

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS "JOSÉ MARTÍ PÉREZ"   
 FACULTAD: CONTABILIDAD Y FINANZAS

CARRERA: LICENCIATURA EN TURISMO

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TITULO DE LICENCIADA EN TURISMO

**TÍTULO: Procedimiento para determinar el perfil de puesto por competencias del Dependiente Comercial para el Turismo en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.**

Autora: Yirka Ichazo Clará

Tutores: M Sc. Ana Belkis Manes Suárez

M Sc. Sandyer González-Llorente Guerra

Julio de 2012



**RESUMEN**

La investigación está dirigida al desarrollo de un procedimiento para determinar el   
perfil de puesto por competencias del dependiente comercial para el turismo en la   
Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, sobre la base de los requerimientos   
más actuales que plantea el capital humano como factor estratégico para   
garantizar competitividad y calidad en el entorno cambiante en que funcionan las   
organizaciones empresariales. Fue necesaria la caracterización general de la   
entidad, así como del área objeto de estudio para realizar el diagnóstico de los   
principales problemas que afectan la gestión por competencias en la instalación   
seleccionada. Para tales fines se aplicaron métodos y técnicas estudiadas tales   
como: encuesta, entrevista de incidentes críticos, técnica Delphi y tormenta de   
ideas.

Entre los principales resultados obtenidos se pueden resaltar, el análisis   
bibliográfico nacional e internacional de la literatura especializada sobre la gestión   
por competencias, las competencias laborales y su identificación. Se tuvieron en   
cuenta además, los requerimientos que plantean las Normas Cubanas para la   
implantación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, así como su   
aplicación a diferentes sectores empresariales, que con la toma de posición y   
consideraciones de la autora posibilitó el diseño y aplicación del procedimiento y   
los indicadores de la gestión por competencias en la entidad estudiada.



**SUMMARY**

The research is aimed at developing a procedure for determining the competency   
profile as dependent on tourism business in the Commercial Branch Caracol Sancti   
Spiritus, on the basis of most current requirements posed by the human capital as   
a strategic factor to ensure competitiveness and quality in the changing   
environment in which business organizations operate. It took the general   
characterization of the entity and the area under study for diagnosis of the main   
problems affecting the management competencies in the selected plant. For this   
purpose methods were applied and studied techniques such as: survey, critical   
incident interviews, Delphi technique and brainstorming. Among the main results   
can be highlighted, the national and international literature review of the literature   
on competency management, labor skills and their identification. Were also taken   
into account the requirements posed by Cuban standards for the implementation of   
Integrated Management System Human Capital and its application to different   
business sectors, which allowed the design and implementation of the procedure   
and indicators of competency management in the organization studied with the   
position taken and considerations of the author.



**INDICE**

INTRODUCCION 1

Capítulo 1. Marco Teórico Referencial: Reflexiones teóricas acerca de la Gestion por

competencias………………………………………………………………………………….7

1.1. Introducción 7

1.2 La gestión del capital humano 7

1.3 La gestión por competencias 10

1.4 Desarrollo del concepto de competencias 14

1.4.1Diferentes formas de clasificar las competencias 17

1.4.2 Las competencias laborales 21

1.5 Modelos de gestión por competencias y su medición. Perfiles de competencias 22

1.5.1 Los Perfiles de Competencias 25

Conclusiones parciales 30

CApítulo 2. Procedimiento para determinar el perfil de puesto por competencias del

dependiente comercial para el turismo 31

2.1. Introducción 31

2.2. Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus 31

2.3. Procedimiento para determinar el perfil de puesto por competencias 33

Conclusiones parciales 51

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN

DEL PROCEDIMIENTO 53

3.1. Introducción 53

3.2. Caracterización del procedimiento para determinar el perfil de puesto por

competencias del Dependiente Comercial para el Turismo en la Sucursal Comercial

Caracol Sancti Spíritus 53

3.3. Beneficios obtenidos con el diseño y aplicación del procedimiento 71

Conclusiones parciales…………………………………………………………………………..74



CONCLUSIONES 75

RECOMENDACIONES 76

BIBLIOGRAFÍA 77



**INTRODUCCION**

En los dos últimos siglos las empresas han experimentado grandes cambios internos, los que se extienden al entorno donde estas se desarrollan. La administración estratégica, la dirección de los recursos humanos, la comunicación empresarial, han sufrido profundas transformaciones. En el centro de estos cambios se encuentra un factor de importancia estratégica para lograr eficiencia y productividad organizacional: el humano, que sin lugar a dudas es determinante dentro de la producción o los servicios.

El tratamiento de las personas resulta esencial para las organizaciones ya que de ello   
dependerá la calidad del aporte laboral que brinden. Son las personas y su interacción   
con los recursos materiales y tecnológicos las que incorporan valor agregado a lo que se   
hace, las que generan innovación, las que desarrollan tecnología y nuevas técnicas, las   
que aseguran la competitividad de lo que se hace y como se hace en la organización.   
(Torres, 2011)

El contexto actual ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, el que ahora se basa en el desarrollo profesional de los primeros y en la búsqueda, por parte de los segundos, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal. (Valle, 2003)

En las Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) se plantea que la alta dirección deberá definir la política de gestión de los recursos humanos de la organización en la que se expresa el compromiso y la forma de actuación de ésta para llevar a cabo la gestión de su capital humano, así como su integración con la estrategia de la organización, las líneas de acción principales para cada uno de los procesos y actividades del sistema mencionado.

Se plantea además en las citadas normas, que en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano las competencias laborales constituyen el factor por excelencia de la gestión integrada de los recursos humanos que además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización.

La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, perteneciente al Grupo Comercial Caracol   
SA, con dirección en Calle Carlos Echenagusía Peña No. 7 Trinidad, está destinada a las   
ventas minoristas en pesos convertibles en redes de tiendas destinadas a este fin en el   
polo turístico de Trinidad - Sancti Spíritus. Se crea con personalidad jurídica propia   
mediante acuerdo No 16 de la Junta General de Accionistas de fecha 8 de Diciembre de   
2004. Su Objeto Social es:

1



 Operar y desarrollar redes de tiendas en locales propios o arrendados en Cuba, en

asociaciones, franquicias y otras modalidades, para la venta minorista de mercancías   
incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales, en   
pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio   
Interior.

 Efectuar la venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico, así

como prestar los servicios asociados a dicha venta, en pesos convertibles.

 Prestar servicios de gastronomía ligera y bar, complementarios a la actividad en

tiendas especializadas en pesos convertibles.

 Llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización

minorista, en pesos convertibles.

 Prestar servicios de peluquería, complementaria a la actividad comercial en tiendas

especializadas, en pesos convertibles.

 Ofrecer servicios de aplicación de productos cosméticos, de tratamientos faciales y del

cabello que se comercializan en la entidad, en pesos convertibles.

 Ofrecer servicios de atelier a clientes que lo requieran en las tiendas de confecciones

de ropa, en pesos convertibles.

 Brindar servicios de navegación por Internet a solicitud de los clientes, a través de la

infraestructura que disponen los suministradores públicos autorizados, en pesos convertibles.

 Ofrecer servicios complementarios de impresión de souvenir con figuras alegóricas, en

pesos convertibles.

 Exportar e importar según la nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio

Exterior.

 Operar almacenes y comercializar de forma mayorista a las entidades que integran el

sistema del turismo, mercancías importadas, adquiridas y en consignación, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por los Ministerios del Comercio Interior y Exterior, según corresponda.

 Comercializar de forma mayorista productos de lento o nulo movimiento, en pesos

cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

 Prestar servicios de arrendamiento de espacios y locales ubicados en instalaciones

que forman parte de las mismas para facilitar y garantizar la realización de otras actividades comerciales, en pesos cubanos y pesos convertibles.

2



 Brindar servicios de comedor obrero para los trabajadores de la empresa y actividades

gastronómicas a los mismos, en pesos cubanos, y en aquellos casos que se autoricen a entidades y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones. El cobro se efectúa en pesos cubanos y pesos convertibles.

 Prestar servicios de fotografía y vídeo en general en pesos convertibles a través de las

unidades PHOTOCLUB, así como efectuar la venta minorista en pesos convertibles de aparatos de fotografía y vídeo, sus accesorios e insumos de estos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

 Comercializar de forma minorista flores naturales y artificiales, adornos florales en

general, plantas ornamentales, semillas, souvenir, adornos y regalos; brindar servicios   
de floristería en taller, así como efectuar actividades comerciales minoristas de licorera   
y bombonera a través de las unidades FLORIARTE, incluyendo servicios de entrega a

domicilio y de entregas en plaza de envíos internacionales, en pesos convertibles,   
 según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.   
  Comercializar de forma mayorista ropa y calzado, tanto de uniformes como módulos

de presencia a las entidades de la economía nacional, en pesos cubanos y pesos   
 convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.  Prestar servicios de reparación, mantenimiento, montaje, diseño y ambientación a

tiendas, almacenes, oficinas u otros locales, propios o arrendados, para las entidades   
que integran el Grupo Empresarial Comercial Caracol SA., en pesos cubanos y pesos   
convertibles.

 Prestar servicios de transportación e izaje de cargas contenerizadas a las entidades

del sistema de turismo, así como a terceros, en pesos cubanos y pesos convertibles de acuerdo con las regulaciones del MITRANS para estos tipos de transportación, en pesos cubanos y pesos convertibles.

La Sucursal cuenta con un total de 32 tiendas, clasificadas en turísticas, mixtas,   
especializadas y mercados, de ellas 6 en el municipio de Sancti Spíritus y el resto en   
Trinidad, cuenta además con una tienda en cada instalación hotelera del polo.   
En la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus, se ha encaminado el trabajo   
relacionado con la gestión por competencias, sin embargo aún se presentan dificultades   
que se manifiestan en:

• Deficiencias en la integración interna de los subsistemas de capital humano.

• El análisis y rediseño de los puestos de trabajo no se realiza de acuerdo con el

perfil de competencias laborales.

3



• Deficiencias en la medición del desempeño de los trabajadores a partir de las

competencias asociadas a sus puestos de trabajo.

Lo planteado anteriormente constituye la situación problémica que fundamenta esta investigación y justifica el problema científico a resolver:

¿Cómo determinar el perfil de puesto por competencias del Dependiente Comercial para el Turismo en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus?

Para solucionar el problema científico se plantean los siguientes objetivos:

**OBJETIVO GENERAL:**

Desarrollar un procedimiento para determinar el perfil de puesto por competencias del   
Dependiente Comercial para el Turismo en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Elaborar el marco teórico referencial de la investigación sobre la gestión del capital humano, particularidades en Cuba y la empresa turística, la gestión por competencias y las competencias laborales.

2. Fundamentar el procedimiento para determinar el perfil de puesto por competencias del Dependiente Comercial.

3. Implementar el procedimiento para determinar el perfil de puesto por competencias del   
Dependiente Comercial para el Turismo en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.

4. Determinar la contribución del procedimiento para determinar el perfil de puesto por competencias del Dependiente Comercial para el Turismo en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus.

A partir de los objetivos trazados se plantean las interrogantes siguientes:

1. ¿Qué bases teórico metodológicas se asumen a partir de la revisión del estado actual del tema objeto de investigación?

2. ¿Qué etapas debe contemplar un procedimiento para determinar el perfil de puesto por competencias del Dependiente Comercial para el Turismo?

3. ¿Qué beneficios se obtendrán en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus con la aplicación del procedimiento para determinar el perfil de puesto por competencias del Dependiente Comercial para el Turismo?

**La hipótesis de la investigación es la siguiente:**

Si se desarrolla un procedimiento para determinar el perfil del puesto por competencias del Dependiente Comercial en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, se contribuirá al mejoramiento de la gestión por competencias.

Objeto de estudio teórico: perfil del puesto por competencias

4



Campo de acción: perfil del puesto por competencias del Dependiente Comercial.

La investigación comienza con un estudio descriptivo al caracterizar y analizar el objeto de estudio y termina como explicativo al establecer las causas de los nexos que se presentan entre el comportamiento de las variables y los efectos conseguidos.

La presente investigación se justifica:

Por su conveniencia para la Sucursal al mejorar la eficiencia de la gestión estratégica y su alineación con el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, y demostrar los problemas que provoca en el desempeño del cliente interno y externo la no adecuada realización de la gestión por competencias.

Su relevancia social está dada por el aumento del conocimiento que le proporcionará a los directivos y trabajadores de la Sucursal, sobre la situación actual de la gestión por competencias, como vía que contribuye a alcanzar la plena satisfacción del cliente y la calidad del servicio que se presta.

