (2009) los cuales persiguen el incremento de la productividad del trabajo, la mejora de desempeño laboral, para lograr mayor calidad en los niveles de competencias ahora y en el futuro. Dentro de estos autores se destaca Morales Cartaya (2006), cuando propone un modelo de GRH compuesto por nueve módulos, lo que va a incidir en todas las áreas y actividades que integran la organización posibilitando el cumplimiento de los objetivos estratégicos para lograr la eficiencia en la entidad, donde son las competencias laborales la piedra angular de todo el sistema.

La Sucursal Holguín, perteneciente a la Empresa Comercial Caracol del MINTUR, se fundó el 1º de noviembre de 2004, a través del acuerdo No. 21 de fecha 8 de diciembre de 2004, adoptado por la Junta General de Accionistas del Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. Opera en el sector intrahotelero y extrahotelero administrando una gran variedad de tiendas turísticas, mixtas y especializadas.

Actualmente se tiene implementado el SGICH, según lo establecido en la familia de normas cubanas NC 3000: 2007, para posteriormente realizar su certificación. Según NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano “plantea un modelo

donde a las competencias se les concibe como el factor por excelencia, además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y valores de la organización. Establece que deben estar constituido y designado oficialmente el Comité de Competencias de la organización; existir un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades; existir un procedimiento documentado para validar las competencias distintivas de la organización, la de los procesos de las actividades principales y la de los cargos de dichas actividades, así como para realizar el proceso de acreditación de las competencias de los trabajadores que desempeñan los diferentes cargos, en correspondencia con las competencias identificadas y validadas; además de utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño”.

Mediante las entrevistas realizadas a los trabajadores y la revisión de documentos, se pudo verificar que, cuenta con un procedimiento documentado el cual posee un bajo nivel metodológico, careciendo de medios y herramientas que permita buscar directamente las ideas de solución, lo que dificulta su correcta aplicación. A pesar de tener hecho los perfiles de cargos, existen insuficiencias en su elaboración al no estar basados en estudios demostrados que permitan el desarrollo de sus competencias. Además, no se tuvieron en cuenta las competencias organizacionales y de procesos para su confección al no encontrarse identificadas. Su incorrecta elaboración incide en otros procesos dentro del SGICH, lo que influye en la calidad requerida de la selección e integración, capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño de la organización.

Además, Caracol se encuentra insertado en nuevos proyectos para la construcción de nuevas instalaciones hoteleras y extra hoteleras a ejecutarse hasta el 2030 en esta provincia. Con estos nuevos proyectos, se convierte en una necesidad tener correctamente establecidas las competencias laborales dentro del SGICH, dado que la mayoría de sus trabajadores permanecen vinculados directamente al cliente y son los que representan el mayor por ciento de la plantilla aprobada.

Los trabajadores del área de ventas se encuentran insatisfechos con el salario que reciben, influyendo en la estimulación del trabajador al realizar su trabajo, esta desmotivación hace que el personal no ofrezca al cliente un servicio de alta calidad. La satisfacción del cliente no depende solamente del producto que se le ofrece, sino también del servicio prestado en las diferentes instalaciones de Caracol, este es uno de los factores que influyó en la disminución de un 2.42% de la satisfacción del cliente con respecto al año anterior en la institución.

Lo expuesto anteriormente conducen en la presente investigación al siguiente **problema profesional**: Deficiencias en el diseño de las competencias laborales en el área de ventas de la Sucursal Comercial Caracol de la provincia de Holguín.

Se declara como **objeto de investigación**: la Gestión del Capital Humano

El **objetivo general** de la investigación consiste en diseñar las competencias laborales en el área de ventas de la Sucursal Comercial Caracol de la provincia de Holguín para su utilización en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

**Objetivos específicos:**

1. Realizar el análisis y revisión documental que permita determinar los principales enfoques, teorías y técnicas a partir de las tendencias actuales sobre gestión de los recursos humanos en las organizaciones.
2. Diagnosticar el estado actual de las competencias laborales en el área de ventas de la Sucursal Comercial Caracol de Holguín.
3. Identificar y validar las competencias laborales del área de ventas de la Sucursal Comercial Caracol de la provincia de Holguín, a partir de la aplicación parcial de la tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales Sánchez Rodríguez (2007)
4. Diseñar un Manual de competencias laborales para Caracol.

Como **campo de acción** las competencias laborales en el área de ventas de la Sucursal Comercial Caracol de la provincia de Holguín, y en consecuencia, se asume como **idea a defender**: el diseño de las competencias laborales puede contribuir al perfeccionamiento de los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo,

y evaluación del desempeño en el área de ventas en la Sucursal Comercial Caracol de la provincia de Holguín, y por ende al SGICH en esta institución y a la satisfacción del cliente.

Se utilizó un sistema de métodos que permitió llegar a los resultados de esta investigación.

### **Métodos teóricos**

- **Análisis y síntesis** de la información obtenida a partir de la revisión de la documentación y literatura especializada.
- **Sistémico - estructural** para abordar el carácter sistémico de la gestión de capital humano.
- **Histórico – lógico** para el análisis de los modelos de gestión de capital humano basados en el propio enfoque de competencias.
- **Inducción - deducción** para el diseño de los perfiles de los cargos por competencia en el área de ventas.

### **Métodos empíricos:**

Entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, tormenta de ideas, análisis funcional, consenso de expertos y método Delphi. Su aplicación sistémica permite el desarrollo exitoso de las etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

Para cumplir con los objetivos de la investigación la tesis se estructuró en dos capítulos. El primero contiene los fundamentos teóricos y metodológicos que sirvieron para la identificación y validación de las competencias laborales y el diagnóstico del estado actual de las competencias laborales en el área de ventas de la Sucursal Comercial Caracol de Holguín; el segundo contiene la aplicación parcial de la tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales.

Posee, además, un carácter cualitativo y cuenta en su estructura con introducción, desarrollo, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos, que complementan la información y los resultados obtenidos de la investigación.

## Capítulo I. Marco teórico - referencial de la investigación

En este capítulo se realiza un análisis crítico de los aspectos fundamentales que sirven de soporte al desarrollo de la investigación. Se abordan los elementos teóricos y prácticos fundamentales referidos de la GRH, hasta llegar a las tendencias actuales de la Gestión por Competencias. Se estructuró de manera que permitiese un mejor análisis sobre la temática. La realización del presente marco teórico referencial se muestra a continuación de forma gráfica para su mayor comprensión.

**Figura 1.1: Estructura del marco teórico- referencial de la investigación**



### **1.1 La Gestión de Recursos Humanos. Evolución y análisis conceptual**

En los inicios del siglo XX, Frederick Taylor, a partir de los estudios realizados durante esta etapa, planteaba la existencia de un modelo basado en supuestos económicos sobre el trabajador, el cual concebía que el mismo solo trabajaba por motivaciones económicas, y era considerado como “una máquina para hacer dinero”. Desde esa concepción hasta la actualidad, se ha experimentado una larga evolución en el marco de la actividad de la gestión del capital humano en el mundo empresarial Leyva Henríquez (2014).

Desde el surgimiento de la producción social ha sido necesario desarrollar el proceso de gestión de personas, aunque explícitamente no se reconocía como tal. Era necesario realizar la contratación, formar a esos trabajadores y retribuirle conforme a la calidad y cantidad del trabajo aportado. A pesar de su necesidad, estas funciones no eran desarrolladas por una dirección de RH<sup>1</sup>. Según lo planteado por De Miguel Guzmán (2006) esta función ha existido siempre y se realizaba de forma esporádica, revestía poca dificultad y las consecuencias de llevarla a cabo de forma incorrecta eran escasas y de importancia poco relevante.

---

<sup>1</sup> Los términos Gestión de capital humano (GCH) y Gestión de recursos humanos (GRH) se utilizarán indistintamente en esta investigación de igual forma capital humano (CH) y recursos humanos (RH).

Hasta hace pocas décadas, el RH, el personal, el trabajador, era un recurso considerado exclusivamente desde la óptica de la producción. Los procesos productivos no eran complejos y por ello no se necesitaban unos operarios de alta calificación, lo que permitía acudir a un mercado de trabajo donde era fácil encontrar este tipo de trabajadores, pues abundaban. De Miguel Guzmán (2006) sugiere que el crecimiento del tamaño de las empresas, el incremento de las normativas legales asociadas a lo laboral, la división del trabajo, las modernas tendencias hacia una mayor humanización de los métodos operativos de la empresa y los nuevos sistemas de motivación del trabajador originaron una mayor especialización de la fuerza de trabajo y una falta de operarios para realizar determinadas actividades complejas, lo que implicaba el establecimiento de nuevos sistemas de reclutamiento, métodos de formación más perfeccionados y mayores remuneraciones.

En este sentido, se observa cómo en la evolución de la Gestión del Capital Humano (GCH), marca un lugar esencial el desarrollo de las competencias laborales, dado por la especialización del trabajo y para adaptarse a los nuevos cambios que van sucediendo en el entorno empresarial Leyva Henríquez (2014).

La expresión GRH está formada por elementos que se definen como la acción y efecto de administrar los recursos humanos. Diferentes autores han dado sus criterios al respecto.

“La capacidad de aprender y adaptarse, es el fundamento de la creación de valor para las empresas y el talento de los trabajadores, al ser cada vez más decisivo como factor de innovación en las empresas” Infante (2009).

“Es una actividad que necesita de la participación activa de todos los trabajadores de la empresa; su objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional” León Romero (2011).

“La gestión de los recursos humanos no es más que un conjunto de actividades encaminadas a fomentar los objetivos de la organización, influyendo principalmente en las personas como componente fundamental en el cumplimiento de las estrategias empresariales, en el logro de un conjunto de habilidades, condiciones de trabajo y aptitudes de las mismas” Baute Miyares (2012).

La tendencia actual de la GRH en Cuba está encaminada hacia un SGIRH. La definición expuesta en la norma cubana NC 3000 (2007) se define como el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

La autora entiende que para que exista una correcta GRH, ante todo debe poseer un capital comprometido con su organización y consigo mismo, esto permite que se desarrolle el talento humano y facilita las tareas de los trabajadores en dicha organización y logre que se convierta en un capital competitivo. Gestionar el capital humano no es solamente planificar, es organizar, dirigir y controlar para poder cumplir con las metas generales, tanto institucionales como personales. La demostración de la importancia de una dirección eficaz de los recursos humanos en las organizaciones ha constituido la orientación predominante, ya que el capital humano es una de las partes fundamentales de la organización, para el logro de sus objetivos.

### **Rasgos fundamentales de la actual Gestión de los Recursos Humanos**

Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI, inmerso en el fenómeno de la globalización, según Cuesta Santos (2010) pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias, son requeridos por la actual GRH estratégica.

- La GRH y del Conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos, a su vez, de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- La formación como intangible suprema se expresará en las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal de la GRH. La formación de los RH son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia o multicompetencias) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico-científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial. Hay que lograr sistemas de RH.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

En la década del 90 del Siglo XX hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito en lograr sistemas de GRH. Entre los rasgos y tendencias de la actual GRH, la formación o el nivel de preparación de los recursos humanos es determinante, sobre todo para que empresas puedan “saltar” a la contemporaneidad de este Siglo XXI con su desarrollo tecnológico y puedan ser competitivas.

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

El diseño e implementación del SGICH va a incidir en todas las áreas y actividades que integran la organización. En los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño, va a servir de guía para la selección de los nuevos trabajadores que se incorporen a los cargos de los procesos de las actividades principales, y para la capacitación de los trabajadores con un desempeño laboral adecuado en el alcance de un desempeño laboral superior, lo que posibilitará el cumplimiento de los objetivos estratégicos para lograr la eficiencia en la entidad y son las competencias laborales la piedra angular de todo el sistema.

Concretamente los beneficios que conlleva la implementación de este modelo de acuerdo a las diferentes áreas son:

**Reclutamiento y selección de personal:** La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, en ellas se utilizan, por ejemplo, técnicas enfocadas a identificar comportamientos que la persona haya tenido, que resulten predictores de desempeños adecuados en el nuevo puesto. Para esto, el contar con un perfil de competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la organización, permite contar con una descripción específica y concreta de las competencias, concretamente de las conductas, que requiere, demostrar la persona que sea seleccionada. Mediante esta perspectiva, se puede desarrollar una predicción altamente confiable del desempeño laboral que la persona presentará en el futuro, siendo esto un aspecto importante de considerar durante el proceso de selección de personal y consecuente incorporación a la organización.

Actualmente, las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con *assessment* de competencias mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal Fernández Baeza (2001).

El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste lo más rigurosamente al perfil de competencias requerido para determinado cargo, para lo cual se utiliza la técnica de comparación de perfiles, la que permite determinar cuáles

son las brechas existentes entre las competencias demostradas por la persona seleccionada para el cargo y las realmente requeridas por la organización, lo que permite la ejecución de un proceso de inducción más específico, que solo abarque específicamente los déficit presentados, disminuyendo así el tiempo de preparación que necesita el nuevo trabajador para incorporarse plena y eficientemente en su quehacer laboral Fernández Baeza (2001).

Proceso de evaluación: Al momento de evaluar al personal, se accede al perfil de competencias requeridas para el puesto específico, desde donde se obtienen las conductas que manifiestan la presencia de dichas competencias. Tanto la validez como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente contrastables la presencia o ausencia de conductas específicas, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo, por lo que el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador y no juzgar cualitativamente su desempeño Fernández Baeza (2001).

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

A pesar de que el Órgano de la Oficina Nacional de Normalización ha decidido interrumpir todos los procesos de certificación del SIGCH debido a que la NC 3001 (2007) hace referencia a instrumentos jurídicos emitidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) no vigentes, sí se continuará con la implementación de aspectos relacionados con esta norma, los cuales siguen siendo de gran importancia

para el logro de un desempeño laboral superior que permita alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de las organizaciones de producción y servicios para el sostenido desarrollo económico y social del país.