Las implicaciones prácticas están dadas porque la Sucursal puede contar con un procedimiento que contribuye a mejorar la gestión por competencias.   
La utilidad metodológica se expresa en la elaboración del procedimiento para determinar el perfil de puesto por competencias del Dependiente Comercial para el Turismo en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, el que puede ser replicado en otras entidades y sectores a partir de su contextualización.

La viabilidad radica en que se cuenta con los recursos humanos necesarios, la colaboración de la dirección y el resto del personal involucrado y comprometido con el desarrollo de la investigación. Se cuenta con los recursos materiales (papel, medios técnicos, software) para su ejecución, generando un gasto mínimo.

**Para abordar el objeto estudio de la investigación se aplicaron los siguientes   
métodos:**

Del nivel teórico:

1. Analítico - Sintético: para el análisis de documentos, establecer tendencias en el   
 campo de investigación y para la revisión bibliográfica realizada durante la

investigación.

2. Inductivo - deductivo: para llegar a conclusiones generales a partir de las

particularidades del proceso de investigación y tomar partido sobre la literatura   
revisada.

3. Histórico-lógico: para el estudio del objeto de investigación en cuanto a su   
 desarrollo y establecer las fases del procedimiento propuesto.

5



Del nivel empírico:

1. Análisis de documentos

2. Método Delphi para la elaboración del perfil de competencias

3. Tormenta de ideas y criterio de expertos

4. Encuesta a directivos y trabajadores para determinar los perfiles de

competencias

Métodos estadísticos:

 Análisis porcentual para la interpretación de los resultados.  Procesador estadístico SPSS 15.0.1

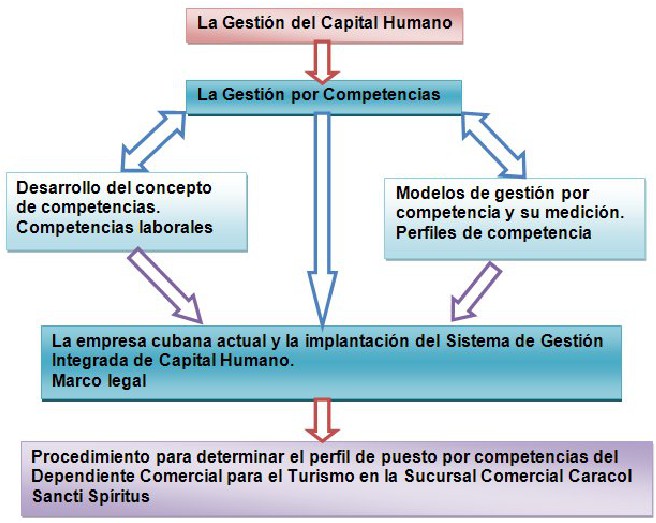
Técnicas de investigación:

 Tormenta de ideas.

**El Trabajo de Diploma se estructura de la forma siguiente:**

Introducción, Capítulo I donde se expone el estado del arte y de la práctica sobre la problemática investigada, Capítulo II en el que se fundamenta el procedimiento para determinar el perfil de puesto por competencias del Dependiente Comercial para el Turismo, el Capítulo III donde se muestran los resultados de la implementación del procedimiento y los beneficios que reporta. Se exponen además las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

6



**CApítulo 1. Marco Teórico Referencial: Reflexiones teóricas acerca de la Gestion por competencias**

**1.1. Introducción**

La revisión de la literatura especializada y de otras fuentes bibliográficas proporcionó a la   
autora de este trabajo las bases científicas y teórico prácticas para sustentar la presente   
investigación. Esta revisión se ve reflejada en el hilo conductor que se presenta en la   
Figura 1.1. La realización del marco teórico que se presenta ofrece diferentes definiciones   
y proporciona elementos, cuya conceptualización constituye una fuente importante para   
su aplicación creativa en el sector turístico cubano. El análisis teórico realizado resulta de   
gran interés desde el punto de vista de la perspectiva actual que ha alcanzado la gestión   
por competencias y su papel en el logro de altos estándares de desempeño y mayores   
niveles de competitividad empresarial.

Figura 1.1 Hilo conductor Fuente: elaboración propia

**1.2 La gestión del capital humano**

La economía mundial se está transformando a gran escala hacia un mercado global, más integrado y competitivo, por lo que es más necesario que nunca que las empresas sean más eficaces en identificar, desarrollar y conectar el talento (Pastor, 2009)   
Según plantea Planes, 2009 el factor humano es el recurso más potente. En épocas como las actuales, las empresas requieren que las personas aporten todo el valor que poseen en un compromiso de mejora continua.

7



Desde las ideas de Taylor y Fayol, y hasta nuestros días, las empresas se han visto   
sometidas a vertiginosos y continuos cambios, no sólo tecnológicos y productivos, sino   
también en las técnicas y criterios de gestión, en un intento por establecer los procederes   
administrativos adecuados para maximizar los beneficios y minimizar los costos, en un   
ambiente socio psicológico de cooperación para potenciar la calidad.   
En tal sentido, Harper y Linch (1992) aseguran que la tradicional concepción de la   
empresa como un simple organismo de producción, ha dejado paso a un nuevo enfoque   
en el que al factor económico productivo, viene a unirse otro de tanta o mayor   
importancia: el factor humano. De este modo la empresa ya no se considera mera unidad   
productiva, sino que ya se habla de unidad económica y social, o según algunos autores,   
de comunidad de trabajo.

Este punto de vista, con el que coincide la autora, se ha generalizado en la gerencia contemporánea, incluso se habla de capital y potencial humano, de talento humano y de la necesidad de incluir su rentabilización como un objetivo de las empresas, o sea: se trata de conseguir y contar con el personal más cualificado, profesionalizado y competitivo posible (Harper y Linch 1992), lo que sin lugar a dudas, potenciará el cumplimiento de la misión y la capacidad de cambio institucional.

Las entidades e instituciones contemporáneas deben constituir organizaciones formadas   
por personas con una filosofía común, debidamente consensuada, caracterizada por la   
eficacia y la satisfacción laboral; de lo que se deduce que los recursos humanos (RRHH)   
son tan importantes para la organización que no pueden separarse de la función directiva   
general, por lo que la Gestión de Recursos Humanos, es tarea de todos.   
En correspondencia con estas tendencias existen diferentes rasgos que según (Cuesta,   
2000) caracterizan la etapa actual de la Gestión de Recursos Humanos, entre los que es   
oportuno destacar los siguientes:

 Los recursos humanos son el recurso más importante en el siglo XXI.  Su formación es una inversión, no un costo.

 La Gestión de Recursos Humanos es una función integral y proactiva de la empresa (en constante interacción con el entorno).

 La Gestión de Recursos Humanos enriquece la polivalencia y la participación de los empleados.

 El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos inmediatos y fundamentales de la Gestión de Recursos Humanos.

8



Una de las características que distingue el siglo XXI es la aceleración de la evolución tecnológica y social, lo que demanda la permanente necesidad de asimilación de nuevas tecnologías, procesos de trabajo y procedimientos de gestión. En tal sentido se han producido transformaciones en el modelo gerencial, donde se destacan dos elementos fundamentales, por una parte la adopción de una filosofía participativa en la toma de decisiones y por otra el reconocimiento del papel protagónico de las personas en el cumplimiento de los objetivos institucionales (Piedra, 1999).

En sintonía con el planteamiento anterior ha evolucionado también la concepción en el tratamiento del trabajo de las personas, donde la tradicional Administración de Personal fue sustituida por la Gestión de Recursos Humanos, que evolucionó hacia Gestión de Recursos Humanos basada en competencias y en la actualidad se generaliza la concepción del Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano.

Las décadas recientes han visto dramáticos cambios en el rol del área de RRHH pasando   
de aspectos operativos (pago de remuneraciones, beneficios y asuntos legales, entre   
otros), a un rol cada vez más de desarrollo de las personas bajo el supuesto implícito de   
que bastaba con mejorar el desempeño de los individuos para mejorar el de la   
organización. El creciente reconocimiento de la importancia de los intangibles,   
particularmente del Capital Humano, ha hecho que la gestión sobre este sea un foco cada   
vez más relevante. Sin embargo, una relación directa entre la efectividad de esta gestión y   
los resultados financieros de la empresa no es observable. Más aún, las inversiones en el   
área de Recursos Humanos son registradas como gastos, es decir algo necesario para el   
negocio, pero que no arroja retornos. Entonces, si los sistemas tradicionales de gestión no   
brindan a los profesionales de Recursos Humanos las herramientas que necesitan para   
medir su gestión, será necesario desarrollar maneras propias de demostrar la contribución   
al desempeño del negocio. Una compañía que pierda todo su equipamiento pero   
mantenga su capital humano intacto, puede recuperarse en relativamente poco tiempo.   
Una que pierda su capital humano, no se recuperará (Revista Business Consulting   
Network).

El capital humano de la empresa es el potencial acumulado de todas las personas que   
trabajan en la empresa, sin exclusión alguna (Hernández, 2008), planteamiento con el que   
coincide la autora. Es en las personas donde reside la capacidad de innovar, de mejorar,   
de emprender, de llevar a la práctica las ideas y los proyectos empresariales. Lo anterior   
refuerza la idea de que el principal factor de éxito de una organización empresarial es la

9



calidad de su talento unida a la capacidad de esta para obtener de él el máximo rendimiento.

En la actualidad, las tendencias en la Gestión de Capital Humano abogan no tan sólo por que se encuentre un profesional adecuadamente calificado, sino que además se deben conocer sus características personales (carácter, intereses, motivaciones, etcétera) para adaptarse a la cultura y modo de hacer de la organización. También se deben conocer sus potencialidades, para desarrollarlas y poder disponer de ellas, cuando sea necesario, como un stock más en el activo de la empresa, si bien esta disponibilidad no debe ser únicamente en términos unidireccionales, sino también en términos de crecimiento para el individuo, porque ello conllevará el propio desarrollo de la empresa. Estos aspectos también son tratados por Almaraz, (2003) y Lazcano, (2002)

No puede hablarse de una revalorización del trabajo humano, como se hace muchas   
veces hoy en día, sólo porque se reconocen los saberes y las competencias que el   
trabajador debe aplicar; es sumamente importante insistir, sobre todo en nuestra   
sociedad, en los cambios del sistema social de las organizaciones, en la arquitectura   
social que representan las organizaciones, en los cambios de las relaciones sociales de   
trabajo (Alhama, 2010).

Autores como Fischer, S (1993). Dornbusch, R. y Schmalensee, R. citados por Alhama   
(2011) señalan que el Capital Humano se desarrolla para explicar la relación de la   
educación y experiencia con la remuneración, y conocer qué determina la educación que   
reciben los individuos, y dicen que: “Es el valor del potencial de obtención de renta que   
poseen los individuos…incluye la capacidad y el talento innatos, así como la educación y   
las calificaciones adquiridas”.

**1.3 La gestión por competencias**

Para las organizaciones constituye una necesidad que cada día adquieran personas verdaderamente competentes, porque son estas las principales protagonistas en el cumplimiento de los objetivos trazados y en llevar las empresas al éxito, lo que impone como necesidad vital que se gestionen eficaz y eficientemente sus recursos humanos a través de la Gestión por Competencias como un medio de lograr la integración organización, factor humano y resultados.

En la frase del filósofo griego Aristóteles: "todo hombre por naturaleza desea saber", se   
refleja la importancia del conocimiento humano para el desarrollo de la humanidad en   
sentido general; de aquí pudiera provenir ilusamente, además, el papel que juega el

10



conocimiento de las personas dentro de las organizaciones y el logro de la efectividad organizacional de nuestras empresas hoy en día (García, 2011).

El surgimiento de la gestión por competencias se ubica en el campo de la Psicología   
Organizacional y la búsqueda de formas de lograr el desempeño laboral exitoso a través   
del monitoreo del comportamiento organizacional centrado en el estudio de las   
características de las personas que trabajan en la organización; sus motivaciones,   
satisfacciones, comportamiento percibido ante factores internos y entornos de la   
organización y otros aspectos psico-humanos. Ahora hay que asumirla en la necesaria   
interdisciplinariedad de la Gestión de Recursos Humanos. Esta concepción toma auge a   
medida que las organizaciones consideraron objetivo la gestión eficaz de sus recursos   
humanos. Surgen entonces diversas teorías y escuelas, que unificaron sus resultados con   
el objetivo de expandir este nuevo paradigma en el ámbito organizacional, pero no es   
hasta finales de la década del 90, que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los   
recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las   
organizaciones.

Según García (2011), la Gestión por Competencias es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal arista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización. Para Cruz *et al* (2005) la Gestión por Competencias es:

 Una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que   
 impone el medio.

 Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las   
 necesidades operativas.

 Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que   
 saben hacer" o podrían hacer.