## **1.2 Análisis conceptual y clasificaciones de competencia. Gestión con enfoque de competencias.**

En este epígrafe se profundiza en la nueva visión de la gestión con enfoque de competencias y se introduce a las diferentes definiciones de competencia laboral hasta adentrarse en aspectos más concretos sobre sus diferentes tipologías y clasificaciones.

### **Definición de competencia laboral**

Este concepto surge en los años ochenta, en los países industrializados y toma fuerza porque es considerada como la alternativa de mayor pertinencia para capacitar la mano de obra requerida por el acelerado y constante cambio en las estructuras productivas mundiales. La capacitación a través del enfoque de competencias laborales garantiza la inserción continua y rápida al mercado de trabajo; el efecto directo de dicha inserción es la reformulación de la relación educación-trabajo. En los años noventa el concepto llega a América Latina como opción viable de formación y desarrollo. La competencia laboral pretende ser un proceso integral de formación que, desde su mismo diseño, vincula el mundo del trabajo y la sociedad en general, con el mundo de la educación.

El análisis del concepto competencia laboral permitió sistematizarlo en diferentes agrupaciones, ya que sucede algo similar con el análisis conceptual anterior.

Unos autores definen competencia laboral como una capacidad o como aptitud. Por ejemplo:

“Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer” Mertens (2000).

“La capacidad productiva de un individuo se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades y destrezas

y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad” Tamayo (2003).

Estos dos conceptos aportan a la definición de competencia laboral el resultado de la actuación del individuo, es decir, el desempeño en el contexto laboral, pero tienen la limitación de verla solo como capacidad o aptitud. Tienen como mérito reconocer algunos de los componentes de la competencia laboral, es decir, los conocimientos, las habilidades, los valores. Reconocen que es medible y que dependen del contexto. No toman en cuenta ni lo metacognitivo, ni lo motivacional ni todas las cualidades de la personalidad.

Según Sánchez Rodríguez (2007) 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.

Se refiere a que el enfoque sobre el hombre debe tener un carácter holístico, contemplando todas las áreas o esferas del comportamiento humano: cognitiva, afectiva, física y social, no como una sumatoria sino en sus síntesis e interrelaciones y en su implicación en un contexto laboral determinado. En correspondencia con la estrategia de la organización se refiere a que hay que concebir las competencias representando el nexo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia empresarial, de ahí que la gestión de las competencias implica una mayor integración entre estrategias, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas que integran la organización.

La noción de competencia laboral tiene muchas acepciones, pero todas ellas tienen cuatro características en común Rico López (2003), aspecto que el investigador asume:

- Toma en cuenta el contexto. El contexto está constituido por un conjunto de situaciones reales en donde deberán ejercerse las competencias.
- Es el resultado de un proceso de integración. La competencia laboral identifica los resultados esperados por el mundo del trabajo, en términos del nivel de dominio de

las tareas y funciones profesionales, donde se integran los conocimientos, las habilidades y las actitudes.

- Está asociada con criterios de ejecución o desempeño. Los criterios de desempeño siempre se establecerán previamente a la instrucción e identifican los indicadores de evaluación que determinan el éxito en el dominio de la competencia, en armonía con los requerimientos del mercado de trabajo.
- Implica responsabilidad. En la formación profesional por competencias laborales, el estudiante es el responsable de su aprendizaje. El tiempo que tarde en alcanzar el dominio de una competencia depende de la gestión que haga del mismo.

Además, se puede llegar a las siguientes reflexiones:

Una competencia está a mayor nivel que una habilidad, integra un sistema de componentes cognitivo (de habilidades, conocimientos, procedimientos), motivacional, componente metacognitivo, cualidades, y comportamientos del individuo para desempeñar con éxito una actividad dada, en una relación sistémica en la cual estos componentes interactúan mutuamente de manera coordinada.

Según la autora el diseño de competencias laborales se refiere específicamente a la identificación de las competencias según la estructura de la entidad y la validación de estas por el comité de expertos y la dirección de la organización.

### **Clasificaciones y tipologías de las competencias**

Con relación a la clasificación de las competencias existen diversos criterios en los que diferentes autores han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias. Se establecen diferentes niveles entre los que se encuentran:

1. Competencias de identidad (corporativas de la organización), comunes a todos los cargos y las líneas de negocios: estas competencias son los factores únicos y exclusivos que definen las ventajas competitivas de cada empresa. Aquí no se habla de rasgos personales. Este concepto 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).

2. Competencias técnicas o de los procesos: las competencias técnicas se referirán a los comportamientos precisos en cada unidad funcional para conseguir sus objetivos, basándose en su misión y metas dentro de la estrategia organizacional y relacionándose con los aspectos técnicos de la misma Angulo González (2002)
3. Competencias específicas del cargo: 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 Martínez Galindo (2000).

Boyatsis (1982) realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo 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. Otros como Delgado Martínez (2000) lo hace de acuerdo con el nivel funcional dentro de la estructura de la empresa denominándolas como competencias organizacionales; corporativas y técnicas. González (2002), las clasifica según los comportamientos en cada unidad funcional, para conseguir sus objetivos, en base a la misión y las metas organizacionales, así como relacionadas con los aspectos técnicos de la misma en competencias de rol y de posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico. Por otra parte, Velando Rodríguez (1999) cita entre los principales tipos de competencias: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias directivas, competencias de solución de problemas y competencias de eficacia personal.

### **La Gestión de Recursos Humanos con enfoque de competencias**

El empleo del enfoque de recursos en la gestión en las organizaciones, ha permitido que el enfoque de competencias haya sufrido transformaciones en su desarrollo e implementación de la GRH. Esto está dado por el aporte a la teoría que se ha desarrollado sobre el enfoque de competencias que permiten una mejor identificación, evaluación y un diseño con un marcado carácter estratégico de la gestión de los recursos humanos en un predominio en las competencias laborales.

El surgimiento del enfoque de competencias se enmarca en países desarrollados motivado por las rápidas transformaciones técnicas, productivas y en el mercado (Mertens (2002)); esto agregado a la incapacidad de los sistemas para formar y capacitar a los profesionales necesarios para afrontar estos retos (López Camps (2002)), el enfoque surge como vía y método para mejorar el desempeño organizacional y mantener cuotas altas en la competitividad.

La existencia de un sistema de GRH basado en el enfoque de competencias laborales permite que se logren altos niveles de satisfacción, compromiso y congruencia entre lo que la organización necesita y lo que los individuos aportan. Posibilita además la ejecución efectiva de los procesos que forman parte de la GRH: Selección y Reclutamiento, Remuneración, Formación, Evaluación del Desempeño y Promoción, todas ellas armonizadas y alineadas a la estrategia de la organización.

La Gestión por Competencias no prioriza en su enfoque el contenido del puesto (funciones y tareas), sino precisamente en las competencias que debe tener el ocupante para desempeñarse adecuadamente, además de conocer los requisitos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

La gestión por competencias, aporta innumerables ventajas como: Cabezas (2006)

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- Identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la co-responsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la gestión de los recursos humanos.
- La evaluación del desempeño.
- La compensación justa con base en el aporte al valor agregado y la erradicación de la vieja.
- La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

Cuando se sitúa la gestión por competencias, se evita que los directivos y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades de los puestos de trabajo.

En Cuba, la introducción del enfoque de competencias se produce a fines de la década del noventa como resultado de la creación de asociaciones económicas con firmas extranjeras canadienses, la inserción de algunas empresas importantes en el mercado internacional y de las relaciones entre algunos centros de capacitación nacionales con sus homólogos de Canadá, Inglaterra y España. Influyeron también en la difusión del enfoque de competencias, las relaciones estrechas que mantiene el MTSS y otras instituciones del mundo laboral con los órganos ejecutivos de la OIT y en particular, con su centro regional para América Latina y el Caribe, CINTERFOR. Así como los intercambios académicos de las instituciones universitarias cubanas con sus homólogas de Iberoamérica, Canadá, Francia e Inglaterra.

La realidad económica de Cuba está fundamentada por la necesidad inmediata de elevar la productividad y la eficiencia de las empresas y con ello, el nivel de vida de los trabajadores, por lo que éstos tendrán que ser partícipes activos en todo el proceso. De ahí que el estado cubano ha decidido emprender paulatinamente la reorganización laboral en las entidades del país, esto impone que la GRH adopte un enfoque sistémico e integrador respecto a su entorno, lo cual constituye de por sí un reto a la intelectualidad para lograr encauzarlo convenientemente. También demanda una

amplia formación de todos, que se erige como base de las nuevas prácticas de gestión y de trabajo, basado en el enfoque por competencia.

De manera general, se puede concluir que la Gestión por Competencias es una moderna herramienta que tiene la GRH para convertir al recurso humano, dentro de una organización, en aquel elemento indispensable para la misma, capaz de superarse y elevar a un grado de excelencia su rendimiento laboral a través de las competencias laborales, sirviendo estas a su vez para medir el desempeño de todos aquellos implicados en una organización.

### **1.3 Metodologías para la determinación de competencias laborales**

En este epígrafe se realiza un resumen de las metodologías consultados con respecto al tema de investigación.

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

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

La técnica del análisis funcional para la determinación de las competencias laborales, se aplica y lleva a cabo en sesiones de trabajo grupales o talleres, con los integrantes de los grupos o equipos de trabajo que se organicen a tal efecto, integrados por especialistas, cuadros de mandos y trabajadores con amplia experiencia, calificación y dominio de los campos que van a ser estudiados; conducidos por un asesor y uno o varios facilitadores.

**2. Desarrollo de un Currículo vitae (DACUM, por sus siglas en inglés):** se caracteriza por establecer una conexión orgánica y desde su diseño, entre la norma de competencia, expresada en criterios de desempeño, y la construcción del currículum que debe conducir al cumplimiento de la misma. Esto lo lleva a diferenciar de las

metodologías que separan ambos momentos, convirtiéndolo en un instrumento atractivo para las empresas por reducir la complejidad del largo proceso que comprende la definición de la norma, la construcción del currículum, la capacitación-formación basada en ello y la evaluación-certificación. Lo anterior no significa que únicamente se aplica a nivel de la empresa, sino también es posible a nivel de la rama de actividad, y a cualquier nivel jerárquico y/o de complejidad de la función en cuestión.

**3. Desarrollo Sistemático de un Currículo Institucional (SCID, por sus siglas en inglés):** es un análisis a fondo de las tareas, tomándose como base las tareas enunciadas en el mapa DACUM, o bien, partiendo de subprocesos productivos identificados por observación y entrevistas directas con personal de producción y supervisores-gerentes. El procedimiento SCID es similar al DACUM; se selecciona un grupo de trabajadores expertos y supervisores, quienes colectivamente analizan las tareas paso por paso, uniformando entre ellos los criterios acerca de la ejecución de las tareas, a partir de un consenso que se va construyendo en cada uno de los componentes del esquema. Además, parte de la concepción de que para la evaluación del trabajador y para la elaboración de las guías didácticas, es indispensable pero no suficiente, tener formulados los criterios y evidencias de desempeño. Considera que para garantizar el desempeño observado, deben cumplirse un conjunto de requisitos y especificaciones inherentes al contenido de la tarea, que conducen al desempeño destacado del trabajador.

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

En Cuba la técnica más utilizada es el análisis funcional porque garantiza la alineación de las competencias con la estrategia empresarial, permite el perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo y también la forma sistemática y profunda del análisis de la tarea o su competencia.

En la literatura especializada se puede encontrar un gran número de autores que a través de diferentes enfoques plantean sus propios procedimientos o metodologías que abordan el tema de las competencias en las organizaciones Delgado Martínez (2000); Sánchez Rodríguez (2007); Soltura Laseria (2008); Velázquez García (2015). Se reflejan diferentes enfoques en estos modelos: unos se plantean con un enfoque estratégico y otros con enfoque de competencias, o ambos, mediante la integración del sistema de competencias de toda la organización, partiendo de los niveles organizacionales, de proceso hasta llegar al puesto de trabajo. En el **(Anexo 1)** se realiza un análisis de las metodologías elaboradas por estos autores incluyendo el Manual PO-CH-04: Determinación, validación y certificación de competencias establecido en Caracol.

A raíz del análisis anterior se han detectado varios pasos o actividades comunes, denominadas de formas diferentes en ocasiones pero que cumplen con el mismo objetivo. Así se pueden identificar tres fases homogeneizadoras:

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

Según el análisis hecho por la autora, Sánchez Rodríguez (2007) será el procedimiento a aplicar parcialmente en el área de ventas de la Sucursal Comercial Caracol de Holguín por las siguientes razones:

- Tiene la facultad de adaptarse a otras entidades con rasgos no necesariamente idénticos a la seleccionada: en este caso si tiene rasgos de gran similitud pues su

aplicación fue en entidades consultoras que es una empresa de servicio al igual que lo es Caracol.

- Por la capacidad que posee de actuar en un complicado proceso de análisis y solución de un modo relativamente sencillo y transparente.
- Posee una secuencia lógica, una gran consistencia interna y contiene además los métodos y herramientas necesarias para cada una de las fases y etapas del proceso.
- Contribuirá al cumplimiento de la estrategia y objetivos de la entidad.
- Las acciones, consecuencias de su proceder, tienen una influencia significativa en los restantes subsistemas de gestión empresarial y su entorno.
- Asegura la evaluación sistemática sobre el proceso de desarrollo de competencias, propiciando la retroinformación necesaria para la mejora continua del sistema.
- Permite implementar un sistema para el desarrollo de competencias laborales sobre la base de la información que ofrecen los perfiles de competencias elaborados.
- Permite la integración con los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño, los cuales actualmente en la institución presenta problemas por el insuficiente diseño de las competencias realizada por la empresa.
- Con respecto al procedimiento que sigue el MINTUR, Sánchez Rodríguez (2007) es mucho más sintético permite ir directamente al problema que existe en la empresa, sin tener que realizar la definición de las competencias que hay en la organización cuando ya están definidas, sino ir a la identificación de cada una de ellas.
- Su aplicación lleva implícita la participación de los integrantes de la organización para la consecución de su objetivo.
- Se extiende dentro de la filosofía de la mejora continua con su desarrollo en espiral y no constituye un programa para solucionar un problema particular, es cíclico y cada ciclo se adapta a nuevos estados deseados más exigentes.
- Está orientado hacia el mejoramiento de los resultados referidos a los RH, los clientes externos y la organización como meta final, sobre la base de un cambio cultural dado

por el desarrollo permanente de las competencias necesarias para el éxito de todo el sistema.

#### **1.4 Diagnóstico del estado actual de las competencias laborales en el área de ventas de la Sucursal Comercial Caracol de Holguín**

La implementación del SGICH tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos. La alta dirección de la Sucursal Caracol Holguín tomó la decisión estratégica de adoptar un SGICH desde el año 2014, partiendo de un cronograma para su implementación y posterior certificación. Aunque se tiene implementado el SGICH, por causas ajenas a la entidad no se recibieron en el período establecido las auditorías externas para la revisión del sistema, conociéndose posteriormente por la Oficina Nacional de Normalización que se había detenido el proceso de certificación debido a que la NC 3001:2007 hace referencia a instrumentos jurídicos no vigentes emitidos por el MTSS.

Mediante la revisión de documentos y las entrevistas realizadas a trabajadores se pudo detectar que existen deficiencias en la determinación de las competencias laborales en la empresa. Los perfiles de competencias están hechos sin tener en cuenta las competencias organizacionales y de los procesos y se realizan sobre la base de la experiencia acumulada y no sobre la aplicación de procedimientos y técnicas que permitieran su definición. Esto influye directamente sobre el área de ventas, proceso fundamental de la gestión de la entidad.

Además, el procedimiento que tienen establecidos en el manual de competencias posee un bajo carácter metodológico, no tiene definido correctamente sus pasos, sus herramientas, y se encuentra muy enrevesado para su entendimiento y aplicación en la determinación de las competencias laborales.

Igualmente, se realizó la revisión de documentos como el plan de desarrollo, donde actualmente resulta indispensable la inserción de la Sucursal Caracol Holguín en la atención a los retos que enfrentará el sector como centro de actividad socioeconómica en escenarios futuros, ante el inminente desarrollo sostenido del turismo en la Región

Oriental, que abarca entre sus proyecciones la construcción de nuevas instalaciones hoteleras y extra hoteleras a ejecutarse hasta el 2030 en esta provincia. En dicho plan de desarrollo se evidencia que existen deficiencias en el avance de procesos dentro del SGICH y que están completamente relacionados con las competencias laborales, ya que estas son el eje central del sistema.

Según las propuestas del plan de desarrollo de la Sucursal Comercial Caracol en el periodo 2015-2030 sería enfocarse en lograr la competitividad por parte de su capital humano logrando así un servicio de excelencia, una de las direcciones más importantes a trabajar con respecto a la Gestión de los Recursos Humanos serían:

- Ampliar el nivel de respuesta de la formación y capacitación en los Dependientes comerciales para el Turismo, Comerciales, Compradores y el personal de distribución de los productos Caracol.
- Establecer estrategias de trabajo conjunto con el sistema conformado por la escuela ramal y centros de capacitación, a los efectos de realizar acciones que permitan mantener el desarrollo de competencias idiomáticas de sus trabajadores y cuadros, así como la realización de acciones específicas por interés de la entidad.
- La proyección de la capacitación, centralizando los problemas y diagnósticos de la formación de los Recursos Humanos de la misma a través de los directores de la Sucursal y estos con los capacitadores, trabajando activamente en contribuir a su solución y lograr una estrecha integración Sucursal - tiendas para desarrollar los procesos claves.
- Desarrollar profesional y metodológicamente a los especialistas de la Sucursal para potenciar la preparación que necesitan en el desempeño de su actividad como evaluadores, consultores y supervisores del trabajo de las Tiendas.
- No se evalúan el desempeño de los trabajadores y cuadros por competencias.

No se logra la selección e integración, el diagnóstico de necesidades de capacitación y la evaluación por competencias, a partir de las brechas identificadas teniendo en cuenta esas competencias laborales. Es común que la necesidad de trabajadores para cubrir plazas se convierta en una razón de peso mayor a la hora de seleccionar el personal

para desempeñar una función específica; dejando a un plano muchas veces irrelevante las destrezas y habilidades necesarias que debe poseer el aspirante. Tal situación dificulta un correcto diagnóstico de las necesidades de capacitación y lacera la evaluación del desempeño de los trabajadores basado en sus competencias. En tal sentido puede considerarse que las deficiencias derivadas de ese hecho, no solo atentan contra la calidad de la selección del personal que labora en la entidad, sino que afecta directamente al servicio que presta la misma al público.

El área de ventas es uno de los procesos claves más importantes de la organización, dentro de ella se encuentra el 68.11 % de la plantilla cubierta que son los que están directamente con el cliente y son lo que aportan el mayor valor agregado de la empresa. Los trabajadores del área de ventas se encuentran insatisfechos con el salario que reciben, influyendo en la estimulación del trabajador al realizar su trabajo, esta desmotivación hace que el personal no ofrezca al cliente un servicio de alta calidad. La satisfacción del cliente no depende solamente del producto que se le ofrece, sino también del servicio prestado en las diferentes instalaciones de Caracol, este es uno de los factores que influyó en la disminución de un 2.42% de la satisfacción del cliente con respecto al año anterior en la institución. Es necesario principalmente la correcta identificación de los perfiles por competencias en esta área, así, logra que el personal incremente sus niveles de competencia, aumente la polivalencia, logre su desarrollo profesional y autorrealización, los clientes externos entonces perciben las competencias del personal y de la organización, se incrementa la calidad de los productos/servicios, se satisfagan sus necesidades y expectativas y se logre la fidelización de estos clientes a la empresa.

## **Capítulo II. Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales. Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol. Aplicación parcial de la tecnología de competencias laborales en el área de ventas de la Sucursal Comercial Caracol.**

En este capítulo se muestra la tecnología para el desarrollo integrado de las competencias laborales Sánchez Rodríguez (2007) ,después de haber realizado una amplia búsqueda bibliográfica en formato escrito y digital de varios metodologías sobre el tema; también se desarrolla una breve caracterización de la organización y los resultados de la aplicación parcial de la metodología para dar solución al problema profesional planteado en la investigación del cual se obtiene la definición de las competencias organizacionales, de procesos y de los cargos en el área de ventas de la Sucursal Comercial Caracol.

### **2.1 Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales**

El propósito de la metodología de Sánchez Rodríguez (2007) es implantar un sistema para el desarrollo integrado de competencias laborales a partir del diseño de sus subsistemas componentes sobre la base de la información que ofrecen los perfiles de competencias elaboradas y su alineación con las estrategias empresariales. Él mismo consta de cinco fases: preparación inicial, determinación y validación de las competencias, diseño y documentación del sistema de GCH basado en competencias, formación y certificación de competencias y evaluación y seguimiento de los resultados. La fase I 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. Posteriormente en la fase II se determinan las competencias a los diferentes niveles y se elabora los perfiles de competencias, que se convierten en el elemento integrador del sistema de GCH. La determinación de las competencias se realiza según la estructura de la entidad, en este caso en la empresa que se realiza dicha investigación tiene determinada como competencias las organizacionales, de procesos y de cargo, basándose en estas clasificaciones se conformará esta fase. Se realizará algunos cambios dentro de las etapas de esta fase

para su mejor aplicación en la organización. En la etapa 1 donde se determinan las competencias de la identidad se aplicará el método Delphi donde los expertos listarán las competencias organizacionales, basándose en el análisis estratégico, con todos sus elementos (misión, visión, objetivos, objeto social), y el Consejo de Dirección las aprueban comprobando la alineación de estas con los elementos estratégicos. Después que los expertos relacionan todas las competencias se reduce el listado erradicando repeticiones y similitudes. Las competencias que resulten  $Cc \geq 60\%$  se considera aceptable la concordancia. Las competencias que obtengan valores  $Cc < 60\%$  se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Obteniéndose como resultado el listado de competencias organizacionales. Este método se utiliza para la confección de las restantes competencias.

En la etapa 3.3 específicamente en la determinación del orden de importancia de las competencias definidas se utiliza el método de Kendall. Con este objetivo se le entregará a cada experto la tabla con el listado de competencias confeccionada por ellos, dándole valor uno al de mayor importancia y así sucesivamente. Se calcula el factor de concordancia ( $W$ ) y si  $W \geq 0,5$  La opinión de los expertos concuerda y es confiable.

En la fase III se rediseñan los procesos de GCH con base en el enfoque de competencias. Considerando esta información, los asesores y especialistas del área de recursos humanos configuran los procesos y actividades que conforman el sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH), que serán integrados a través de los perfiles de competencias. Seguidamente en la fase IV a partir de los perfiles de competencias determinados como modelos para cada cargo se construyen los perfiles reales que corresponden a cada trabajador evaluado, determinándose la brecha o necesidades de competencia al comparar ambos perfiles (real e ideal). De ahí se realiza certificación de competencias se trata de un proceso que reconoce formalmente, luego de una profunda evaluación, que un trabajador posee las competencias laborales requeridas para el eficaz desempeño de una ocupación, cargo o puesto de trabajo. Por último en la fase V tendrá como objetivo evaluar los resultados del desarrollo de competencias laborales y realizar el seguimiento requerido al proceso de implantación

de la tecnología. Esta fase requiere de acciones continuas y se desarrolla a lo largo de todo el proceso.

Según las necesidades de la empresa y la problemática existente solo se va a llegar hasta la fase número dos y se va adecuar basándose en las características de la organización.

## **2.2 Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol**

La Empresa Comercial Caracol S.A., antes denominada Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A pertenece al Ministerio del Turismo, surge a partir de la fusión de las cadenas Caracol y Universo. Se especializa en la comercialización minorista de mercancías a través de una red de tiendas posicionada fundamentalmente en los principales polos y zonas de alta significación para el turismo. Está conformada por 16 Sucursales Comerciales las cuales administran una diversa red de tiendas ubicadas a lo largo del país. Cuenta además con una Sucursal Importadora y Comercializadora Mayorista que garantiza el abastecimiento a las tiendas de artículos provenientes de la importación y en ocasiones, de la producción nacional.

La Sucursal Holguín perteneciente a la Empresa Comercial Caracol del MINTUR, se fundó el 1º de noviembre de 2004, a través del acuerdo No. 21 de fecha 8 de diciembre de 2004, adoptado por la Junta General de Accionistas del Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. En el año 2015, debido al proceso de perfeccionamiento empresarial que cursa el MINTUR, la Empresa Comercial Caracol S.A junto a otras empresas afines que operan en el sector, integran la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) denominada Cubasol donde cada estructura territorial o sucursal pasa a formar una Unidad Básica Empresarial (UEB) y tiene una subordinación nacional.

La Sucursal Caracol Holguín opera en el sector intrahotelero y extrahotelero; administra una gran variedad de tiendas turísticas, mixtas, especializadas y mercados dirigidos a segmentos del turismo internacional y el mercado interno de medio – alto y alto poder adquisitivo. Comercializa productos de marcas reconocidas y de alta calidad, entre los que se destacan el ron, el tabaco y el café, para ello cuenta con 30 tiendas, un almacén

central en el municipio Rafael Freyre y la dirección territorial con domicilio legal en calle 4. 207, / 9 y 11 Reparto Ciudad Jardín, municipio Holguín.

### **Elementos esenciales de la planeación estratégica**

**Misión:** Ser una red de tiendas confortables y de amplia experiencia comercial, donde se oferten productos de reconocida calidad, a través de un servicio de excelencia y dirigido a satisfacer las necesidades de los turistas que visitan nuestro país y clientes nacionales identificados con nuestros productos y nuestro sistema de protección al consumidor.

**Visión:** Alcanzar un alto grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes a través de la oferta de productos de excelencia y reconocido prestigio, con un servicio de alta calidad y profesionalidad, incrementando como resultados los aportes a la sociedad.

### **Valoración de la misión y visión**

En la misión se expone el objetivo fundamental de la organización, se transmite los retos y metas a cumplir, se definen correctamente los valores de responsabilidad de la entidad, pero no cumple con dos elementos esenciales para su formulación: la identificación de la entidad ni el organismo al que pertenece, elementos que se deberían incluir a la misión actual.

Por su parte, la visión no se orienta a la mejora continua en aras del incremento incesante de la satisfacción del cliente estando en total correspondencia con lo que exponen los principales modelos de gestión de la calidad formulados a nivel nacional e internacional. Sería conveniente definir un espacio de tiempo en la visión para asegurar que se concreten las metas planteadas. A partir de las anteriores recomendaciones se formularon una nueva misión y visión como propuesta para la entidad:

**Misión:** La Sucursal Holguín perteneciente a la Empresa Comercial Caracol del MINTUR se encarga de una red de tiendas confortables y de amplia experiencia comercial, ofreciendo productos de reconocida calidad, a través de un servicio de excelencia y dirigido a satisfacer las necesidades de los turistas que visitan nuestro país y clientes nacionales identificados con nuestros productos y nuestro sistema de protección al consumidor.

**Visión:** Para el 2020 la Sucursal Comercial Caracol de Holguín pretende convertirse en líder dentro de las Sucursales del MINTUR, alcanzando un alto grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes a través de la oferta de productos de excelencia y reconocido prestigio, con un servicio de alta calidad y profesionalidad, incrementando como resultados los aportes a la sociedad. Perseguimos alcanzar indicadores de eficacia y eficiencia que demuestren la confiabilidad de nuestros servicios y la mejora continua de nuestros procesos.