Domingo y Delgado (2007), declaran que existen algunas razones que justifican el hecho   
de implementar la Gestión por Competencias en una organización, entre las que se   
encuentran:

 La Gestión por Competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia de   
 la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del

mercado).

 Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que   
 se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.

11



 El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en   
 términos monetarios.

Para Morales (2008) la Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Agrega que para esto es necesario primero que todo, definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común.

En el mundo empresarial, la gestión por competencias ha sido objeto de varias de las   
críticas, estas se han referido al nivel de innovación con que cuenta la organización, ya   
que se plantea que si no existe un ambiente que propicie la flexibilidad, la colaboración y   
la autonomía laboral, el desarrollo de las competencias se hace un camino muy difícil y no   
hay mucho que hacer más que describir puestos. Esto significa también que se tiene que   
avanzar en dos sentidos: realizar un diagnostico sobre qué tan innovadora es la   
organización; y quizás, mediante el análisis de competencias empezar a innovar (Morales   
(2008).

Según Herranz y De la Vega (1999) uno de los factores que bien pueden asumir las garantías de los riesgos de afrontar este cambio de la gestión por competencias son:   
Analizar la estrategia y cultura organizacional.

Cuando estos autores hablan de estrategia se refieren a los objetivos claves de la organización, el camino que ha decidido seguir la organización, y con cultura de una organización hacen referencia a los valores, tipos de comportamiento laboral, lo que se acepta como bien hecho en la organización.

" La cultura organizacional determina un tipo de inercia empresarial que puede convertirse   
en un obstáculo para la implantación de la política basada en el concepto de   
competencias "

En consecuencias con el planteamiento anterior, estos autores expresan que como   
primer paso a realizar no es cambiar, sino, observar cuales son las características   
principales de la cultura empresarial: canales de comunicación, poder informal, etc. y   
como segundo paso, la labor de comunicación de nuevas necesidades e inquietudes a   
los integrantes de la organización, utilizando como transmisores de esas ideas a los   
poderes informales de la organización, para que sean ellos los que determinan algún tipo   
de cambio que facilite el proceso de transformación cultural en la organización.

12



La comunicación.

La comunicación empresarial tanto a nivel externo como interno, es uno de los reflejos del estilo de funcionamiento de la organización.

Durante mucho tiempo la información ha sido sinónimo de poder dentro de las organizaciones y fuera de ellas, una comunicación organizacional clara tanto a nivel formal como informal es un paso vital para poder instaurar una política de recursos humanos basada en la gestión por competencias.

Identificar los estilos de liderazgo.

En este factor los autores se centran en concretar cuál es el estilo de liderazgo que impera dentro de la organización, analizando todos los niveles de mando, ya que la gestión por competencias otorga a los directivos y mandos intermedios un papel muy activo, eclipsando antiguas funciones administrativas y de supervisión laboral; exigiendo la transformación hacia un directivo líder, capaz de escuchar los problemas y sugerencias, capaz de conducir un equipo de trabajo correctamente.

Herramientas de gestión.

Refiriéndose a este factor los autores mencionados anteriormente plantean: " La   
aplicación de una gestión de personal basada en las competencias exige un trabajo previo   
de comprensión de la organización, que debe conducirnos hacia el conocimiento exacto   
de las condiciones laborales y personales que conforman los diferentes puestos de   
nuestra organización."

También hacen referencia a la necesidad de hacer un análisis reflexivo de las diferentes   
herramientas de gestión que el área de recursos humanos de la organización suele llevar   
a cabo.

Como todo en nuestro mundo actual, matizado por los constantes cambios, el riesgo, la   
incertidumbre, la gestión por competencias no está libre de estos elementos. Varias   
empresas que han entrado a recorrer este camino han visto que sus esfuerzos no se han   
traducido en los resultados esperados, dado principalmente por los elementos que se   
muestran a continuación.

Falta de apoyo y compromiso sostenido de la alta dirección, con lo que el director de   
recursos humanos tiene dificultades desde su posición para movilizar al resto de la   
organización.

Falta de análisis esfuerzo - beneficio que ponga en evidencias los beneficios para la organización.

13



Falta de concreción y de integración con los procesos claves del negocio o con las estrategias corporativas, al confundir medios (software, definición de competencias) con fines (performance).

Falta de adaptación de modelo de competencias y herramientas de soporte a las peculiaridades de cada organización (customización).

Falta de una adecuada gestión del cambio inherente a la puesta en marcha de estos nuevos procesos.

Falta de soporte informático y organizativo acorde con la dimensión pretendida, ya que se genera considerable trabajo burocrático que hay que gestionar.

Falta de visión a largo plazo y de una clara definición del proceso de implantación en todas sus etapas.

Confusión terminológica: a un mismo componente se le denomina de distintas formas o, peor, a distintos componentes se les asigna una misma etiqueta.

Disparidad de criterios: derivada en buena medida del problema anterior, así como de la diversidad de contextos en los que se aplica.

Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles: no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas.

La Gestión por Competencias es la cuarta manera de ese nuevo constructo que tanto nos está dando que hablar y del que tanto nos falta por saber y explorar. Constructo que unos llaman Knowledge Management, otros Learning Organization, otros Capital Intelectual y otros Gestión por Competencias. Parece evidente que aquellas empresas que sean capaces de integrar todo lo bueno de todas estas ideas serán capaces de hacerse con ventajas competitivas realmente duraderas (Jiménez 2000).

En la Norma Cubana 3000/2007 del Sistema de Gestión Integrada de Capital humano se   
plantea un concepto de gestión por competencia al que se suma la autora: actividades   
coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las   
competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es   
una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los   
objetivos de la organización.

**1.4 Desarrollo del concepto de competencias**

Existen múltiples y variadas definiciones en cuanto a las competencias. En el caso de los   
países hispanos se da una dificultad adicional debido a la confusión terminológica, de que   
el vocablo competencia se asocia, habitualmente, con su significado competitivo /

14



comercial, o más reciente el término se liga a los ámbitos de actuación de determinadas instituciones, grupos profesionales o niveles de administración.

A continuación se exponen varias definiciones del concepto de competencias:

"Lo que el personal debe saber hacer para que la empresa resulte más competitiva" (Mertens, 1999)

Según García, (2003) el problema sobre el concepto de competencias permanece aún sin   
resolver, por lo que seguirá siendo objeto de debate en el futuro más próximo. En   
cualquier caso, la acepción hoy por hoy más coherente con la filosofía del enfoque de   
competencias es la que considera a éstas como un conjunto de comportamientos   
observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un   
trabajo y organización dados en una situación personal/social determinada. Por extensión,   
para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias   
incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que   
afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

· Saber:

Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de   
percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas"7. Entre otras disciplinas   
psicológicas, la Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos   
orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; bajo denominaciones como "aprender   
a aprender" o "aprender a pensar", se proporcionan recursos cuya aplicación facilita la   
adquisición de nuevos conocimientos, su integración en los que ya poseemos, su   
utilización orientada a la práctica y la posibilidad de que nos convirtamos en gestores de   
nuestro propio aprendizaje.

**·** Saber Hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas -  
por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable-), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas, trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público,), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones, etc).

· Saber Estar:

15



Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Las actitudes son un tema clásico en la Psicología Social que cuenta con un amplio desarrollo y aplicación, tanto en un nivel más macro (por ejemplo, en medios de comunicación), como en un nivel micro (por ejemplo, en las múltiples relaciones interpersonales), y en el que asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son principal foco de interés.

Querer Hacer:

Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

La Psicología de la Motivación proporciona pautas de análisis para comprender la motivación humana, las variables implicadas y las posibles estrategias para abordarla. **·** Poder Hacer: Conjunto de factores relacionados con:

Desde el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos   
personales, dos temas de gran tradición en Psicología, se contemplan aquí como   
potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a   
la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su   
potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más   
recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples" o el enfoque interactivo de   
la personalidad) aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos, y los   
sitúan en consonancia con su papel de meros componentes de las competencias.

Desde el punto de vista situacional: el grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos "presiona", la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto. La Psicología Social, la Psicología de los Grupos y la Psicología de las Organizaciones ofrecen un amplio conjunto de conocimientos respecto a la influencia de las situaciones sobre nuestros comportamientos. De igual modo, cabría destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

16



Todos estos elementos nos llevan, en conjunto, a la competencia, al "hacer", que resulta   
observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño   
(regular, bueno, excelente) de las personas en su ámbito personal y profesional, ya sea   
durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.   
Sin dudas, el concepto más difundido a nivel internacional es el que surge producto de las   
investigaciones llevadas a cabo por el profesor de Harvard, David McClelland, en los   
años 70, el que denomina competencia a cualquier característica o dimensión del   
individuo que está relacionada de forma directa con la eficacia en el desempeño de su   
puesto de trabajo. En sentido amplio se componen de conocimientos, habilidades, rasgos   
del carácter, actividades y comportamientos.

La autora considera importante señalar que las competencias, como se aprecia en estos conceptos no se limitan al conocimiento técnico, sino que incluyen habilidades, personalidad, rasgos del carácter, comunicación, etc. Por otra parte se establece una relación explícita entre las competencias y el resultado exitoso de una labor. A apreciación de Merterns, (1999) el concepto de competencia "intenta cerrar el tradicional abismo entre la calificación entendida como un acervo de conocimientos y habilidades y el desempeño concreto requerido en la empresa. Es una propuesta para aumentar la posibilidad de que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades conduzcan efectivamente a un desempeño o resultado superior en la organización."

Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo. Es posible que esto sea lo que llama tanto la atención de quienes buscan concretar el uso y la administración de los activos centrado en los individuos.

1.4.1Diferentes formas de clasificar las competencias

Es importante destacar que las competencias necesarias para desempeñar una función, deben estar adecuadamente definidas, ser observables y medibles.

Estas competencias son aplicables a todos los puestos de trabajo y por lo general no derivan de una educación profesional formal (Maciel, 2000).

 Compromiso personal de la participación activa en la toma de decisiones.  Autocontrol.

 Capacidad de interrelacionarse adecuadamente.  Buena comunicación oral y escrita.

 Capacidad de trabajar en equipo.

17



 Proactividad y autonomía en la toma de decisiones.

 Creatividad, adaptación al cambio constante o flexibilidad.  Capacidad de planificar en función de una visión de futuro.  Saber organizar tareas y manejar los tiempos.

 Autogestionar su propia carrera y fundamentalmente estar dispuesto a realizar un aprendizaje continuo.

Existen varias formas de clasificar las competencias.

Competencias primarias básicas, basadas en aptitudes, rasgos de personalidad   
(ascendencia, autoconfianza, estabilidad emocional, etc.) y actitudes.   
Competencias secundarias, basadas en dimensiones complejas en las que intervienen   
varias competencias primarias, (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etc.).   
Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones son un conjunto de   
competencias secundarias, junto con descripciones más o menos detalladas de pautas de   
comportamiento que ejemplifican el desarrollo de una competencia. (Sánchez de Dios y   
Valldeperes, 1998). A final de los años 50, R.B.Cattell y G.F.Stace demostraron la relación   
existente entre ciertos rasgos de personalidad (competencias primarias) y la habilidad   
para el liderazgo (competencia secundaria).

Gracias a McClelland todas las competencias se pueden medir. Las competencias de conocimientos y habilidades son más fáciles de medir porque son más visibles, mientras que las actitudes, rasgos, valores y motivos, que son la clave del comportamiento, exigen un mayor rigor en su medida, ya son más difíciles de descubrir. Este modelo se conoce como el iceberg. Si bien las competencias de conocimientos y habilidades pueden ser muy diferentes de unas empresas a otras y de unos puestos a otros, las competencias relacionadas con la parte baja del iceberg fueron reducidas a 20 por McClelland y sus discípulos agrupándolas en 6 bloques diferentes.

Otros autores clasifican las competencias en competencias blandas y competencias   
duras.

Competencias blandas: aquellas que son más fáciles de adquirir mediante el entrenamiento. Aquí se ubican las habilidades y los conocimientos. Ejemplo: uso de software, conocimiento de reglamentos, etc.

Competencias duras: aquellas que son más difíciles de modificar mediante acciones de entrenamiento. Por ejemplo: una persona adulta con un claro comportamiento dependiente que pretenda transformarse en alguien totalmente independiente.

18



Un término sobre el cual no se ha llegado a un acuerdo internacionalmente es el "core competency".

Las "core competency" o "competencias críticas o nucleares" son todas aquellas relevantes y necesarias para todos los miembros de la organización sin importar el nivel o rol que desempeñen en la misma. Es importante resaltar que este término se refiere más bien a comportamientos demostrados por todos los miembros de la organización que a fortalezas únicas del negocio como ha sido entendido muchas veces por las organizaciones. (Lucia y Lepsinger, 1999)

Como bien se plantea en el párrafo anterior otros autores se refieren a las "core   
competency" como las competencias que le permiten a una organización diferenciarse de   
otras en el mercado y opinan que la diferencia fundamental entre las competencias   
laborales y el “core competency” de una empresa es, que si bien ambos conceptos aluden   
a la competitividad, las “core competency” refieren a las capacidades de la empresa para   
producir unos productosservicios que la diferencian del resto de las empresas en un   
mercado determinado, mientras que las “competencias laborales” aluden a las   
capacidades de las personas para alcanzar unos resultados que la diferencian de los   
resultados obtenidos por el resto de los empleados en una empresa determinada.

Por tanto la diferencia está en el universo de referencia que para las competencias “core” es el mercado y para las competencias “laborales” son el resto de los empleados que ocupan la misma posición en esa empresa.

Las competencias claves de la empresa están constituidas ante todo, por la integración y   
la coordinación de competencias individuales, al igual que, a otra escala, las   
competencias individuales representan la integración y la coordinación de *savoir-faire,*conocimientos y cualidades individuales. Las competencias claves de la empresa están   
representadas por la lista de recursos y las capacidades de la empresa susceptibles a ser   
traducidas en resultados comerciales. Estas son la coordinación de varios elementos, las   
competencias individuales, los factores empresariales, que son los equipamientos y los   
elementos no tangibles o soft de la empresa, que son la cultura y la estructura de la   
organización. (Levy - Levoyer, 1997)

Una forma de clasificar las competencias donde se recogen estos dos criterios expresados anteriormente la muestra Domingo y Delgado, (2007):

Competencias organizacionales: que le dan a la organización un rasgo diferencial en el mercado (coincidiendo este con el concepto de "core competency").

19



Competencias corporativas: que son las que debe poseer todo personal para   
corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes.   
Competencias de roles: son las que comparten los que desempeñan un conjunto de   
responsabilidades comunes. (Por ejemplo: líderes, coordinadores o personal de apoyo).   
Competencias de posición: corresponden a las que están contextualizadas en procesos   
de trabajo específicos. (Por ejemplo: líderes de proyectos de ingeniería, etc).

Morales (2008) recoge los siguientes elementos o características que componen una competencia:

1. Motivos: Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que   
causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de   
una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones   
con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma   
consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para   
hacerlo mejor.

2. Rasgos: Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “*se salen de sus casillas*” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

3. Autoconcepto (imagen de sí mismo): Es el concepto que una persona tiene de sí mismo   
en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la   
autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi   
cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a   
otros.

4. Conocimientos: Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

5. Habilidades: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien. Por ejemplo dirigir una reunión. Las   
En este apartado la autora considera oportuno abordar algunos elementos relacionados con el tema de las competencias laborales:

La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y   
colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva

20



alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. Esta es   
sin dudas la finalidad de la gestión por competencias (Sánchez , 2007).   
Como plantea Quezada (2003), los modelos de instrumentación de la competencia laboral   
que existen a nivel mundial son múltiples y se pueden clasificar en tres clases:   
  Modelo Funcional: la aproximación funcional refiere a desempeños o

resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.

 Modelo Conductista: el modelo conductista se centra en identificar las

capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

 Modelo Constructivista: en el modelo constructivista no se define a priori las

competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de   
solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En   
esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la   
organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los   
procesos.

El mismo autor al tener en cuenta las diferentes corrientes (conductista, funcional y   
constructivista,) definió que la competencia laboral es una compleja y sinérgica estructura   
de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos   
que conducen al trabajador hacia un desempeño superior de sus funciones y tareas, en   
correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la   
organización.

1.4.2 Las competencias laborales

Romero **(**2009) plantea que la competencia laboral es la capacidad que una persona   
posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales, con el uso de   
diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los   
resultados. Es decir, son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que

21



aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como   
en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados   
efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.   
Las NC 3000: 2007 la definen como “un conjunto de conocimientos teóricos, habilidades,   
destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su   
ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los   
requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le   
exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones, concepto al que se acoge la   
autora.

Según García (2010) las metodologías para determinar las competencias laborales han   
evolucionado al mismo tiempo que la Gestión del Capital Humano y diferentes autores   
han realizado sus propuestas como es el caso de Jiménez, 1997; Ducci, M., 1997;   
Delgado, 2000; Cuestas, 2001; MTSS, 2001; Gramigna, 2000; Gallego, 2002; Zayas,   
2002; Sánchez, 2007; Rodríguez, et al (2009), etc. Los aspectos analizados alrededor de   
las principales tendencias existentes apuntan hacia las competencias como la expresión   
más fiel de la interrelación hombre-trabajo pues en ella se integran en un todo las   
particularidades del trabajo, con las características de las personas. (Zayas, 2002;   
Sánchez, 2003 citados por García, 2010).

**1.5 Modelos de gestión por competencias y su medición. Perfiles de competencias**

En la historia de la Gestión por Competencias se han desarrollado diversos enfoques: los   
modelos de “core competencies”, los modelos de las ‘cualidades’ y los modelos holísticos   
que incluyen tanto conocimientos como cualidades (Jiménez, 2000).   
 Los modelos de las core competencies de corte estratégico vienen a decir que la   
empresa se tiene que concentrar en aquellas áreas en las que se poseen las mejores   
capacidades y asimilar competencias con productos, servicios y actividades concretas.   
Estos modelos no hicieron desarrollos profundos en la gestión de las personas como   
portadoras de las competencias.

 Los modelos de las cualidades se limitaron a considerar como competencias   
cualidades personales que debían poseer los integrantes de un puesto. Y en función de   
dichas cualidades, organizar algunas funciones para su desarrollo, fundamentalmente, la   
formación. Uno de sus problemas es que están muy centrados en la función actual y no   
en las necesidades futuras. Igualmente, dejaron al margen el mundo del conocimiento.

22



 Los modelos holísticos cubren “todas las características personales” y suelen aplicarse no sólo al éxito de hoy sino incluso que se utilizan para reflexionar sobre la estrategia futura o la propia organización del trabajo.

Pérez (2006) se refiere a algunos modelos de gestión por competencias, como es el planteado por Irigoin y Vargas (2002), Consultor del Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre la Formación Profesional (Cinterfor/o.i.t), el cual explica el proceso que realiza la Institución Conocer de México para la evaluación basada en normas de competencias, utilizando un análisis funcional, donde identifican a partir de dicho propósito fundamental de la empresa, los aspectos laborales que son referentes para la elaboración de éstas en las ocupaciones de la institución, esencialmente técnicos que permiten medir los resultados concretos.

Ellos definen la evaluación de competencias en la empresa como “un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de un trabajador, con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia, a partir de un referente estandarizado e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser fortalecidas, mediante capacitación para alcanzar el nivel de competencia requerido”.

El resultado del proceso de análisis funcional y ocupacional que plantea Vargas F. (2000), es la elaboración del mapa funcional, la identificación de las unidades de competencia y la desagregación de estas unidades en los estándares (normas) de competencia, integrados por él, por los elementos de competencias, criterios del desempeño, rangos o campos de aplicación, evidencias de desempeño y evidencias del conocimiento. Dicho modelo lo expresa a partir de un ejemplo de las funciones principales de la Fábrica Nacional de Papel (FANAPEL) en el que aplicaron este procedimiento.

Otro modelo de gestión por competencias es el canadiense, planteado por el Departamento de Extensión Internacional (NAIT), el cual establece a partir de un perfil ocupacional las habilidades requeridas de conocimientos y actitudes para la evaluación del desempeño de los recursos humanos, utilizando el método DACUM.   
También el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) de Nicaragua, con la asesoría de la Organización Internacional del Trabajo OIT, trabajó en la elaboración de sus programas de formación a partir del Método DACUM.

Este método como sistema inglés (Developing a Curriculum ), originalmente se desarrolla   
en Canadá y se populariza en Estados Unidos, extendiéndose a los países de América   
Latina.

23



Lo definen como un método rápido para efectuar a bajo costo el análisis ocupacional.   
Utiliza la técnica de trabajo en grupos los cuales son conformados por trabajadores   
experimentados en la ocupación bajo análisis. Para hacer un taller utilizando el DACUM   
se conforman grupos de entre 5 y 12 personas; quienes, orientados por un facilitador,   
describen las funciones o tareas en el puesto de trabajo de manera clara y precisa. El   
resultado del DACUM se suele expresar en la llamada "Carta DACUM" o "Mapa DACUM",

(46), en la cual se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y subcompetencias que lo conforman.

Los modelos de Gestión por Competencias se basan en la permanente comparación entre   
las competencias que hoy se poseen y las que se necesitan y, en función del análisis de   
estas distancias, tomar decisiones. A partir de este momento es que se puede empezar a   
hablar de Gestión por Competencias. Ahora, además de poseer un lenguaje común en la   
organización sobre las competencias, se puede trabajar con una oferta de competencias   
(aquellas que tienen las personas) y una demanda de competencias (requeridas por el   
negocio).

Lo anterior permite, por ejemplo, tomar decisiones sobre la organización del negocio en   
función de la lógica de las competencias, organizar la formación en función de las   
necesidades, reclutar o desvincular en función de ese mercado interno. En definitiva,   
Gestionar por Competencias es tomar las decisiones de negocio y de personas en función   
de lo que sabemos hacer, de lo que necesitamos saber y no sabemos y de lo que nos   
cuesta llegar a saber o comprar ese saber, es centrar la decisión en “el saber”, en el   
“conocimiento”.

Uno de los retos más importantes de la Gestión por Competencias es su medición, éste es uno de los temas más críticos y controvertidos, ya que no nos encontramos ante elementos tangibles en los que la medida es fiable y universalmente válida. También se da la circunstancia de poder utilizar diversos métodos para cada tipo de competencia. Los métodos de medida más habituales son escalas con diversos grados en los que se nivela cada competencia, normalmente descritos en términos observables de comportamiento. Una vez definidas las escalas y los niveles, es preciso determinar la manera en que se obtendrá el dato de las autoevaluación, evaluación del “jefe”, evaluación 360º, observación de un jefe imparcial, exámenes, dinámica de grupo, etc. Cada uno de estos métodos tiene sus ventajas y sus inconvenientes. Los métodos combinados, como es el caso de los assessment centers, suelen ser los más fiables.

24



La Gestión por Competencias es, así, una palanca, una herramienta para construir una   
nueva “lógica” organizativa: la lógica del conocimiento, gestionar el conocimiento desde   
sus unidades (las competencias) siendo conscientes de que el principal depositario del   
conocimiento son las personas que conforman la empresa, es en resumen como plantea   
(Cubeiro, 1998) la cuarta manera de ese nuevo constructo que tanto está dando que   
hablar y del que tanto falta por saber y explorar. Constructo que unos llaman Knowledge   
Management, otros Learning Organization, otros Capital Intelectual y otros Gestión por   
Competencias. Parece evidente que aquellas empresas que sean capaces de integrar   
todo lo bueno de estas ideas serán capaces de hacerse con ventajas competitivas   
realmente duraderas.

1.5.1 Los Perfiles de Competencias

Los Perfiles de Competencias, según Cuesta (2008) son esencialmente conjuntos de   
competencias (holísticas a plenitud), y van con descripciones mas o menos detalladas de   
pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican la competencia haciéndola   
observable.

Para Morales (2008) un perfil de competencias es un subconjunto de competencias que   
hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo   
productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica. En su contenido describe   
detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra,   
mediante gráficos o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como   
“competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:

1. Nombre de la competencia.

2. Definición.

3. Niveles.

4. Comportamientos o criterios de desempeño.

En la NC 3000/2007 aparece el concepto de perfil de competencias como el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.

Dos son las ventajas globales del perfil de competencias: la primera es que permite   
precisar cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que necesitan los   
trabajadores para un desempeño superior en sus funciones y la segunda es que al

25



poder conocer con precisión el estado actual de las capacidades de los trabajadores con relación a un referente, se puede planificar y desarrollar un plan de formación profesional integral más contextualizado a la estrategia, objetivos y cultura de la organización sin necesidad de que solo se planifiquen vías formales para hacerlo porque pueden desarrollarse a su ritmo y con diferentes vías formativas que les permitan obtener impactos más rápidos en la organización, acortando el tiempo entre diseño y aplicación; además, propicia la certificación de las mismas.

Este perfil toma como punto de partida la estrategia de la organización, teniendo en   
cuenta la misión, la visión y los procesos claves. Se determinan las funciones del cargo y   
a partir de estas se identifican las competencias, se definen las unidades de   
competencias que se corresponden con los resultados esperados siguiendo un orden   
lógico, jerárquico y cada una de estas, se desglosa en competencias más específicas   
llamadas elementos de competencia que representan los comportamientos base de las   
funciones específicas. Como resultado final incluyen un producto, un servicio, una   
decisión.