**Objeto social:**

Operar redes de tiendas para el comercio minorista de mercancías, incluyendo otros servicios comerciales y de actividades promocionales.

Ejecutar las operaciones de comercio exterior relacionadas con la importación de bienes, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de comercio Exterior y la Inversión Extranjera.

Su objeto social también incluye las siguientes actividades secundarias, eventuales y de apoyo al mismo:

1. Efectuar la venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico y prestar los servicios asociados a dicha venta.
2. Prestar servicios gastronómicos complementarios a la actividad en tiendas especializadas.
3. Llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista.
4. Ofrecer servicios complementarios de impresión de souvenir.
5. Operar almacenes y comercializar de forma mayorista mercancías a las entidades que integran el sistema del turismo.
6. Comercializar de forma mayorista productos de nulo o lento movimiento.
7. Prestar servicios de arrendamiento de espacios y locales con el propósito de realizar actividades comerciales.
8. Prestar servicios de fotografía y video a través de las unidades de PHOTOCLUB.

9. Comercializar de forma minorista flores naturales y artificiales, adornos florales, plantas ornamentales, semillas, *souvenir*, adornos y regalos, servicios de floristería en taller, entrega a domicilio y de entrega en plaza de envíos internacionales.
10. Comercializar confecciones y calzado por concepto de módulo de presencia a las entidades de la economía nacional.
11. Prestar servicios de reparación, mantenimiento, montaje, diseño, ambientación de los inmuebles pertenecientes al Grupo Empresarial Comercial Caracol S. A.
12. Prestar servicios de transportación e izaje de cargas contenerizadas a las entidades del sistema de turismo, así como a terceros.

### **Principales clientes**

Los principales mercados emisores son Canadá, Francia y Alemania. Los segmentos de mercados principales que tiene la Sucursal son:

- Turismo visitante en instalaciones de alojamiento turístico.
- Visitantes extranjeros alojados en Casas de Renta.
- Residentes extranjeros en Cuba.
- Mercado nacional con alto poder adquisitivo.
- Visitantes de tránsito por la provincia.

### **Los principales mercados emisores**

Los principales mercados emisores se corresponden con los mercados de las instalaciones hoteleras Canadá, Alemania e Inglaterra, los mismos tienen un comportamiento de compra diferente que es necesario tener en cuenta para gestionar la venta de los productos.

### **Recursos**

Para la prestación de servicio la sucursal cuenta con 30 tiendas, 12 de ellas subordinadas al Complejo de Tiendas Turísticas Guardalavaca y 18 entre el Complejo de Tiendas Holguín y el Centro Comercial la Campana, 2 de ellas ubicadas en el municipio Moa y 1 en Gibara, cuenta además con un almacén central en el municipio Rafael Freyre y la dirección territorial con domicilio legal en calle 4. 207, / 9 y 11 Reparto Ciudad Jardín, municipio Holguín.

La sucursal cuenta con una plantilla aprobada de 139 trabajadores la cual se encuentra cubierta con 138 trabajadores representando esto el 99.28%. **(Anexo 2A)** Esta queda desglosada por áreas de la sucursal de la siguiente manera:

Tabla 3: Composición de la plantilla por área de la Sucursal Comercial Caracol Holguín

Áreas de la Sucursal	Plantilla aprobada	Plantilla cubierta	% de cumplimiento
Dirección de la Sucursal	29	29	100%
Complejo Guardalavaca	26	26	100%
Complejo Holguín	45	45	100%
Centro comercial La Campana	19	18	94.73%
Aseguramiento, Mtto y transporte	20	20	100%
<b>Total</b>	<b>139</b>	<b>138</b>	<b>99.28%</b>

Con respecto al área de ventas cuenta con tres complejos y solamente uno de ellos no tiene el 100% de sus trabajadores según la plantilla aprobada. **(Anexo 2B)**

Según la categoría ocupacional el 7.24 % de la plantilla son operarios, el 68.11% están vinculados a los servicios, el 20.28 % representa a los técnicos y el 4.34 % a los cuadros. **(Anexo 2C)**

Tabla 4: Composición de la plantilla por categoría ocupacional

Categoría ocupacional			
Operarios	Servicios	Técnicos	Cuadros
10	94	28	6

Como se puede apreciar la categoría servicio constituye el mayor por ciento de la plantilla, aspecto favorable ya que el objetivo de la sucursal está vinculado directamente a la prestación de servicios y desde el diseño de estos puestos de trabajo se garantiza un correcto balance entre los trabajadores directos a los servicios y los que no se vinculan.

Un elemento que favorece la calidad en los servicios es que el mayor por ciento de sus trabajadores tiene un nivel universitario de un 33.33%, técnico medio y medio superior representando el 35.50 % y 28.98 % respectivamente, mientras que con 9no grado solo cuentan con el 2.17 %. En la tabla 5 se representa el número de trabajadores según nivel de escolaridad. **(Anexo 2D)**

Tabla 5: Composición de la plantilla por nivel de escolaridad

Nivel de escolaridad			
Universitarios	Técnicos medios	12 grado	9no grado
46	49	40	3

Según la composición por edad el 10.86 % de los trabajadores de la sucursal son menores de 30 años, el 47.10 % se encuentran en el rango de 31-45 años, el 38.40 % representa los trabajadores entre los 46-60 años de edad y el 3.62 % los trabajadores mayores de 60 años. Cuando se hace una valoración de estos factores se consideran favorables para garantizar la productividad de la empresa en función de las largas horas de trabajo y las características de los puestos de trabajo. **(Anexo 2E)**

Según la composición por sexo el 45 (32.60 %) de los trabajadores son del sexo masculino y 93 (67.39 %) del sexo femenino. **(Anexo 2F)**

El índice de fluctuación de la fuerza de trabajo es de un 2.29%, el personal directo representa el 68.11% de la plantilla y el indirecto el 31.89% siendo el índice de personal productivo de 2.36 **(Anexo 2G)**

En el mapa de procesos del Grupo Empresarial Comercial Caracol Holguín (GECH) se encuentran identificados y representados todos los procesos que permiten que la organización funcione como un sistema, trazando las pautas para una correcta gestión por procesos. En el proceso estratégico se tiene definidos procesos como planeación estratégica siendo una actividad que se encuentran dentro de la Gestión Estratégica y la planificación de los recursos financieros por la Gestión Contable Financiera de la empresa. Además, se encuentran dentro de este grupo procesos como la comunicación, el cual no se define correctamente y puede dar lugar a malas interpretaciones producto de la magnitud del término utilizado. Debe referirse a la comunicación institucional; la cual se refiere desde la comunicación interno asumiendo el flujo de información entre todas las UEB, los departamentos y trabajadores; hasta la comunicación externa que es la dirigida al cliente externo donde su objetivo es establecer relaciones de calidad entre la institución y el público al que se dirige. Este proceso se debe mostrar horizontal como verticalmente y de forma transversal lo cual tendría un mayor grado de lógica.

Dentro de este mismo grupo de procesos tiene definidos como un procesos estratégicos la revisión por la dirección y la planificación de la calidad, lo cual constituyen un elemento del propio sistema de Gestión de la Calidad y está sustentado en la nueva actualización de las NC ISO:9001, donde la Gestión de la calidad es responsabilidad de la alta dirección, lo permite definir entonces como proceso rector dentro de los procesos estratégicos la Gestión de la Calidad, para así aglutinar a los dos procesos antes mencionados y a su vez incorporar los proceso de inspección y auditoria interna y comunicación con el cliente como uno de los principios de la calidad ( enfoque al cliente) dentro del mismo proceso. Dentro del proceso estratégico debe incluirse a parte de la Gestión Estratégico, la Gestión de Calidad, la Comunicación con el cliente.

En el apartado de los procesos claves podemos encontrar la Gestión Comercial como receptor de las demandas de los clientes y también se aprecia la Gestión de Ventas, como el proceso en el que se tiene contacto directo con el cliente, el momento en el cual se materializa el servicio y el cierre de la cadena de procesos que da cumplimiento a la misión de la organización. Así como la Gestión Logística se debe unir con infraestructura, la cual respalda toda la operatividad de una empresa comercializadora y distribuidora, estando como un proceso de apoyo junto a la Gestión Contable Financiera y la Gestión de los Recursos Humanos.

Analizando los procesos de la organización, se propone un nuevo mapa de procesos actualizado, adecuándose a las nuevas normas y tendencias de la Gestión de la Calidad y la Gestión por Procesos. **(Anexo 3)**

### **2.3 Aplicación parcial de la tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en el área de ventas de la Sucursal Comercial Caracol.**

Este epígrafe tiene como objetivo fundamental dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, aplicando de forma parcial la metodología de Sánchez Rodríguez (2007) para la identificación y validación de las competencias laborales en el área de ventas de la Sucursal Comercial Caracol.

## Fase I. Preparación inicial

En esta fase se garantiza, por parte de los directivos y trabajadores implicados, el compromiso con la actividad a desarrollar. Se realiza la preparación del personal y se planifican los cronogramas de ejecución de la investigación.

### I.1 Planeamiento

Para el logro de los resultados esperados se debe proceder correctamente en esta fase debido a que garantiza la fluidez y calidad de las restantes. Entre las actividades fundamentales que se efectuaron se encuentra la capacitación a los participantes en el tema de la gestión por competencias y se expuso el procedimiento a emplear, demostrándose los beneficios para el mejoramiento de los resultados de la organización, con el objetivo de comprometer a la alta dirección de la entidad y a los trabajadores. Para lograr los objetivos del estudio se elaboró el cronograma de trabajo.

Tabla 6. Cronograma de trabajo para la determinación de las competencias laborales

No	Actividades	Fecha	Responsable
1	Determinación de las competencias Organizacionales	14-18/marzo/2016	Comité de expertos
2	Determinación de las competencias de los procesos	21-25/marzo/2016	Comité de expertos
3	Diseño de los cargos por competencias laborales	28/marzo-1/abril/2016	Comité de expertos

### I.2. Creación de los comités de competencias

Durante esta etapa se conformó el comité de expertos para identificar las competencias, donde los integrantes de este comité son los mismos que formarán parte del Comité de competencias. La Directora de Recursos Humanos es la encargada de presidir el comité de expertos. El comité de expertos se refleja en la tabla 7

Integrantes del comité de expertos	Cargo
Mayra Rodríguez Fontela	Directora de Recursos Humanos
Karelia Ramírez Rodríguez	Directora General de la Sucursal
Isabel Moreno Fonseca	Especialista C. en Gestión Económica

Damarys Forja Hernández	Subdirectora Comercial
Adenely Jorge Cedeño	Administrador de Complejo de Tiendas
Yaimy Toranzo Armas	Especialista C en Gestión de Calidad
Yoenis Escobar Almaguer	Administrador de Complejo de Tiendas

### **I.3. Sensibilización y entrenamiento inicial**

Para lograr la sensibilización con la investigación se realizaron acciones informativas y encuentros con directivos de la organización. Este comité de competencia fue sometido a cursos de capacitación que tenían como objetivo específico la familiarización de los integrantes con el tema, para posteriormente ser sometidos a un entrenamiento más profundo sobre los procedimientos documentados, teniéndose en cuenta las metodologías a utilizar para la determinación de las competencias (técnicas de trabajo en grupo, recopilación de información y de consenso), aparejado a esto se logró la necesaria sensibilización y el comprometimiento del equipo de trabajo con la labor a desempeñar.

### **I.4. Orientación estratégica**

Caracol tiene definida la planeación estratégica para el período 2015-2030 que también se encuentra recogido en el Plan de desarrollo, en la misma se define la misión, visión, objetivos y valores de la organización. En esta se incluye el diagnóstico estratégico, a partir del análisis de los factores internos y externos, los escenarios, los objetivos y criterios de medida acorde a las áreas de resultados claves, así como las estrategias sobre las cuales se deben trabajar en la organización.

A partir de la última revisión de la planeación estratégica realizada por la alta dirección, revisaron y actualizaron los elementos estratégicos más importantes. La autora de esta investigación realizó una valoración de la misión y visión de la organización y con las recomendaciones propuestas se formularon una nueva misión y visión para la entidad.

### **FASE II. Determinación y validación de las competencias**

En esta fase se determinan las competencias a los diferentes niveles y la elaboración de los perfiles de competencias. La determinación de las competencias se realiza

según la estructura de la entidad: competencias organizacionales, de procesos y de cargo.

### **II-1. Determinación de las competencias de identidad**

Estas competencias fueron determinadas por un grupo de expertos, teniendo como base el análisis de los elementos estratégicos formulados y comprobando la alineación de éstos con las competencias. Con este objetivo se llevaron a cabo los pasos siguientes:

#### **II-1.1. Definición del propósito fundamental**

Se comenzó el análisis funcional, siguiendo el proceso gradual de desgloses y derivaciones sucesivas de las funciones, partiendo del propósito fundamental, a través del trabajo en grupo, teniendo en cuenta los elementos estratégicos ya revisados y los aspectos teóricos tratados en el capítulo anterior, se llegó al consenso para definir el **propósito fundamental** como sigue:

“Operar redes de tiendas para el comercio minorista de mercancías, incluyendo otros servicios comerciales y de actividades promocionales, para satisfacer las necesidades de los clientes que buscan servicios de alta calidad y profesionalidad”

#### **II-1.2. Identificación de las competencias de la organización**

Para identificar estas competencias se utilizaron varias técnicas, entre ellas, la tormenta de ideas, cuestionarios, entrevistas y revisión de documentos sobre la base de la actividad grupal e individual de cada miembro del equipo de expertos. En la determinación de las competencias organizacionales se empleó el método Delphi, como método de expertos. Primeramente, se realizó la primera ronda aplicando un cuestionario a los expertos (**Anexo 4**) para que los mismos listaran las competencias que consideraran distintivas de Caracol, y a partir de los resultados y el trabajo en equipo quedó estandarizadas de la forma siguiente:

- Capacidad para la Gestión de ventas.
- Capacidad para el enfoque al cliente.
- Capacidad de poder de negociación.
- Capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

- Capacidad para la solución de problemas.