La autora concuerda con la definición anterior ya que experiencias diversas muestran que lo novedoso y práctico en un sistema de gestión basado en competencias es la posibilidad de relacionar directamente las competencias con los objetivos estratégicos, planes y capacidades de la organización. Así las competencias son utilizadas frecuentemente como una base para identificar necesidades individuales y carencias organizacionales para planear su desarrollo. (Haddad, 2000)

La elaboración de un perfil de competencias exige un esfuerzo de conceptualización sobre el entorno que rodea al puesto de trabajo en la rutina diaria, así como una búsqueda de aquellos factores diferenciadores del desempeño y la concreción de las herramientas de medición de estos factores, estos por tanto constituyen la base de la gestión por competencias.

**1.6 La empresa cubana actual y la implantación del Sistema de Gestión Integrada de   
 Capital Humano. Marco Legal**

Marquetti, (2000) plantea que el desarrollo de la crisis de los noventa tuvo un impacto   
significativo en la actividad de los diferentes agentes económicos, pero de forma particular   
en el sistema empresarial, en el cual se iniciaron a fines de los ochenta un grupo de   
transformaciones dirigidas a elevar sus resultados. En este contexto se destacaron por su   
alcance:

26



a) La introducción de técnicas y mecanismos de funcionamiento en las empresas militares cercanos a las prácticas internacionales.

b) El desarrollo de la experiencia de las empresas-laboratorios bajo monitoreo del Instituto de Investigaciones del Trabajo.

c) La modificación gradual del sistema de capacitación de los directivos empresariales y   
el fomento de esquemas empresariales más descentralizados en varios sectores de la   
economía (especialmente en el turismo y en la gestión comercial externa). Sin embargo,   
al producirse los sucesos en Europa Oriental, muchas de estas transformaciones se   
encontraban en su fase inicial de instrumentación y, por consiguiente, no habían   
alcanzado la madurez necesaria como para constituir factores de compensación a estos   
cambios.

La creciente incertidumbre que se derivó de la propia crisis constituyó un fenómeno nuevo   
para la inmensa mayoría de los integrantes del sistema empresarial cubano, el cual se   
había ajustado a trabajar con facilidades financieras crecientes y suministros estables. A   
esto se adiciona que dicho sistema no fue concebido para que evolucionara según los   
parámetros internacionales, sino para trabajar con tecnologías maduras y en virtual   
ausencia de vínculos con la dinámica de los mercados internacionales. Además, no se   
previó tampoco que las empresas lograran competitividad por esfuerzos propios.

A pesar de las limitaciones indicadas, la impronta de la crisis condujo a que se le   
concediera en este nuevo contexto, una prioridad significativa al desarrollo de   
transformaciones profundas en los aspectos organizacionales y funcionales del sistema   
empresarial, los cuales estuvieron dirigidos a propiciar el fomento de "nuevas capacidades   
empresariales", lograr un mayor aprovechamiento de las reservas potenciales de   
elevación de la efectividad en el empleo de los recursos, así como el intentar paliar las   
consecuencias negativas vinculadas al incremento inédito de las restricciones materiales y   
financieras. En rigor, los cambios en el entorno exterior de la isla exigieron de la   
modificación de los patrones históricos con los que habían funcionado las empresas   
cubanas. El desarrollo del proceso de Perfeccionamiento Empresarial (PE) tiene entre sus   
propósitos superar estas insuficiencias y, a su vez, propiciar la elevación del desempeño   
competitivo de las empresas cubanas e incluso que algunas obtengan la categoría de   
empresas de "clase mundial".

La aprobación por la Oficina Nacional de Normalización de las Normas Cubanas No. 3000   
Vocabulario, 3001 Requisitos y la No. 3002, Implementación del Sistema de Gestión de   
Capital Humano, abre una nueva etapa para introducir y generalizar de forma ordenada y

27



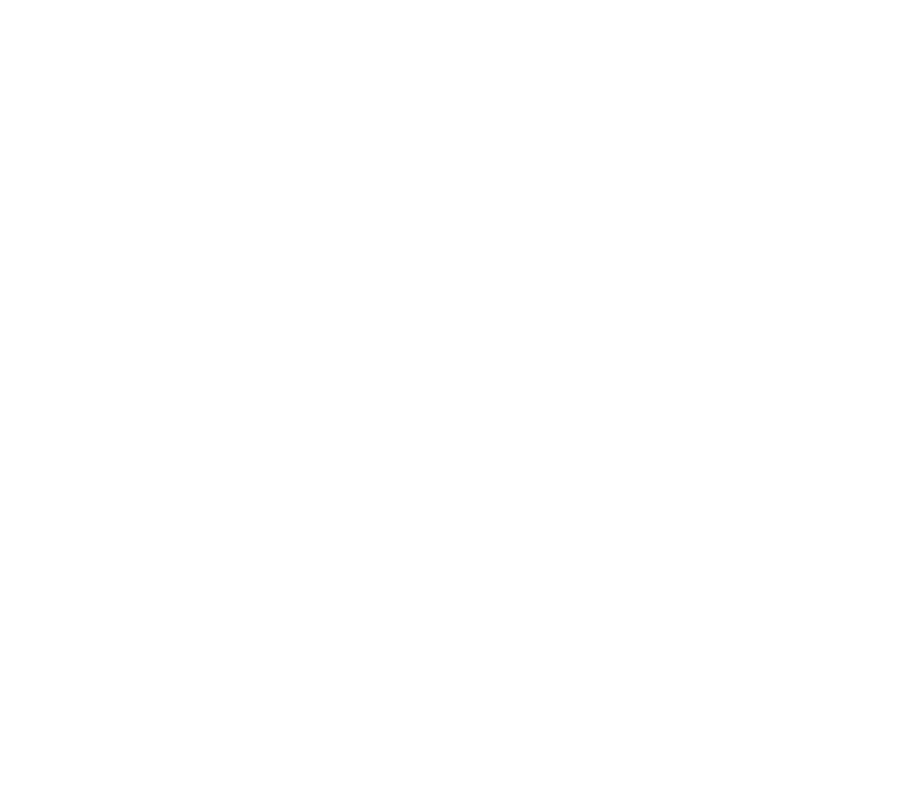
paulatina un modelo cubano que permita a las empresas y entidades del país diseñar e   
implantar un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano para elevar la   
productividad del trabajo. Con la promulgación del decreto Ley 281 de 2007, del Comité   
Ejecutivo del Consejo de Ministros que pone en vigor el reglamento para la Implantación y   
Consolidación del Sistema de Dirección para el Perfeccionamiento Empresarial se   
potencia el papel de las citadas Normas, ya que establece la obligación de las empresas   
de un Sistema de Gestión de Capital Humano tomando como referencia lo definido en las   
Normas Cubanas aprobadas. Desde hace unos años rige en nuestro país el reglamento   
general de las relaciones laborales (Resolución No. 8/2005 del MTSS), que no es una   
norma legal cotidiana, sino que marca la política a fin de fortalecer el control y la disciplina   
en esta materia, por lo cual se introdujeron cambios fundamentales.

En el año 2005, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, llevaba a cabo la visita a 2   
178 empresas del país, que representan el 87% de las 2 508 existentes en ese momento   
y que agrupan a 1 millón 531 trabajadores, con los objetivos de constatar el nivel de la   
alineación de las actividades claves de los procesos de la gestión de recursos humanos y   
su vinculación con la estrategia de la empresa y el cumplimiento de los objetivos de   
trabajo. El análisis de la información recopilada y el resultado de la caracterización de una   
gestión de recursos humanos no estratégica, sirvieron de base para que el Consejo de   
Dirección en pleno, con el Ministro de Trabajo y Seguridad Social, al frente, elaboraran un   
modelo de gestión que permitiera a la empresa, con la guía de las normas cubanas de un   
sistema de gestión integrada de los recursos humanos, que son parte integrante del   
modelo, diseñar su propio sistema, de acuerdo con sus especificidades.

A esos efectos se constituyó el Comité Técnico de Normalización110 mediante la Resolución No. 65 de fecha 28 de abril, de la Directora General de la Oficina Nacional de Normalización (ONN), integrado por 27 miembros: un Presidente, Vicepresidente, Secretario y por la mayoría de los Organos de la Administracion Central del Estado, entidades nacionales, la Central de Trabajadores de Cuba y otras instituciones (24), que contó y cuenta con el apoyo, atención y participación de la ONN.

En ese empeño se valoró el pensamiento del Comandante en Jefe sobre el capital   
humano en el socialismo y como se desarrolló su visión de la importancia de los recursos   
humanos y su transformación en capital humano como principal riqueza de nuestro país.   
Después de un arduo proceso de creación y elaboración se aprobó la familia de normas   
del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que la conforman tres normas:   
 NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario.

28



 NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos.

 NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano -

Implementación.

Estas normas cubanas son de buenas prácticas, no tienen un carácter jurídico y sirven de   
guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio   
Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, están dirigidas fundamentalmente a la   
mejora continua y una de ella es además certificable para aquellas entidades laborales   
con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de capital humano.   
Los requisitos que se establecen son genéricos y, por tanto, aplicables a cualquier entidad   
laboral, independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que   
pertenezcan.

Las normas son compatibles con las NC ISO 9000 Gestión de Calidad, NC ISO 14000 Gestión Medioambiental, NC 18000 Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y la legislación laboral vigente en materia de gestión de capital humano.

Las tres normas fueron aprobadas por la Comisión de Normalización (CONOR) y la ONN. El lanzamiento oficial de esta familia de normas se llevó a cabo el 22 de mayo de 2007, en el salón de actos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, presidido por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social y la Directora General de la Oficina Nacional de Normalización y en presencia de los miembros del Comité Técnico de Normalización 110 y otros invitados de organismos, instituciones y la CTC.

En la familia de NC-3000,3001,3002 conocidas como Sistema de Gestión Integral de   
Capital Humano el punto 4.2 se refiere a las competencias laborales donde se establece,   
que debe existir un grupo encargado de identificar y proponer a la alta dirección las   
competencias distintivas tanto de la organización como de las diferentes actividades que   
en esta se realicen. La certificación del proceso se realiza por la propia organización la   
que mediante documentos establecidos debe dejar plasmado el cumplimiento de las   
competencias establecidas.

En las empresas del sector del turismo se trabaja en el proceso de implantación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, avalado por el trabajo conjunto de todos los organismos responsabilizados. Autores como Gómez (2008), Catalán (2010) y Ruiz (2010) han realizado investigaciones sobre las competencias y su gestión en diferentes áreas de empresas hoteleras y extrahoteleras.

29



**Conclusiones parciales**

 En el entorno de la empresa actual y más aun de la empresa turística cubana, la   
gestión del capital humano permite la interacción de los trabajadores con los recursos   
materiales y tecnológicos para incorporan valor agregado a los procesos, generar   
innovación, desarrollar tecnología y nuevas técnicas además de asegurar la   
competitividad de lo que se hace y como se hace en la organización.   
 La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de   
comunicación entre los trabajadores y la empresa, cuando la empresa comienza a   
involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos,   
respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de   
cada trabajador.

 El proceso de perfeccionamiento empresarial tiene entre sus propósitos el logro de mayores niveles de eficiencia, calidad y productividad a través del desarrollo de las organizaciones y su capital humano, como un sistema de gestión armónico, a tono con la dinámica del entorno tanto interno como externo.

 La aprobación de las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002/2007, del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y la definición de Capital Humano que se asume, está en correspondencia con la evolución de las ideas de la máxima dirección del país en torno al papel del Capital Humano en el socialismo y con su visión de que es la principal riqueza que ha creado la revolución.

30



**CApítulo 2. Procedimiento para determinar el perfil de**

**puesto por competencias del dependiente comercial para el turismo**

**2.1. Introducción**

En el capítulo se presenta el procedimiento propuesto por la autora para determinar el perfil de puesto por competencias, a partir de la legislación vigente sobre el tema, fundamentalmente las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002/2007 y los decretos leyes 281 y 252 sobre Perfeccionamiento Empresarial. El capítulo consta de dos momentos, el primero se refiere a la caracterización de la organización objeto de estudio y en el segundo se fundamentan las fases que componen el procedimiento.

**2.2. Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus**

La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus del Grupo Empresarial Comercial Caracol, perteneciente al MINTUR se fundó el 1 de noviembre de 2004, a través del acuerdo No 16 con fecha 8 de diciembre de 2004, adoptado por la Junta General de Accionistas del Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. Se dedica a la comercialización minorista de mercancías en la red de tiendas, posicionada en las instalaciones turísticas del polo y zonas de interés del Centro Histórico Urbano de la Ciudad de Trinidad y Sancti Spíritus. En estos momentos la empresa tiene como:

Misión: Comercializar productos y servicios para el turismo a través de una red de tiendas confortables, que satisfagan las expectativas de los clientes con una oferta de calidad y con profesionalidad, potenciando el producto cubano.

Visión: Somos la Cadena de Tiendas para el turismo, que comercializa productos y   
servicios en Cuba, preferida por los clientes por el alto confort de sus instalaciones y   
profesionalidad de sus trabajadores, con una variada oferta de calidad y reconocido   
prestigio.

La estructura organizativa de la empresa se muestra en la Figura 2.2.

31

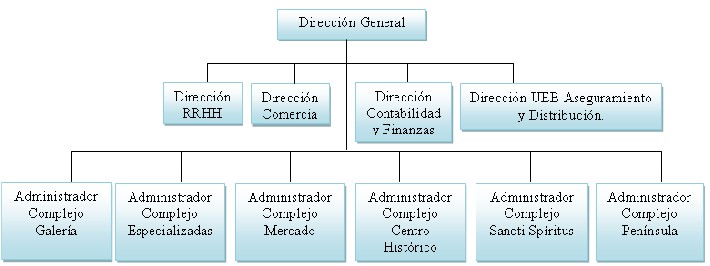
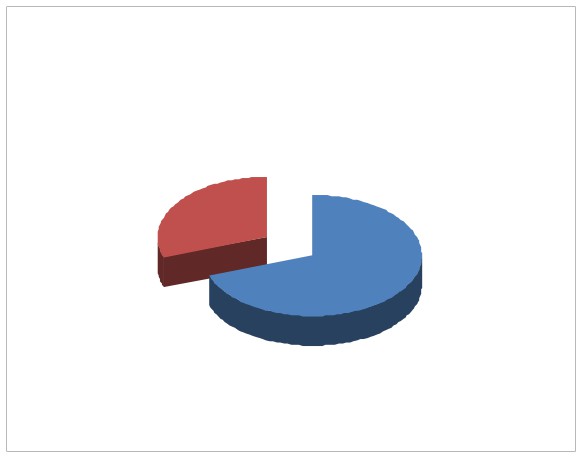


Fig. 2.2 Estructura Organizativa de la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus Fuente: Documentos de la empresa

La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus para el desarrollo de sus funciones cuenta   
con un total de 109 trabajadores, de ellos 76 mujeres para el 69.72% y 33 hombres para   
el 30.28%, lo que evidencia que no existe balance, puesto que el sexo femenino supera el   
doble del masculino, desglosados en 11 dirigentes para el 10,09%; 18 técnicos para el   
16,51%; 7 operarios para el 6,42% y 73 trabajadores de servicio para el 66,97%, o sea, el   
73,39% de la plantilla corresponde a personal directo al servicio. Las figuras 2.3 y 2.4   
muestran la distribución de trabajadores por sexo y edades, respectivamente.

Distribución de Trabajadores por

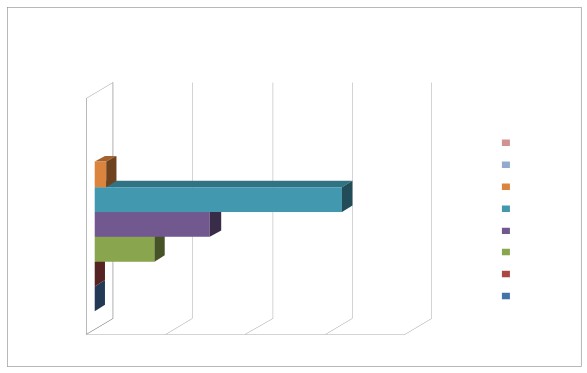
sexo

Mas culino; 33;   
 30,28%

F emenino; 76;   
 69,72%

Fig. 2.3 Distribución de trabajadores por sexo Fuente: elaboración propia

32



Distribución de Trabajadores por   
 edades

70 y más

65 - 69

60 - 64

1

0 20 40 60

40 - 59

30 - 39

20 - 29

17 -19

15 -16

80

Fig. 2.4 Distribución de trabajadores por edades Fuente: elaboración propia

**2.3. Procedimiento para determinar el perfil de puesto por competencias**

El diseño del procedimiento que se presenta (Figura 2.3) tiene sus antecedentes teóricos en el estudio de la bibliográfica consultada donde se destacan autores como Urrutia et al (2004), Pérez (2006), Martín (2008), Catalán (2010), García y Reyes (2010), Zayas (2011), Pelegrín (2011) y Pérez (S/R); tiene en cuenta además los requerimientos declarados en las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002/2007 relacionadas con el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano a nivel empresarial. El mismo consta de ocho fases que se describen a continuación:

33

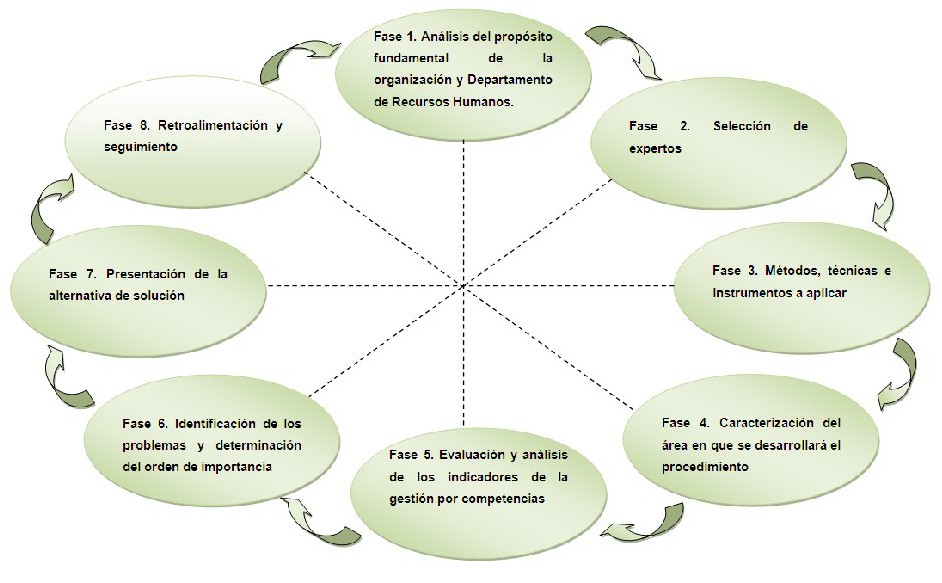


Figura 2.3. Procedimiento para determinar el perfil de puesto por competencias Fuente: elaboración propia

**Fase 1. Análisis del propósito fundamental de la organización y del Departamento de Recursos Humanos**

Esta fase marca el inicio del procedimiento y sirve de base para su posterior desarrollo, por lo que es muy importante que se tenga en cuenta el análisis de los elementos que se declaran en la misma.

El propósito fundamental de la organización tiene en cuenta el objetivo o razón de ser. Lo   
anterior implica la realización de un análisis integral que tiene en cuenta la misión, la   
visión y los objetivos estratégicos. La misión es una formulación escrita elaborada por la   
propia entidad que expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe. Es   
un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo y la   
Planificación Estratégica. No obstante lo anterior, la misión debe enfocarse hacia el   
exterior: el cliente y la sociedad en general cuyos intereses supremos determinan todo el   
accionar de las organizaciones. La misión debe definir en términos amplios el propósito o   
finalidad socio-económica de la organización. Para algunos autores, la misión se   
considera como el objetivo supremo de la organización, es decir el primer nivel o la   
expresión más general de las aspiraciones de la empresa o entidad, dadas por la filosofía,

34



el sistema de valores y creencias imperantes, así como otros componentes de la identidad   
de la misma. Un punto de vista diferente plantea por el contrario que el propósito de ella   
no es exponer fines concretos, sino dar una orientación general que motive y sirva de guía   
al colectivo. Lo esencial de la misión radica en que representa la razón fundamental para   
la existencia de la organización y debe ser elaborada por la alta dirección de la misma con   
una amplia participación e implicación de sus integrantes. Para analizar la misión es   
importante tener en cuenta que la misma debe responder, entre otras a las siguientes   
preguntas:

¿Cuál es nuestra razón de ser de la organización?

¿Cuál es nuestro ámbito de actuación o negocio?

¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores? ¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?   
¿Qué valores nos mueven?

¿Cómo trabajamos para alcanzar la visión?

La visión es una imagen del futuro que queremos o aspiramos crear para la organización.   
Tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la   
organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico. Hay   
especialistas que consideran viable formular en un mismo enunciado la misión y la visión,   
por ello algunas organizaciones en el mundo unen ambas perspectivas temporales en una   
sola formulación. Sin embargo la práctica cubana recomienda trabajar ambos elementos   
de manera independiente. En la visión es importante el horizonte, no puede tener un corto   
plazo porque propone cambios significativos y de gran alcance. La visión tiene que   
elaborarse con una amplia participación de los trabajadores, para que realmente sea   
compartida por la gran mayoría, así como, también, estar enfocada a los públicos a los   
cuales tiene la responsabilidad social de satisfacer la organización, tanto externos como   
internos, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la   
misma ante la sociedad. Es recomendable que al analizarse, se pueda constatar que la   
visión responda al menos a las siguientes preguntas:

¿A dónde queremos llegar en el año tal?

¿Cómo queremos ser dentro de tantos años?

¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?

¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios? ¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

35



La misión y la visión deben complementarse con un sistema de objetivos que dan   
consistencia a la orientación general que marcan aquellas y sirvan de guía para las   
acciones. Para el análisis de los objetivos estratégicos se tiene en cuenta primeramente   
que los objetivos, en sentido general, son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las   
aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización, reflejan un   
estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos, representan las   
metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la   
dirección a los esfuerzos organizacionales. El rol principal que juegan los objetivos en el   
proceso estratégico es servir de enlace o vínculo entre planeación y ejecución,   
concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por   
las organizaciones. Los objetivos estratégicos representan una herramienta movilizativa   
importante de los esfuerzos y recursos organizacionales, pues no existe un elemento más   
básico y decisivo en el establecimiento de un medio ambiente que favorezca el   
desempeño que permitir que las personas conozcan sus propósitos y objetivos. Si se   
desea que el esfuerzo grupal sea efectivo, las personas deben saber qué se espera que   
logren. Los objetivos estratégicos, deben lograrse en el horizonte estratégico pero debe   
tenerse en cuenta que se determinan para un lapso específico de su realización, por su   
naturaleza, son objetivos trayectoria, es decir, presentan un carácter programático.   
Expresan la continuidad del objetivo en el tiempo y constituyen una trayectoria que se   
debe seguir. En tal sentido, se perfilan como direcciones principales o lineamientos   
generales de trabajo que imprimen direccionalidad al quehacer estratégico de la   
organización. Según los especialistas, para que los objetivos estratégicos cumplan su rol,   
se debe tener en cuenta un conjunto de bases metodológicas a la hora de su elaboración,   
dentro de las que se destacan la identificación de las áreas de resultados claves, revisar si   
los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas, analizar en   
qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la   
organización y cómo, garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al   
mismo tiempo estimulante tanto para el jefe como para los subordinados, fijar los objetivos   
por escrito, definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro   
del horizonte estratégico, identificar los criterios de medida que caracterizan el   
desempeño estratégico de la organización y establecer mecanismos que permitan   
evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo.

Para analizar el propósito del área de recursos humanos, además de analizar la misión,   
visión y objetivos estratégicos, se tiene en cuenta que su función tradicional se basa en

36



contratar personal a partir solamente de requerimientos genéricos del puesto (edad,   
formación, años de práctica, experiencia en funciones específicas de manera general),   
además normalmente se observa que, una vez reclutados los candidatos, se aplican una   
serie de pruebas, sin contar con los perfiles psicométricos del puesto; esto es un error   
muy común de las personas responsables del área, que pasan por alto el principio de la   
“mejora continua”. Las nuevas tendencias afirman la necesidad de constatar si se tiene en   
cuenta la combinación de los objetivos de la administración de los recursos humanos para   
el trabajo del área, los sociales: el administrador de recursos humanos se propone   
contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando   
siempre de que estas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución   
de una entidad o compañía, no transcurrirá mucho tiempo sin que se advierta la aparición   
de medidas correctivas que puedan llevar incluso a legislaciones restrictivas o a la   
disolución de determinadas organizaciones que se consideran nocivas; los   
organizacionales: el administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el   
tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global,   
que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos   
niveles de metas, que en no pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica; los   
funcionales: mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a   
las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la   
administración de los recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización des   
cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso( como en los casos en que se   
contrata a u número excesivo de personas), se incurre en dispendio de recursos y los   
individuales: contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es   
una función y un objetivo de la administración de recursos humanos, en esta área se   
puede fijar como nivel mínimo deseable el lograr que la administración apoye los   
proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Los objetivos   
individuales que se cumplen son otros tantos pasos que la organización da para el logro   
de los objetivos globales que postula. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la   
motivación de los empleados decrece, puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar   
la tasa de rotación de personal. En esta fase es posible auxiliarse de la tormenta de ideas   
y la participación de trabajadores y colaboradores de experiencia.