Con el listado inicial se procedió a la realización de la segunda ronda, para lo cual se aplicó un segundo cuestionario (**Anexo 5**), con el cual se valora si las competencias listadas son distintivas o no para la organización. El procesamiento de la ronda a través del método Delphi, se expone en la tabla 8.

De la aplicación de la segunda ronda las competencias con un coeficiente de concordancia menor de 60% no son consideradas distintivas y se desechan del estudio. A partir de los resultados del procesamiento realizado se presenta la tercera ronda a partir de la aplicación del cuestionario a los expertos que aparece en el (**Anexo 5**), solo que se actualizan las competencias organizacionales que fueron determinadas en la segunda ronda.

Tabla 8. Resultados de la aplicación de la segunda ronda del método Delphi

Competencias Organizacionales	Expertos(E)							Cc (%)
	1	2	3	4	5	6	7	
Capacidad para la Gestión de ventas	-	-	X	X	-	-	-	28.57
Capacidad de enfoque al cliente	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de poder de negociación	X	X	-	X	X	-	X	71.43
Capacidad de adaptación a los cambios del entorno	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad para la solución de problemas	X	-	X	-	-	-	-	28.57

De la aplicación de esta ronda se obtuvieron los resultados que aparecen en la tabla 9.

Tabla 9. Resultados de la aplicación de la tercera ronda del método Delphi

Competencias Organizacionales	Expertos(E)							Cc (%)
	1	2	3	4	5	6	7	
Capacidad de enfoque al cliente	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de poder de negociación	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de adaptación a los cambios del entorno	X	X	X	X	X	X	X	100

A partir de los resultados de la tercera ronda, quedaron definidas las competencias organizacionales siguientes:

- Capacidad de enfoque al cliente.
- Capacidad de poder de negociación.
- Capacidad de adaptación a los cambios del entorno.
- Capacidad para la orientación a la calidad.

La última competencia organizacional se decidió integrar a partir de las opiniones de los expertos resultantes en la última ronda del método Delphi.

## II-2. Determinación de las competencias de procesos

El comité de competencias, utilizando como documentos de trabajo el modelo estratégico del área, los listados genéricos de competencias empleados y los inventarios de competencias de identidad, continuó con el análisis de los elementos estratégicos correspondientes al área para lo que se recolectaron y analizaron estos elementos ya elaborados como se explicó, quedando actualizados para continuar el proceso de desagregación de funciones.

Para la definición de las funciones claves, el comité de competencias, apoyándose en la actividad grupal e individual de sus miembros delineó las ideas individuales y luego se llegó al consenso, evaluando cada una de las propuestas individuales en los grupos. Después de este análisis se listaron las funciones claves consensuadas, que se resumen en el mapa funcional (**Anexo 6**) de la organización.

Para la definición de las competencias de procesos, siguiendo el mismo procedimiento utilizado para la determinación de las competencias organizacionales, partiendo de la

función clave correspondiente al área, se listaron estas competencias, erradicando repeticiones y calculando el coeficiente de concordancia de los expertos.

### Procesos estratégicos

Tabla 10. Resultados de la aplicación del método Delphi para la determinación de las competencias del proceso Gestión Estratégica

Competencias del proceso Gestión Estratégica	Expertos(E)							Cc (%)
	1	2	3	4	5	6	7	
Visión al futuro	-	-	X	X	X	X	X	71.43
Liderazgo	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad para tomar decisiones	X	X	-	X	X	X	X	85.71
Capacidad de organización y planeación	X	X	X	-	X	X	X	85.71
Responsabilidad	X	-	X	-	-	-	-	28.57

Tabla 11. Resultados de la aplicación del método Delphi para la determinación de las competencias del proceso Gestión de Calidad

Competencias del proceso Gestión de Calidad	Expertos(E)							Cc (%)
	1	2	3	4	5	6	7	
Visión al futuro	-	-	X	X	X	X	X	71.43
Orientación al cliente	X	X	X	X	X	X	X	100
Habilidades comunicativas	X	X	-	-	-	-	X	42.86
Orientación a la calidad	X	X	X	X	X	X	X	100
Liderazgo	X	X	X	X	X	X	-	85.71

### Procesos claves

Tabla 12. Resultados de la aplicación del método Delphi para la determinación de las competencias del proceso Gestión Comercial.

Competencias del proceso Gestión Comercial	Expertos(E)							Cc (%)
	1	2	3	4	5	6	7	
Poder de negociación	X	X	X	X	X	X	X	100
Tecnología aplicada	X	X	X	X	X	X	X	100
Orientación al cliente	X	X	X	X	X	X	X	100
Calidad del servicio	X	X	X	X	X	X	X	100
Visión de futuro	X	-	-	X	-	X	-	42.86

Tabla 13. Resultados de la aplicación del método Delphi para la determinación de las competencias del proceso Gestión de Ventas

Competencias del proceso Gestión de Ventas	Expertos(E)							Cc (%)
	1	2	3	4	5	6	7	
Técnicas de ventas	X	X	X	X	X	X	X	100
Habilidades comunicativas	X	X	X	X	X	X	X	100
Comportamiento ético	X	X	X	X	X	X	X	100
Orientación al cliente	X	X	X	X	X	X	X	100
Conocimientos de mercadotecnia	X	-	-	X	-	X	-	42.86

### Procesos de apoyo

Tabla 14. Resultados de la aplicación del método Delphi para la determinación de las competencias del proceso Gestión Logística

Competencias del proceso Gestión Logística	Expertos(E)							Cc (%)
	1	2	3	4	5	6	7	
Atención al cliente interno	-	X	X	X	X	X	X	85.71
Capacidad para la planificación y organización	X	X	X	X	X	X	X	100
Mantenimiento de las instalaciones, medios y recursos	X	X	X	-	X	X	X	85.71
Cumplimiento del servicio	X	X	X	X	X	X	X	100

Análisis de problemas y búsqueda de soluciones	X	X	X	X	X	X	X	100
--	---	---	---	---	---	---	---	-----

Tabla 15. Resultados de la aplicación del método Delphi para la determinación de las competencias del proceso Gestión Contable Financiero

Competencias del proceso Gestión Contable Financiero	Expertos(E)							Cc (%)
	1	2	3	4	5	6	7	
Responsabilidad	-	X	X	X	X	X	X	85.71
Toma de decisiones	X	-	-	-	-	-	-	14.28
Capacidad para la planificación, organización y control	X	X	X	X	X	X	X	100
Pertinencia para suministrar información clara y precisa	X	X	X	X	X	X	X	100
Apego a la legalidad	X	X	X	X	X	X	-	85.71

Tabla 16. Resultados de la aplicación del método Delphi para la determinación de las competencias del proceso GRH

Competencias del proceso GRH	Expertos(E)							Cc (%)
	1	2	3	4	5	6	7	
Orientación al cliente interno	-	X	X	X	X	X	X	85.71
Gestión de recursos	X	X	X	X	X	X	X	100
Orientación a la calidad	X	X	X	X	X	X	X	100
Desarrollo de personas	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de control	X	X	X	X	X	X	-	85.71

### Proceso transversal

Tabla 17. Resultados de la aplicación del método Delphi para la determinación de las competencias del proceso Comunicación Institucional

Competencias del proceso Comunicación Institucional	Expertos(E)							Cc (%)
	1	2	3	4	5	6	7	
Capacidad de influencia	X	X	X	X	X	X	X	100
Claridad y fluidez de la información	X	X	X	X	X	X	X	100
Veracidad de la información	X	X	X	X	X	X	X	100
Capacidad de escucha	X	-	X	X	X	X	X	85.71

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el método Delphi quedaron definidas las siguientes competencias de procesos:

### Procesos estratégicos

Competencias del proceso Gestión Estratégica:

1. Visión al futuro
2. Liderazgo
3. Capacidad para tomar decisiones
4. Capacidad de organización y planeación

Competencias del proceso Gestión de Calidad:

1. Visión al futuro
2. Orientación al cliente
3. Orientación a la calidad
4. Liderazgo

### Procesos claves

Competencias del proceso Gestión Comercial:

1. Poder de negociación
2. Tecnología aplicada
3. Orientación al cliente
4. Calidad del servicio

Competencias del proceso Gestión de Ventas:

1. Técnicas de ventas

2. Habilidades comunicativas
3. Comportamiento ético
4. Orientación al cliente

### **Procesos de apoyo**

Competencias del proceso Gestión Logística:

1. Atención al cliente interno
2. Capacidad para la planificación y organización
3. Cumplimiento del servicio
4. Análisis de problemas y búsqueda de soluciones
5. Mantenimiento de las instalaciones, medios y recursos

Competencias del proceso Gestión Contable Financiero:

1. Responsabilidad
2. Capacidad para la planificación, organización y control
3. Pertinencia para suministrar información clara y precisa
4. Apego a la legalidad

Competencias del proceso GRH:

1. Orientación al cliente
2. Gestión de los recursos
3. Orientación a la calidad
4. Desarrollo de personas
5. Capacidad de control

### **Proceso transversal**

Competencias del proceso Comunicación Institucional:

1. Capacidad de influencia
2. Capacidad de escucha
3. Claridad y fluidez de la información
4. Veracidad de la información

### **II-3. Determinación de las competencias de los cargos**

Para determinar estas competencias se comenzó con la etapa siguiente en el desglose de funciones hasta llegar al nivel inferior, definiendo las funciones que deben ejecutar

los trabajadores del área de ventas. En esta etapa se diseñaron 3 cargos genéricos del área de ventas que pertenecen al proceso de Gestión de Ventas, los cuales se recogen en la tabla 18.

Tabla 18. Relación de los perfiles de cargo diseñados.

Perfiles de cargo diseñados	
Área de ventas	Dependiente Comercial para el Turismo
	Dependiente Comercial para el Turismo (Jefe de Brigada)
	Portero-Guarda bolsos

### II-3.1 Identificación de las funciones básicas y específicas

Para cada uno de los cargos se analizaron las funciones que aparecen en los calificadores de cargos afines con la organización, las cuales de forma general permiten el desarrollo de la tarea y adentrarse en las particularidades de los mismos. Los resultados de las funciones básicas del área de ventas se muestran igualmente en el mapa funcional (**Anexo 6**).

En el caso de las funciones del cargo Dependiente Comercial para el Turismo se consultó los calificadores de cargo donde se definen las funciones específicas siguientes:

- Gestiona la venta de todo tipo de artículos en establecimiento comercial dedicado a ese fin
- Habilita el vale de venta y anota los precios fijados a los artículos
- Cobra y registra, en forma manual o en máquina registradora mecánica o electrónica, la mercancía vendida en pesos cubanos convertibles u otros medios de pago autorizados por el Banco Central de Cuba
- Garantiza la legitimidad de estos mediante los procedimientos establecidos
- Realiza el cierre y ajuste de las operaciones de venta

- Garantiza el estricto control de los productos perecederos, ejecutando las medidas aprobadas al respecto
- Controla y custodia determinada cantidad de valores y efectivos, así como las mercancías correspondientes a su área de trabajo
- Acomoda, estiba y organiza mercancías en establecimientos y áreas de ventas mayoristas y minoristas
- Participa en la realización de los inventarios que se efectúen.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

### **II-3.2 Realización de la entrevista de eventos conductuales**

Se realizaron entrevistas con directivos, expertos y trabajadores con excelentes resultados y conocimientos de los cargos analizados, con el objetivo de recolectar información que sirviera de base para llevar a cabo los pasos siguientes. Además, se empleó la observación directa la cual contribuyó a obtener información para el diseño de los cargos.

### **II-3.3. Definición de las competencias de los cargos**

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 siguieron los pasos siguientes:

**Compilar las descripciones de los cargos:** Para llevar a cabo este paso se realizó un análisis de cada uno de los cargos a través de las consultas a los perfiles de cargos ya realizados por la empresa los cuales se utilizó una plantilla de cargos y ocupaciones que están basadas en las ya hechas por la empresa Caracol pero con algunas modificaciones incluyéndole elementos necesarios según el procedimiento aplicado en la empresa, con el objetivo de establecer la relación de estos con la estructura aprobada en la organización y trabajar en el diseño de cargos genéricos. Se comprobó que para la elaboración de los perfiles de cargo no se tuvo en cuenta las competencias de la organización ni de los procesos, además las competencias que se hicieron no son basadas en estudios cimentadas por el procedimiento establecido por la organización.

**Determinación de las competencias:** En este paso el comité de expertos determinó las competencias requeridas para cada cargo, a través de la aplicación del cuestionario **(Anexo 7)** que toma como base el modelo genérico de competencias laborales elaborado por Sánchez Rodríguez (2007), para determinar los elementos relativos a las habilidades, actitudes y cualidades personales. Los expertos tuvieron en cuenta además los listados de competencias de la organización y de procesos ya determinadas.

**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 los perfiles de competencias laborales para cada cargo con las competencias con valores de Cc mayores que 60 %. Para ilustrar los resultados de la aplicación de este procedimiento se tomará como ejemplo el cargo del dependiente Comercial para el Turismo. **(Anexo 8)**

**Determinación del orden de importancia:** A cada experto se le entregó el perfil de competencia correspondiente a cada cargo para ordenarlas según el nivel de importancia concedido por este, acordando dar valor uno al de mayor importancia y así sucesivamente. Al finalizar se comprobó en cada caso la concordancia calculando el coeficiente W de Kendall. En el **(Anexo 9)** se pueden observar los resultados al terminar este paso siguiendo el análisis del cargo escogido como ejemplo.