**Fase 2. Selección de expertos**

Para la selección del número de expertos se utiliza la formula estadística siguiente:   
 P(1-P)K

37



n=------------  
 i2

n: número de expertos   
i: nivel de precisión

P: porcentaje de error que como promedio se tolera

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza   
Nivel de confianza = 95 %, P=0.02, i=+ 0.10, K=3.8416

Las personas escogidas deben reunir una serie de requisitos que justifiquen su inclusión   
para llevar a cabo el trabajo. Un rasgo fundamental es el conocimiento del puesto de   
trabajo al que se le hará el estudio. Es recomendable que los integrantes del grupo de   
expertos sean capacitados mediante talleres o seminarios sobre esta temática para que   
se encuentren en condiciones de interactuar como grupo, con la calidad requerida.   
Este grupo influye mucho en los resultados buscados, ya que con sus cualidades y   
habilidades van a ser capaces de identificar las competencias que requieren los puestos   
de trabajo. (Urrutia y col, 2004). Resulta necesario determinar el grado de competencia de   
los expertos para lo que se utiliza la metodología propuesta por Oñate y col (1988), la cual   
consiste en una encuesta con dos tablas que mide el nivel de conocimiento y las fuentes   
de argumentación de cada experto (Anexo 1). La determinación del grupo de expertos   
debe garantizar la confiabilidad de los resultados con el mínimo de gastos; esta   
confiabilidad depende del número de expertos y de la estructura del grupo de ellos por   
especialidades y, además, de las características particulares de los propios expertos.   
Estos expertos deben tener como característica principal poseer un grado de competencia   
que se encuentre entre los límites 0,8 y 1.

Grado de Competencia: nivel de calificación en la rama del conocimiento objeto de indagación; lo cual no está totalmente en “línea” con su grado científico y tarea, labor o responsabilidad que desempeña. Se recurre a la autoevaluación del propio experto.   
El grado de competencia de un experto se calcula mediante la expresión:

*K*  Se considera que si:

1

2

(*K*

*c*

 *K*

*a*

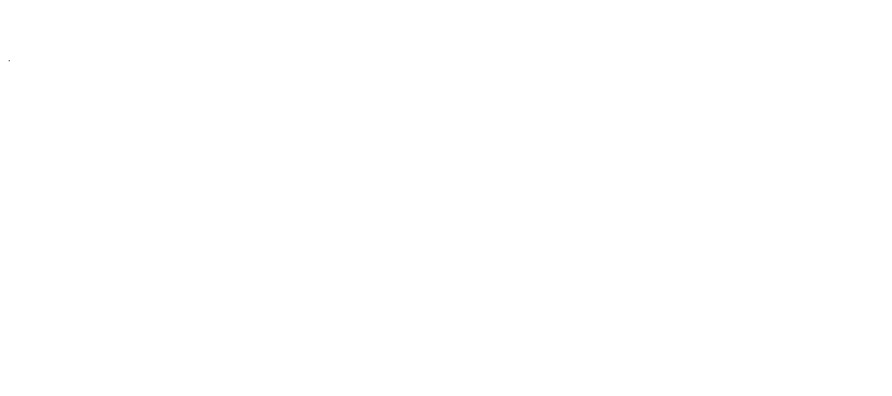
)

 0,8 < K < 1,0 el coeficiente de competencia es alto.

 0,5 < K < 0,8 el coeficiente de competencia es medio.

 K < 0,5 el coeficiente de competencia es bajo.

38



En esta fórmula Kc es el coeficiente de conocimiento o información que posee la persona   
acerca del problema (sobre la base de su autovaloración); sus valores están en una   
escala de 0 a 10 que para el cálculo se multiplica por 0.1: el cero indica que la persona no   
posee absolutamente ningún conocimiento de la problemática en estudio, mientras que el

10 expresa pleno conocimiento y Ka es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios de la persona y se obtiene del resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de las respuestas obtenidas en el llenado que hace la persona de la tabla patrón (Tabla 2.3).

**Tabla 2.3.** Fuentes de argumentación.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Fuentes de argumentación | Grado de influencia de cada una de  las fuentes en sus criterios | | |
| A  (Alto) | M  (Medio) | B  (Bajo) |
| Análisis teóricos realizados por usted |  |  |  |
| Su experiencia en el tema |  |  |  |
| Trabajos de autores nacionales consultados |  |  |  |
| Trabajos de autores extranjeros consultados |  |  |  |
| Su propio conocimiento del estado del problema  en el extranjero |  |  |  |
| Su intuición |  |  |  |

**Fuente:** Gómez (2008), consultado en Tesis en Opción al Título de Máster en Dirección. La encuesta que aparece en el Anexo 1 se envía a los expertos y los datos obtenidos de las respuestas son procesados, se calculan los coeficientes de conocimiento, los coeficientes de argumentación y grado de competencia de los expertos.

**Fase 3. Métodos, técnicas e instrumentos a aplicar**

En esta fase se debe señalar que según Chávez de Paz (2008) para la selección de una   
técnica de recolección de datos, el que plantea que esto depende de la naturaleza del   
estudio y el tipo de problema a investigar, la definición de la unidad de análisis, el tipo y   
confiabilidad de la fuente de datos, el universo bajo estudio, el tamaño y tipo de muestra   
de las unidades de análisis donde se va a realizar el estudio, la disponibilidad de los   
recursos con que se cuenta para la investigación (dinero, tiempo, personal) y la   
oportunidad o coyuntura para realizar el estudio en función del tipo de problema a   
investigar. Lo anterior indica que se pueden utilizar entre otras la tormenta de ideas   
(Brainstorming), que según Gallego (1996), es una técnica de grupo para generar ideas   
originales en un ambiente relajado y busca las causas o subcausas de un problema, el

39



análisis de documentos que se refiere a las técnicas que permiten obtener la información   
de lugares, documentos, libros y manuales, en los cuales se encuentre archivada y   
clasificada de determinada forma. Sirve para comprobar datos que han sido obtenidos a   
través de otras vías. Uno de los casos en que se recomienda su uso es cuando la   
información que se requiere obtener se encuentra ya registrada formalmente o es de tipo   
estadístico, tendencias, frecuencia y volúmenes. En la determinación de las competencias   
laborales se usan un grupo de técnicas, las cuales definen las competencias requeridas   
para cada puesto de trabajo, entre las que podemos encontrar: entrevistas focalizadas o   
no, examen de conocimientos, entre otros (Santos, 2007). Otra técnica es la entrevista de   
incidentes críticos, que como aparece en la NC 3002/2007 del SGICH, se recomienda   
para identificar las competencias asociadas a un desempeño laboral superior y consiste   
en entrevistar a cada uno de los trabajadores a fin de tener una descripción detallada de   
las ideas, acciones, interacciones y experiencias que les permiten alcanzar unos   
resultados concretos en relación con el desempeño esperado en el puesto de trabajo. Sus   
resultados permiten conocer las capacidades individuales medidas a través de conductas   
y comportamientos (competencias) y, en consecuencia el grado de adecuación al puesto   
(puntos fuertes / oportunidades de mejoras), al que aspira el evaluado. Si bien este tipo de   
entrevista se centra en particular en aquellas competencias del perfil sobre el que se   
indaga, no resulta excluyente para la detección de cualquier otra no incluida en el perfil,   
de ahí su alto valor predictivo (Pelegrín, 2006). Esta técnica busca los motivos,   
habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa. Según Morales   
(2008) se pueden tomar en cuenta las siguientes preguntas:

¿Cuál era la situación?

¿Quién o quienes estaban involucrados? ¿Qué quería hacer usted?

¿Qué fue lo que concretamente hizo? ¿Cuál fue el resultado?

Según Romero (2001) para hacer un mejor uso del tiempo cuando se aplica este tipo de entrevista se deben llevar preparadas las preguntas en forma de guías, para lo que sugiere tener en cuenta aspectos como:

Uso de preguntas abiertas: las preguntas abiertas le permiten al encuestado responder de una manera amplia y permite captar en las propias palabras del encuestado la situación narrada. Las preguntas cerradas solo le permiten al entrevistado responder si o no sobre algo que se le plantea y en el mejor de los casos aclarar la respuesta dada.

40



Preguntar por historias y ejemplos: el objetivo de esta técnica es detallar en la   
conversación situaciones específicas en la que expresen aspectos como ¿qué hacen?,   
¿cómo lo hacen? y ¿por qué lo hacen?. Las preguntas abiertas pueden alentar al   
entrevistado a relatar historias y ejemplos que cubran un rango de comportamientos,   
habilidades y características. Preguntas tales como “Que habilidades son requeridas para   
alcanzar los objetivos de tu negocio” o “Como manejarías tu esta situación hipotética” son   
muy improbables que permitan sacarle el tipo de respuesta detallada que se necesita de   
la experiencia de los entrevistados. Se debe instar al entrevistado a narrar como ellos han   
manejado situaciones específicas de su vida laboral “describe una situación problemática   
en la que te hallas visto envuelto y de la manera en que la manejaste” o “háblame de la   
última vez que la organización aventajó a la competencia. Como ocurrió esto y qué papel   
jugaste en estos acontecimientos.” Este tipo de preguntas alientan a los entrevistados a   
detallar historias donde se puedan captar las competencias buscadas.

Indagar por información específica: el entrevistador no debe vacilar en indagar por   
información adicional cuando el entrevistado no responde de manera clara o lo hace de   
forma muy general. El trabajo del entrevistador es entender el comportamiento específico   
que se ha utilizado para resolver una situación determinada o aprovechar una oportunidad   
y por que fue seleccionado este tipo de comportamiento. Estos comportamientos deben   
ser captados en la entrevista con el fin de identificar las habilidades, conocimientos o   
características sin hacer asunciones o asumir motivos. Hacer interpretaciones que no   
provengan directamente de las respuestas de los entrevistados puede comprometer la   
calidad de la información.

Evitar la conducción y dirección del entrevistado: los entrevistadores pueden influenciar la respuesta del entrevistado de dos formas: Primero haciendo preguntas dirigidas a determinadas situaciones específicas o forzando al entrevistado a determinadas preguntas que el entrevistado no había tenido en cuenta responder. Segundo el entrevistador puede guiar intencionalmente al entrevistado hacia una respuesta específica por que él considera que sea correcta.

Establecer un ambiente agradable y acogedor: hacer sentir relajados a las personas   
durante los primeros minutos del encuentro puede incrementar la posibilidad de que la   
conversación sea espontanea y que no sea una conversación autopreparada.   
Permitirle al entrevistado hablar: l entrevistado debe al menos tener una participación en   
la conversación del noventa por ciento es decir se debe alentar al entrevistado para que   
hable, la opinión del entrevistador acerca de las competencias analizadas en este

41



momento no es importante, a no ser que sea necesario hacer alguna intervención para plantear alguna experiencia o algo relacionado con el trabajo. El role del entrevistador es propiciar el diálogo y recoger información.

Estos dos últimos puntos son especialmente para el trabajo en grupo.

Tener una agenda de trabajo y apoyarse en ella: para asegurarse de la consistencia de los datos el entrevistador debe estar seguro de que todas las preguntas van a ser contestadas el tiempo previsto, teniendo siempre presente que no se debe crear un clima demasiado pesado o desagradable para los entrevistados.

Asegurarse de que todo el mundo participe: El principal objetivo del facilitador del trabajo en grupo es asegurarse de que todos los participantes tengan la oportunidad de expresar su punto de vista. Durante la reunión se debe potenciar e debate sobre diferentes puntos de vista, logrando que todos se sientan bien expresando sus opiniones

Otro método de posible utilización es el Delphi, definido por Linstone y Turoff (1975)   
como un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo   
a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo.   
En este caso la calidad de los resultados depende de la elaboración de los cuestionarios y   
la elección de los expertos consultados. Las características principales del método radican   
en el anonimato: durante el Delphi ningún experto conoce la identidad de los otros que   
componen el grupo de debate, la iteración y realimentación controlada: la iteración se   
consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario, lo que permite disminuir el   
espacio intercuartil, ya que se consigue que los expertos vayan conociendo los diferentes   
puntos y puedan ir modificando su opinión, la respuesta del grupo en forma estadística: la   
información que se presenta a los expertos no es solo el punto de vista de la mayoría sino   
que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido y   
la heterogeneidad: pueden participar expertos de determinadas ramas de actividad sobre   
las mismas bases. El método pasa por tres momentos, en primer lugar la definición de   
objetivos donde se plantea la formulación del problema y un objetivo general que estaría   
compuesto por el objetivo del estudio, el marco espacial de referencia y el horizonte   
temporal para el estudio, en segundo lugar la selección de expertos y formación del panel,   
en tercer lugar la elaboración y lanzamiento de los cuestionarios y en cuarto lugar la   
explotación de resultados donde se aclara que el objetivo de los cuestionarios sucesivos   
es disminuir la dispersión y precisar la opinión media consensuada. En el segundo envío   
del cuestionario, los expertos son informados de los resultados de la primera consulta,

42



debiendo dar una nueva respuesta. Se extraen las razones de las diferencias y se realiza una evaluación de ellas si fuera necesario se realizaría una tercera oleada.