**Determinación de las pautas de comportamiento:** Para la determinación de las pautas de comportamiento se utilizó el perfil genérico, contextualizando estas formulaciones de acuerdo a las características específicas de cada cargo, constituyendo los elementos dentro de las “Habilidades, actitudes y cualidades personales”. Entre las competencias que formaron parte de los perfiles de cada cargo también se incluyeron la “Educación”, “Formación” y “Experiencia en el trabajo”. Los expertos, a partir del consenso, seleccionaron las competencias del perfil genérico que requerían los cargos.

A partir de este resultado el comité de competencias determinó el nivel requerido de las competencias incluidas en el perfil de cada cargo, conformando así los perfiles de

competencias. En el **(Anexo 10)** aparece el perfil de competencia laboral para el cargo “Dependiente Comercial para el Turismo”

#### **II-3.4. Validación de las competencias**

Con el objetivo de validar las competencias determinadas en la investigación se presentaron las competencias organizacionales, de procesos y de cargos a los directivos y expertos que participaron en la determinación de las mismas, para que de esta manera las validaran y en caso de ser necesario, expresaran las modificaciones que estimaran necesarias, de esta forma se logró el involucramiento de la alta dirección, y se verificó que las competencias determinadas eran las deseadas.

Finalmente se confeccionó el manual de competencias que contiene las competencias de organizacionales, de procesos y los perfiles de competencias de los cargos realizados con las respectivas pautas de comportamiento.

### **Valoración de los impactos económicos y sociales**

Posee indiscutiblemente un valor económico a mediano y largo plazo que se manifiesta fundamentalmente en el incremento de la productividad de trabajo y por ende de las ganancias empresariales ya que a mayor competencia de los trabajadores mejores desempeños serán acumulados y por ende mayores resultados en la prestación del servicio. Socialmente se logra mayores motivaciones hacia el trabajo e incrementos de los niveles de satisfacción de los clientes externos al cubrir más sus expectativas creadas.

Al evaluar los resultados obtenidos en la organización con la investigación, se puede plantear que la misma puede reportar los impactos siguientes:

- Mejorar los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos estratégicos para lograr la eficiencia en la entidad.
- Identificación de las competencias a los diferentes niveles, comenzando por las organizacionales, de procesos y de perfil de cargo del área de ventas, donde se encuentra el 68.11% de la plantilla cubierta de la organización.
- Se brinda el manual de competencias de la organización, el cual constituye un documento oficial de consulta para desarrollar la gestión de capital humano.

## **Conclusiones**

Con la realización de esta investigación se han obtenidos resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo propuesto de determinar las competencias organizacionales, de procesos y de cargos. Al respecto es conveniente realizar las siguientes consideraciones:

1. Se realizó un análisis y revisión documental que permitió determinar los principales enfoques, teorías y técnicas que en la actualidad se utilizan en el mundo empresarial para la Gestión de los recursos humanos sobre la base de competencias laborales, comprobándose así la necesidad de su implantación teórica, metodológica y práctica para el logro de los objetivos y estrategias de las organizaciones en general lo que permitió comprobar el problema profesional de esta investigación.
2. Se realizó un análisis de las competencias laborales en el área de ventas donde se determinó que es uno de los procesos claves de la organización y que era de gran importancia la elaboración de las competencias organizacionales, de procesos y los perfiles de cargos en esta área.
3. La aplicación parcial de la tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en la Sucursal Caracol permitió la determinación de las competencias organizacionales, de procesos y de los cargos en el área de ventas.
4. Se contribuyó al perfeccionamiento de la gestión de capital humano en la Sucursal Caracol acorde a la legislación vigente, lográndose el diseño del Manual de competencias laborales.

### **Recomendaciones**

Teniendo en cuenta las conclusiones referidas anteriormente se proponen las recomendaciones siguientes:

1. La organización deberá continuar la aplicación del procedimiento en aras de diseñar las competencias para los restantes procesos y sus cargos.
2. Lograr la integración de las competencias laborales a los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño dentro del SGICH.
3. Los resultados obtenidos deberán tener continuación y divulgación a todos los niveles correspondientes, todo lo cual contribuirá a la generalización de los mismos.

## Bibliografía

1. Baute Miyares, Y. (2012). Propuesta de un procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Escuela de Formación Integral "Antonio Guítez" de Matanzas.
2. Benítez Gautier, T. (2014). Diseño de las competencias laborales en Desoft S.A División Holguín. Holguín Universidad "Oscar Lucero moya".
3. Boyatsis, R. (1982). The competent Manager.
4. Cabezas, E. (2006). Distintos sistemas formativos en la Gestión por Competencias Laborales.
5. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos humanos.
6. De Miguel de Guzmán, M. (2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Holguín, Cuba., Universidad Oscar Lucero Moya.
7. Del Pino Martínez, A. (1997). Empleabilidad y competencia ¿Nuevas modas? , Psicología del trabajo y la Gestión de los Recursos Humanos.
8. Delegado Martínez, A. (2000). Modelo de Gestión por Competencias. Caracas, Venezuela.
9. Escobar Romero, S. (2011). Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Unidad Empresarial de Construcción de Materiales Alternativos de Cárdenas. Matanzas, Cuba.
10. Fernandez Baeza, Y. (2001). "Aplicación de modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas ". Retrieved 01, 2016, from <http://www.Gestión por competencias, un desafío y una necesidad.com>.
11. González , A. (2002). Competencias Laborales.
12. Infante, L. (2009). Capital Humano. Conceptos.
13. León Romero, Y. (2011). Contribución a la gestión del flujo de información en la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Vicerrectoría de Administración y Servicios y Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

14. Leyva Henríquez , Y. (2015). Diseño de las competencias organizacionales, de procesos y cargos en la Universidad de Holguín oscar Lucero Moya. Holguín, Cuba Universidad Oscar Lucero Moya.
15. López Camps , O. (2002). Formar por competencias. ¿Cómo aprender en la sociedad del conocimiento? .
16. López Moreno, A. (2011). Propuesta de procedimiento para la evaluación de desempeño con indicadores específicos basados en competencias laborales. Caso camarera de habitación, Hotel Tuxpan.
17. Marrero Fornaris, C. (2002). Diseño de la tecnología integral para la Gestión de la formación de instalaciones hoteleras .Aplicación en la cadena IslAzul de la región Oriental. La Habana, Cuba, ISPJAE.
18. Martínez Galindo, J. (2006). Procedimiento Metodológico para el Diseño de Sistemas de Evaluación del Desempeño basados en Competencias Laborales en el Grupo Empresarial CubaNiquel de Moa. Cuba, Universidad de Holguín.
19. Mertens, I. (1997). Competencias Laborales: Sistema, surgimiento y modelos.
20. Mertens, L. (2002). Formación, productividad y competencias laborales en las organizaciones: conceptos, metodologías experiencias.
21. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución a un modelo cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humano
22. MTSS (2001). Tecnología para la determinación, normalización y evaluación de las competencias laborales. La Habana, Cuba.
23. NC3000 (2007). Sistema de gestión de capital Humano – Vocabulario
24. NC3001 (2007). Sistema de gestión de capital Humano – Requisitos
25. NC3002 (2007). Sistema de gestión de capital Humano – Implementación
26. NC9001 (2015). Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos ISO.
27. PCC (2011). Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución VI Congreso PCC.
28. Ramírez Rodríguez , K. (2013). PO-CH-04 Determinación, validación y certificación de las competencias. Sucursal Comercial Caracol. Holguín

29. Ramírez Rodríguez, K. (2015). Plan de Desarrollo 2015-2030, Sucursal Comercial Caracol de Holguín
30. Rico López, E. (2003). "Competencias laborales ". Retrieved 01, 2016, from <http://www.terra.com.mx>.
31. Sánchez González , Y. (2009). Procedimiento para la gestión del desarrollo de competencias laborales en entidades del MINTUR.Aplicación en el Hotel Pernik. . Holguín Universidad "Oscar Lucero moya".
32. Sánchez Rodríguez, A. (2007). Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en identidades consultoras.Aplicación en la provincia de Holguín.
33. Soltura Laseria, A. (2008). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización.
34. Tamayo, J. (2003). La evaluación y certificación de competencias laborales en el contexto de América Latina .Algunas reflexiones en el caso de México.
35. Velando Rodríguez , M. E. (1999). Gestión de Recursos Humanos.
36. Velázquez García, M. I. (2015). Una perspectiva para el establecimiento del sistema de competencias en las organizaciones.Aplicación de la empresa de servicio Ingeniera Hidráulica Este.
37. Zayas Agüero, A. (2002). Metodología sobre la selección del personal.



# ANEXOS

**Anexo 1: Metodologías para la determinación de las competencias laborales**

Autores	Metodologías para la determinación de competencias laborales
<p><b>Delgado Martínez, 2000</b></p>	<p>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 GPC 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.</p> <p>Dentro de este modelo de GRH con base en competencias se desarrollan los procesos de negocio para cumplir con los objetivos estratégicos. Estos procesos son: planificación estratégica de competencias, captación, planes de carrera, evaluación del desempeño, administración, compensación y desarrollo de competencias, todos alrededor del modelo de competencia que configura el nuevo centro de la gestión del RR.HH, lugar que ocupaban tradicionalmente las descripciones de cargos.</p>
<p><b>Sánchez Rodríguez, 2007</b></p>	<p>Propone una tecnología diseñada para el desarrollo integrado de competencias laborales, que incluye un modelo teórico y un procedimiento general, donde se integran las corrientes dentro del enfoque de competencias, haciendo uso además, como bases conceptuales, del enfoque de sistemas para interpretar la Gestión de capital humano y la organización en un conjunto de procesos estrechamente interrelacionados, el enfoque holístico, el enfoque estratégico de la dirección que combina la dirección por objetivos y la planeación estratégica y de las teorías sobre el desarrollo de competencias laborales.</p>

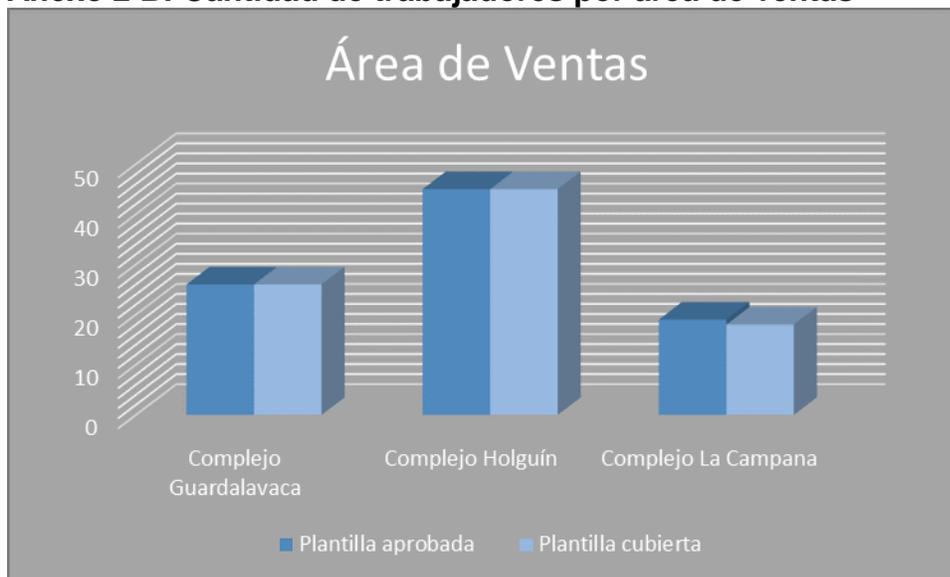


<b>Soltura Laseria, 2008</b>	El modelo se concibe como proceso de dirección estratégica que enfatiza en el desarrollo de las competencias necesarias para que la organización logre alinear estratégicamente su desempeño, haciendo un empleo más eficiente de los recursos, con énfasis en el humano, para que la organización se dirija a incrementos en el desempeño de forma sostenible: Enfoque Basado en los Recursos desarrollado desde la Teoría de Dirección Estratégica de las Organizaciones. Se expresa a través de la redefinición y configuración de una arquitectura estratégica organizacional, de procesos y de cargos, en función del establecimiento del sistema de competencias de la organización con un diseño en cascada desde el nivel organizacional hasta el individual. Este se centra en encontrar un modelo de competencias de referencia que permita el desarrollo alineado estratégicamente del desempeño organizacional con base en el capital humano.
<b>Velázquez García, 2015</b>	Se ha desarrollado un procedimiento para la identificación y establecimiento del sistema de competencias de la organización clasificadas como: organizacionales, de procesos y las del cargo como elemento pertinente para mejorar el desempeño, los resultados de los individuos, los procesos, la organización y la sociedad en general de manera que contribuya al alineamiento con la estrategia y con ello al cumplimiento de la misión y alcance de la visión
<b>PO-CH-04 Determinación, Validación y certificación de las competencias</b>	Este manual está basado en el procedimiento de Ramiro Pérez Hernández del 2012, adecuando 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. Cuenta con cinco fases, comenzando con definir según las características de la organización cuáles son sus competencias y terminando con la implementación, seguimiento y la medición del impacto de la aplicación del procedimiento en entidades del MINTUR.

### Anexo 2 A: Cumplimiento de la plantilla



### Anexo 2 B: Cantidad de trabajadores por área de ventas



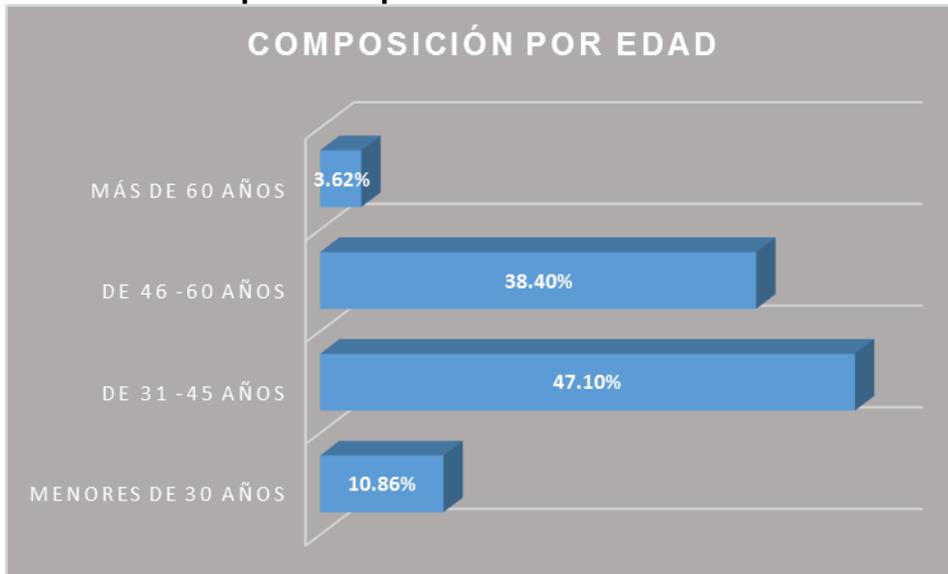
**Anexo 2 C: Composición de la plantilla por categoría ocupacional**



**Anexo 2D: Composición de la plantilla por nivel de escolaridad**



**Anexo 2E: Composición por edad**



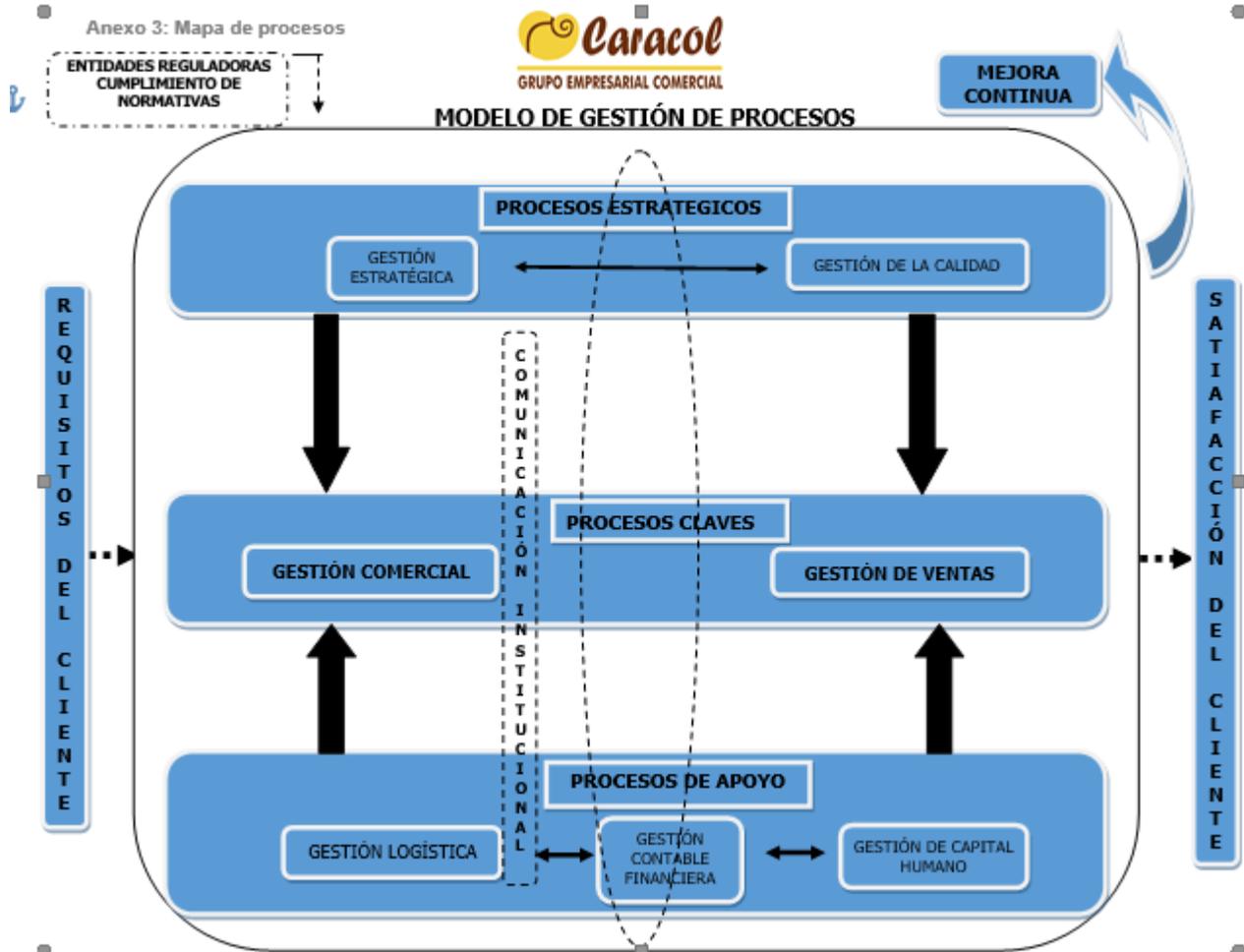
**Anexo 2F: Composición por sexo**



**Anexo 2G: Composición por vinculación con la prestación de servicio**



### Anexo 3: Mapa de procesos





**Anexo 4: Cuestionario para la determinación de las competencias organizacionales y de los procesos. Ronda 1 del método Delphi. Henríquez (2015)**

Estimado experto: La Sucursal Caracol de Holguín se encuentra trabajando en la implementación de su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en aras de lograr su posterior certificación. Por lo que se hace necesario el diseño de las competencias organizacionales (procesos), donde usted juega un papel fundamental para la determinación de las mismas. De esta manera se le solicita, que teniendo en cuenta la orientación estratégica de la organización, liste aquellas competencias que distinguen a Caracol

No	Competencias organizacionales (procesos)
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

Muchas gracias por su colaboración



**Anexo 5: Cuestionario para la determinación de las competencias organizacionales y de procesos. Ronda 2 y 3 del método Delphi. Henríquez (2015)**

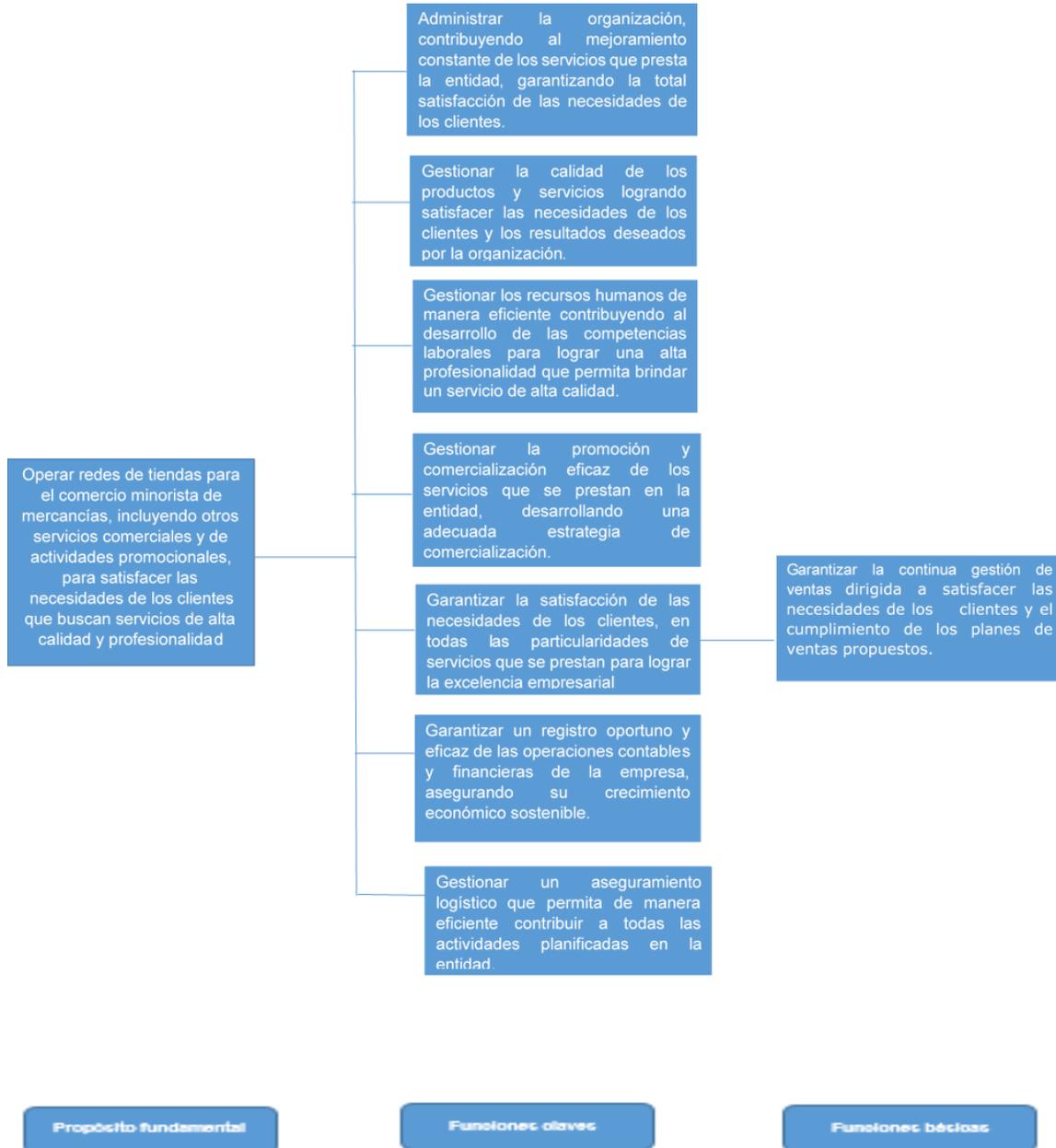
Estimado experto: Teniendo en cuenta los resultados del cuestionario anteriormente aplicado se destacaron las siguientes competencias organizacionales (procesos), por lo que se hace necesario para mayor confirmación de las mismas que usted marque con una X las que crean que son distintivas de Caracol.

No	Competencias organizacionales (procesos)	¿Es distintiva?	
		Si	No
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Muchas gracias por su colaboración



## Anexo 6: Mapa funcional





**Anexo 7. Cuestionario para la determinación de las competencias de los cargos. Henríquez (2015)**

Estimado(a) experto (a): La Sucursal Comercial Caracol de Holguín se encuentra trabajando en la implementación de su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en aras de lograr su posterior certificación. Por lo que se hace necesario el diseño de los perfiles de cargos por competencias, donde usted juega un papel fundamental. Para ello debe seleccionar con una X aquellas competencias que considere sean requeridas con el cargo que se analiza:

**Considera usted que en el cargo requiere:**

No	Competencias	Si	No
1	Analizar los problemas existentes donde investigue las causas y establezca prioridades de solución para llegar a conclusiones lógicas de forma oportuna.		
2	Identificar los problemas que surjan y saber darle una solución eficaz		
3	Sentirse seguro, auto controlado y responsable de sus actos defendiendo puntos de vista y criterios propios aunque vayan en contra de algún estado de opinión.		
4	Buscar e identificar nuevas alternativas de solución radicales en contraposición con los esquemas tradicionales.		
5	Demostrar capacidad y agudeza para elegir la solución más adecuada en cada situación crítica o problema al que se enfrenta.		
6	Es capaz de llevar a cabo simultáneamente una amplia gama de funciones y tareas disímiles, sin perder la orientación estratégica y el orden de prioridades.		
7	Poseer contextura física que le permite una óptima discriminación auditiva, táctil y visual, percibiendo con rapidez todos los cambios o movimientos que se producen en el entorno de su puesto de trabajo.		
8	Ser capaz de identificar las características individuales y grupales de los miembros de su equipo de trabajo.		
9	Ser capaz de reconocer oportunamente la necesidad del cambio ante situaciones problemática.		
10	Ser capaz de visualizar con objetividad las tendencias futuras del entorno y orientar su conducta en función de adoptar decisiones correctas en el presente.		
11	Ser capaz de decir en cada momento a las personas lo que hay que hacer, usando el poder que le otorga su cargo para conseguir buenos resultados.		
12	Utilizar eficazmente herramientas para el control de los recursos y objetivos organizacionales.		



13	Establecer eficazmente un orden apropiado 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.		
14	Ser capaz de reunir, conducir, definir estilos conductuales y normas de comportamiento, a partir de su ejemplo individual ocupando un lugar significativo dentro del grupo.		
15	Mostrar capacidad para proyectar el desarrollo de la organización realizando planes, trazando objetivos y estrategias que permitan alcanzar un desempeño exitoso en el presente sobre la base de metas futuras.		
16	A partir del conocimiento de las capacidades y experiencias de sus subordinados elegir al más competente y distribuye eficazmente funciones y tareas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.		
17	Ser capaz de recibir, procesar, sintetizar y traducir óptimamente los mensajes comunicativos emitidos, manteniendo una atención continua sobre el emisor.		
18	Producir un efecto positivo sobre los demás, modificando sus ideas y conductas con el fin de que sigan un plan o línea de acción.		
19	Poseer la capacidad de ponerse en el lugar del otro.		
20	Es capaz de emitir mensajes que en todo momento resultan claros, útiles, objetivos y oportunos.		
21	Ser capaz de crear o mantener relaciones interpersonales exitosas con las personas que son, o que algún día pueden ser, útiles para alcanzar los objetivos propuestos		
22	Ser capaz de resolver conflictos eficazmente logrando el favorecimiento de ambas partes a partir de la negociación.		
23	Contribuir al desarrollo del trabajo en grupo y mostrar una disposición para orientar su trabajo en función de las necesidades y los objetivos del colectivo.		
24	Ser capaz de adaptarse rápidamente al grupo aceptando y compartiendo normas y tareas grupales para el logro de objetivos.		
25	Ser capaz de escuchar empáticamente y percibir los pensamientos, estados de opinión y asuntos expresados o no por las personas del equipo realizando acciones que indican la consideración por sus sentimientos y necesidades.		
26	Mostrar control, resistencia y capacidad de trabajo duro.		
27	Mantenerse trabajando eficazmente en situaciones de decepción y (o) rechazo.		
28	Poseer seguridad personal y confianza en sus capacidades		



	que le permiten elegir el enfoque adecuado para una tarea y llevarla a cabo.		
29	Ser capaz de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones.		
30	Mostrarse firme y tenaz en cada uno de sus actos manifestando su compromiso en el cumplimiento de las tareas y objetivos.		
31	Mantenerse en todo momento firme y estable su carácter bajo presión y en situaciones de máximo estrés.		
32	Ser capaz de captar, asimilar y reproducir nuevos conocimientos que le faciliten y mejoren su desempeño.		
33	Tener una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo.		
34	Mostrar 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.		
35	Esforzarse por descubrir y resolver las necesidades de los demás.		
36	Demostrar su esfuerzo por trabajar bien y alcanzar estándares de excelencia.		
37	Demostrar capacidad para organizar eficientemente su agenda de actividades, estableciendo prioridades de actuación.		
38	Realizar un esfuerzo por obtener más información, mostrando un deseo de conocer más sobre las cosas y las personas.		
39	Ser capaz de realizar exitosamente las actividades que requieran de un gran nivel de detalle y cuidado.		

Muchas gracias por su colaboración



**Anexo 8: Procesamiento del cuestionario para la determinación de las competencias del cargo dependiente comercial para el turismo. Método Delphi**

Competencias	Expertos(E)							Cc (%)
	1	2	3	4	5	6	7	
Análisis de problemas	X	X	X	X	X	-	X	85.71
Identificación de problemas y soluciones	X	X	-	-	-	-	X	42.86
Independencia	X	-	-	-	-	X	X	42.86
Creatividad e innovación	-	-	-	-	-	-	X	14.28
Toma de decisiones	X	-	-	-	-	X	-	28.57
Simultaneidad de tareas y polivalencia	X	X	X	X	X	X	-	85.71
Capacidad perceptiva y motriz	-	-	X	-	-	-	X	28.57
Desarrollo de personas	X	X	-	-	-	-	-	28.57
Promoción de cambios	X	-	X	X	-	-	-	42.85
Visión de futuro	X	-	-	-	-	-	-	14.28
Asertividad y uso del poder	X	-	-	-	-	-	X	28.57
Capacidad de control	X	X	X	-	-	-	-	42.85
Capacidad de organización	X	-	-	-	-	-	X	28.57
Liderazgo	X	-	-	-	-	-	-	14.28
Planeación	X	-	-	-	-	-	-	14.28
Delegación	X	X	X	-	-	-	-	42.85
Escucha	X	X	X	X	X	-	X	85.71
Capacidad de influencia	X	-	-	-	-	-	X	28.57
Empatía	X	X	X	X	-	-	X	71.42
Pertinencia	X	X	X	X	X	-	X	85.71
Establecer relaciones	X	-	X	X	X	X	-	71.42
Negociación	X	X	X	-	X	X	-	71.42
Colaboración	X	X	X	X	-	-	X	71.42



Integración	X	X	X	X	X	-	X	85.71
Sensibilidad interpersonal	X	X	X	X	-	-	X	71.42
Energía	X	-	-	-	-	X	X	42.86
Autocontrol emocional	X	-	-	-	X	-	X	42.86
Confianza en si mismo	X	X	X	X	X	X	-	85.71
Flexibilidad	X	-	-	-	-	-	-	14.28
Perseverancia	X	X	X	X	X	X	-	85.71
Tolerancia al estrés	X	X	X	X	X	X	-	85.71
Capacidad para el aprendizaje	-	-	X	X	X	X	X	71.43
Disposición hacia el aprendizaje	X	X	X	X	X	-	-	71.43
Iniciativa y entusiasmo	X	-	-	-	-	-	-	14.28
Orientación al cliente	X	X	X	X	X	X	X	100
Orientación a la obtención de resultados	X	X	X	X	X	X	X	100
Preocupación por el orden y la precisión	X	-	-	-	-	-	-	14.28
Búsqueda de información	X	X	X	-	-	-	-	42.85
Meticulosidad	X	-	-	-	-	-	-	14.28

**Anexo 9: Determinación del orden de importancia. Cálculo de concordancia de Kendall.**

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum a_{ij}$	$\Delta i$	$(\Delta i)^2$
Análisis de problemas	9	8	7	9	8	8	9	58	5	25
Simultaneidad de tareas y polivalencia	15	17	16	15	15	16	15	109	-46	2116
Escucha	13	12	14	14	13	12	14	92	-29	841
Empatía	10	13	12	11	10	11	12	79	-16	256
Pertinencia	12	11	10	13	12	13	11	82	-19	361
Establecer relaciones	8	7	6	7	6	7	7	48	15	225
Negociación	7	9	9	8	7	9	8	57	6	36
Colaboración	16	14	13	12	14	15	13	97	-34	1156
Integración	6	5	8	6	9	6	6	46	17	289
Confianza en sí mismo	4	3	4	5	4	5	4	29	34	1156
Perseverancia	3	1	3	2	3	2	5	19	44	1936
Tolerancia al estrés	11	10	11	10	11	10	10	73	-10	100
Capacidad para el aprendizaje	2	4	2	3	1	3	2	17	46	2116
Disposición hacia el aprendizaje	1	2	1	1	2	1	1	9	54	2916
Orientación al cliente	17	15	17	17	16	17	17	116	-53	2809
Orientación a la obtención de resultados	14	16	15	16	17	14	16	108	-45	2025
Sensibilidad interpersonal	5	6	5	4	5	4	3	32	31	961
							Total	1071		19324

**T= 63**
**W= 0.96658663**

Como el factor de concordancia es  $W=0.96$ , mayor que 0.5 entonces la opinión de los expertos es confiable y concuerda.



## Anexo 10: Perfil de cargo del Dependiente Comercial para el Turismo



### PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS ENTIDAD: SUCURSAL HOLGUIN

#### Holguín

#### Datos generales

<b>Cargo</b>	Dependiente Comercial para el Turismo
<b>Área de trabajo</b>	Tiendas
<b>Proceso al que pertenece</b>	Gestión de Ventas
<b>Cargos a quien reporta</b>	Administrador Complejo de Tiendas
<b>Categoría Ocupacional</b>	Servicio
<b>Grupo Escala</b>	V

**Misión:** Realizar una continua gestión de ventas dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes y el cumplimiento de los planes de ventas propuestos.

#### Funciones o tareas principales

- Gestiona la venta de todo tipo de artículos en establecimiento comercial dedicado a ese fin
- Habilita el vale de venta y anota los precios fijados a los artículos
- Cobra y registra, en forma manual o en máquina registradora mecánica o electrónica, la mercancía vendida en pesos cubanos convertibles u otros medios de pago autorizados por el Banco Central de Cuba
- Garantiza la legitimidad de estos mediante los procedimientos establecidos
- Realiza el cierre y ajuste de las operaciones de venta
- Garantiza el estricto control de los productos perecederos, ejecutando las medidas aprobadas al respecto
- Controla y custodia determinada cantidad de valores y efectivos, así como las mercancías correspondientes a su área de trabajo
- Acomoda, estiba y organiza mercancías en establecimientos y áreas de ventas mayoristas y minoristas
- Participa en la realización de los inventarios que se efectúen.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

#### Responsabilidades

**Sobre otras personas:** Se responsabiliza con el asesoramiento a otros dependientes compartiendo espontáneamente información, conocimientos, herramientas de trabajo y potenciando la formación y desarrollo de otros trabajadores.

**Sobre los equipos y medios de trabajo:** Se responsabiliza con los recursos materiales, medios y equipos de trabajo asignados. (Caja registradora, modem, post, caja fuerte, calculadora, activos fijos tangibles, útiles)

**Sobre el cumplimiento de objetivos:** Es responsable en brindar cada vez un mejor servicio sobre la base de la determinación de necesidades y su satisfacción, elevando niveles de venta.



### **Condiciones de trabajo**

**Esfuerzo físico:** La realización de las tareas incluidas en el cargo exige permanecer mucho tiempo de pie, levantar pesos (cajas de mercancías).

**Ambiente físico:** Su trabajo se desarrolla en un local climatizado y bien iluminado, mobiliario adecuado y cómodo, instrumentos requeridos y materiales suficientes para desarrollar el trabajo.

**Riesgos más comunes:** Pequeños accidentes con la cristalería de los muebles y vitrinas, caídas al mismo nivel debido a pisos resbaladizos, caída de objetos a diferentes niveles, fatiga física, agresión física cuando se encuentra interactuando con el cliente.

### **Competencias del cargo**

#### **Educación**

- Graduado de Nivel Medio Superior
- Dominio de al menos un idioma de uso internacional

#### **Formación**

- Ser graduado de curso de técnicas de ventas o cursos de habilitación como dependiente comercial
- Conocer las formas básicas de pago y el funcionamiento de los terminales de cobro
- Poseer conocimientos básicos de marketing y merchandising
- Conocer los deberes y derechos de los clientes

#### **Habilidades, cualidades personales y actitudes**

Nivel de importancia	Competencias	Dimensión	Tipo de competencias
1	Orientación al cliente	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.	Solución de problemas
2	Simultaneidad de tareas y polivalencia	Es capaz de llevar a cabo simultáneamente una amplia gama de funciones y tareas disímiles, sin perder la orientación estratégica y el orden de prioridades. A pesar de una especialización determinada, sus conocimientos, habilidades y	Solución de problemas



		experiencia lo convierten en un trabajador versátil y multifacético.	
3	Orientación a la obtención de resultados	Demuestra su esfuerzo por trabajar bien y alcanzar estándares de excelencia, determinando eficazmente las metas y objetivos de la gestión y estableciendo un adecuado plan de trabajo para conseguirlos.	Acción y logro de resultados
4	Colaboración	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.	Trabajo en equipo
5	Escucha	Es capaz de recibir, procesar, sintetizar y traducir óptimamente los mensajes comunicativos emitidos, manteniendo una atención continua sobre el emisor, y eliminando las ambigüedades e interpretaciones incorrectas que pudieran surgir durante el intercambio.	Comunicación
6	Pertinencia	Es capaz de emitir mensajes que en todo momento resultan claros, útiles, objetivos y oportunos.	Comunicación
7	Empatía	Posee la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Identifica necesidades, conflictos y características del receptor que le permiten conducir el proceso comunicativo eficazmente.	Comunicación
8	Tolerancia al estrés	Mantiene en todo momento firme y estable su carácter bajo presión y/u oposición, siendo capaz de dar respuestas controladas en situaciones de máximo estrés.	Eficiencia del personal
9	Análisis de problemas	Es capaz de realizar un eficiente procesamiento de la información en el que interviene la capacidad de razonamiento, fluidez de ideas, evaluación de datos, comparación sistemática y generalización de alternativas, establecimiento de prioridades e identificación de las relaciones causa efecto que se dan, que le permiten llegar a conclusiones	Solución de problemas



		lógicas de forma oportuna.	
10	Negociación	Es capaz de resolver conflictos eficazmente logrando el favorecimiento de ambas partes, a partir de conciliar enfoques e interfaces en función de la racionalización de los elementos positivos de determinadas ideas, criterios, voluntades, cuidando mantener un clima estable, equilibrado y abierto ante las contingencias.	Comunicación
11	Establecer relaciones	Es capaz de crear o mantener relaciones interpersonales exitosas o redes de contactos entre las personas que son, o que algún día pueden ser, útiles para alcanzar los objetivos propuestos, compartiendo convenientemente información, conocimientos o afectividad.	Comunicación
12	Integración	Es capaz de adaptarse rápidamente al grupo aceptando y compartiendo normas y tareas grupales para el logro de objetivos. Se implica afectivamente en la actividad, contribuyendo de manera importante a la unión del grupo, a partir de su participación activa en la toma de decisiones grupales.	Trabajo en equipo
13	Sensibilidad interpersonal	Es capaz de escuchar empáticamente y percibir los pensamientos, estados de opinión y asuntos expresados o no por las personas del equipo para predecir comportamientos futuros y comprender los puntos de vista de los demás, realizando acciones que indican la consideración por sus sentimientos y necesidades.	Trabajo en equipo
14	Confianza en sí mismo	Posee seguridad personal y confianza en sus capacidades que le permiten elegir el enfoque adecuado para una tarea y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar errores de forma constructiva.	Eficiencia del personal



15	Perseverancia	Se muestra firme y tenaz en cada uno de sus actos manifestando su compromiso en el cumplimiento de las tareas y objetivos. Actúa con persistencia y constancia en la solución de problemas y el desarrollo de sus funciones en general.	Eficiencia del personal
16	Capacidad para el aprendizaje	A partir de una adecuada calidad de sus procesos cognitivos y un procesamiento óptimo de la información es capaz de captar, asimilar y reproducir nuevos conocimientos que le faciliten y mejoran su desempeño, agregándole valor al trabajo.	Aprendizaje
17	Disposición hacia el aprendizaje	Tiene una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo, mostrando disposición para la actualización y elevación de sus conocimientos para mejorar su desempeño respondiendo a sus propios intereses de realización personal y a los de la organización.	Aprendizaje

**Experiencia en el trabajo**

- Conocer a cabalidad el trabajo en tienda
- Demuestra prácticamente sus habilidades
- Habilidades demostradas en caja
- Experiencia en la atención al cliente

Realizado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_