**Fase 4. Caracterización del área en que se desarrollará el procedimiento**

Esta fase marca el inicio del diagnóstico como parte del procedimiento. Se realiza para   
conocer las características particulares del área en la que se desarrollará la investigación,   
lo cual según Urrutia et al (2004) resulta de gran utilidad. Este es el primer contacto real   
con los trabajadores del área y permite lograr una identificación con ellos. La información   
que requiere esta fase puede obtenerse mediante la aplicación de técnicas como el   
análisis de documentos facilitados por la entidad y entrevistas con la Dirección.

**Fase 5. Evaluación y análisis de los indicadores de la gestión por competencias**

Para llevar a cabo esta fase se aplican instrumentos seleccionados a una muestra de 58   
trabajadores, que coincide con el 100 % de la población en el área objeto de estudio. Para   
la aplicación se aprovecha cada espacio posible según los turnos y el horario de trabajo   
de manera que se cumpla el cronograma de la investigación, además se tiene en cuenta   
que existen diversos criterios sobre la gestión por competencias y los indicadores para su   
evaluación y análisis. La gestión por competencias busca, a partir de la definición de un   
perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad   
entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten en definitiva, a aumentar   
la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa. (Santos, 2007).   
El mismo autor plantea que la gestión es efectuar acciones para el logro de objetivos. La   
competencia es aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin, capacidad   
y disposición para el buen desempeño. Lo anterior implica que es necesario estudiar a los   
individuos que tengan un desempeño exitoso en el mismo y analizar qué hacer para   
lograrlo. **Benítez** (2008) tiene en cuenta los indicadores de dominio como un conjunto de   
ítems o frases cortas referidas a conductas observables, que permiten evaluar el dominio   
de la competencia considerando, uno por uno, todo el conjunto de indicadores. En este   
caso, la brecha positiva o negativa resultará de la puntuación obtenida, considerando si el   
desempeño de la persona con respecto al indicador es A, B ó C, donde A podría significar   
“satisface plenamente o supera las exigencias del cargo”, B “satisface las exigencias   
mínimas” y C “requiere entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño requerido”,   
con respecto al indicador. Para cada letra u otro signo escogido, habrá una puntuación, y   
el dominio se expresará en un puntaje total. En las investigaciones de este mismo autor   
se presenta un aporte que provee una orientación para el diseño de instrumentos de

43



evaluación de las competencias funcionales, mediante la aplicación del método de los perfiles descriptivos.

En la NC 3001/2007 se plantea que la organización debe tener identificadas y aprobadas las competencias clave de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que en estas laboran, planteamiento con el que la autora coincide, por lo que a partir de aquí se considera importante tener en cuenta indicadores como el conocimiento de cada una de las competencias antes mencionadas y el nivel de desempeño de los trabajadores.

**Fase 6. Identificación de los problemas y determinación del orden de importancia**

Esta fase se estructura en dos momentos, primero la identificación de los problemas   
relacionados con la gestión por competencias, a partir del resultado de los instrumentos   
aplicados en las fases anteriores. Estos se presentan a los expertos seleccionados para   
su análisis, lo que permite el desarrollo del segundo momento de la fase. Para determinar   
el orden de importancia de los problemas detectados se utiliza el Test del coeficiente (W)   
de Kendall para la determinación del grado de asociación entre los criterios emitidos por   
los expertos (Siegel, 1972). Cada experto emitirá su juicio acerca de las características de   
lo que se les presenta y las clasifica según su juicio por orden de importancia asignándole   
un valor perteneciente al conjunto de números ordinales. Estos rangos toman los valores   
1, 2, , K pertenecientes al conjunto de números naturales. Para valorar la concordancia   
de los expertos se construye una “matriz de rangos” con el resultado de la evaluación de   
los mismos (Tabla 2.4).

**Tabla 2. 4** Matriz de rango.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Características | Expertos | | | | | Aij |  | 2   |
| 1 | 2 | 3 |  | n |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| K | Total | | | | | | | |  |

Fuente: Siegel (1972)

Con el resultado de la evaluación de los expertos, se procede a determinar si es o no   
confiable el mismo, utilizándose para ello el Coeficiente de Concordancia de Kendall, (W).

12 \*

*W* 

2

2

(*D* )

3

*M* \* (*K*  *K*)

44



donde :

M : Número de expertos.

K : Número de propiedades o índices a evaluar.

 : Desviación del valor medio de los juicios emitidos, valor que se determina mediante

la expresión siguiente:

*M*

   (*Aij*  )

*j* 1

donde:

Aij : Juicio de importancia del índice i dado por el experto j.   
T : Factor de comparación (valor medio de los rangos)

 

1

2

*M*(*K* 1)

El Coeficiente de Concordancia de Kendall expresa el grado de asociación entre los “M” expertos, por tanto es una medida de correlación utilizando rangos.

Para probar la significación del grado de concordancia de los expertos (significación de W) se emplean los siguientes estadígrafos:

Para muestras grandes (K > 7)

2

  *M*(*K* 1)*W*

2 2

Para muestras pequeñas (K  7)

2

*S*   

RC: S Stabulada

RC:   



,   
 (Tabla de Friedman)

H0= se rechaza el criterio de los expertos   
H1= se acepta el criterio de los expertos

**Fase 7. Presentación de la alternativa de solución**

En esta fase se presenta el perfil de competencias para el puesto del área objeto de estudio   
dentro de la organización de que se trata. Para determinarlo se tiene en cuenta lo que se   
establece en la NC 3002 del 2007, que concibe a las competencias laborales como el factor   
por excelencia de la gestión integrada de los recursos humanos y además de expresar un   
desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organizaciónes. Para

45



cumplimentar el objetivo de esta fase, la misma se estructura en dos momentos: en primer lugar se identifican, validan y certifican las competencias en los niveles siguientes:   
  La organización (competencias distintivas de la organización).

 Los procesos de las actividades principales (competencias de los procesos).

 Del cargo de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo o

puesto)

La alta dirección de la organización para atender todo el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias de los diferentes niveles, designa a uno de sus miembros para presidir el Comité de Competencias de la organización. El Comité de Competencias está integrado por:

 Miembro de la alta dirección (Presidente).  Directivos de la organización.

 Trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias,   
 conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de

futuro, que laboran en los procesos de las actividades principales y en los cargos donde se van a identificar, validar y certificar las competencias.

La organización elabora un procedimiento documentado para la identificación, validación y certificación de las competencias. Este procedimiento describe la forma en que se va a llevar a cabo todo el proceso de identificación de las competencias en los diferentes niveles establecidos, precisando entre otros aspectos:

**-** Las herramientas y métodos que se utilizan en el proceso de identificación de las   
 competencias.

**-** Las responsabilidades de quienes intervienen en el proceso.

**-** Como se lleva a cabo el proceso.

**-** Como se registran los resultados y se presentan para su aprobación.

Una vez que se realice el proceso de identificación de las competencias para los diferentes niveles, siguiendo el procedimiento establecido, se procede al análisis y aprobación por la organización de las competencias identificadas. De este proceso quedan validadas y aprobadas por la alta dirección y recogidas en un solo documento:

**-** Las competencias distintivas de la organización, aplicables a sus trabajadores.

**-** Las competencias de los procesos de las actividades principales de la organización   
 aplicables a los trabajadores que laboran en estos procesos.

46



**-** Las competencias de los cargos que se utilizan para los procesos de las actividades   
 principales, que se reflejan en los perfiles de competencias elaboradas para dichos

cargos y que son aplicables a los trabajadores que los ocupan.

El Comité de Competencias identifica a los trabajadores que tienen un desempeño laboral   
superior comparado con las competencias identificadas y aprobadas. También identifica a   
otros trabajadores, cuyo desempeño es adecuado, pero no es superior.   
La identificación de los trabajadores con “desempeño laboral superior” y con “desempeño   
laboral adecuado”, le permite al Comité de Competencias visualizar el conjunto sinérgico de   
conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores   
asociados con un desempeño laboral superior en determinado cargo. También facilita   
determinar las brechas existentes, tanto en lo individual como a nivel de la organización, en   
correspondencia con los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, lo que sirve de   
guía para la selección de los nuevos trabajadores que se incorporen a los cargos de los   
procesos de las actividades principales, y para la capacitación y el desarrollo de los   
trabajadores con un desempeño laboral adecuado en el alcance de un desempeño laboral   
superior.

El empleo de la técnica de la entrevista de incidentes críticos, se recomienda para identificar las competencias asociadas a un desempeño laboral superior y consiste en entrevistar a cada uno de los trabajadores a fin de tener una descripción detallada de las ideas, acciones, interacciones y experiencias que les permiten alcanzar unos resultados concretos en relación con el desempeño esperado en el puesto de trabajo.

El perfil de competencias de los cargos de los procesos de las actividades principales de la organización se identifica mediante el análisis de la trascripción de las entrevistas; el análisis y codificación de las conductas; las características y capacidades individuales que demuestran, tanto los trabajadores con un desempeño laboral superior, como los trabajadores con un desempeño laboral adecuado.

A partir del documento donde se recogen las competencias para los diferentes niveles, que   
aprueba la alta dirección de la organización, se procede a la validación de las competencias   
lo que significa que las identificadas para los diferentes niveles se describen en un   
procedimiento común, se formalizan o reconocen oficialmente y se convierten en una   
referencia para el trabajo de la gestión integrada de capital humano de la organización.   
En este mismo procedimiento se define la forma en que se va a llevar a cabo en la   
organización, la comprobación de que los trabajadores poseen y han demostrado las

47



competencias identificadas y aprobadas para los diferentes niveles, así como la certificación de las competencias como resultado final de este proceso.

La organización debe diseñar el documento que va a utilizar para certificar las   
competencias de sus trabajadores, así como establecer los registros correspondientes que   
aseguren el control y la confiabilidad de la entrega de esta certificación.   
La certificación de las competencias constituye el reconocimiento formal, en la organización   
donde el trabajador se desempeña, de las competencias demostradas por este y por   
consiguiente evaluadas por otras personas. Significa la constancia de la evaluación de una   
competencia demostrada para un trabajo determinado a partir de estándares definidos y   
garantiza la calidad de lo que el trabajador es capaz de hacer y de las competencias que   
posee para ello.

En un segundo momento se procede a la elaboración del perfil de competencias para el puesto seleccionado, a partir de las competencias determinadas anteriormente. Algunos autores definen como perfil de competencias un subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica. En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:

1. Nombre de la competencia.

2. Definición.

3. Niveles.

4. Comportamientos o criterios de desempeño.

Pérez (2006) plantea que el perfil por competencias laborales es el documento que describe los resultados del trabajo deseados, los conocimientos, las habilidades y conducta inherentes a una ocupación, dividida en unidades de competencias y ordenada de manera jerárquica y lógica.

La NC 3001 del 2007 lo define como el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales, por tanto las competencias seleccionadas deben estar enfocadas al cumplimiento de las misiones, objetivos, estrategias y funciones del puesto en cuestión.

48



En el proceso de construcción del perfil de competencias de los cargos Rodríguez y col (2009) plantean que puede describirse inicialmente el objetivo fundamental o misión del cargo o puesto de trabajo analizado y posteriormente se trabajen tres niveles en la descripción de las competencias laborales:

 Competencias laborales genéricas (primer nivel). Se utiliza el listado de   
 competencias laborales genéricas, instrumento elaborado por el Profesor Mc.

Clelland de la Universidad de Harvard, revisado y perfeccionado por el trabajo de   
consultoría de otros prestigiosos investigadores y consultores, durante más de 30   
años.

Del listado de competencias laborales genéricas se seleccionan por el grupo de expertos   
aquellas que se consideran importantes y necesarias a tener en cuenta para la definición   
de desempeño adecuado y desempeño superior en el cargo o puesto de trabajo analizado.   
Las competencias genéricas son aquellas que, mejor que ninguna otra, describe el   
desempeño requerido para el cargo o puesto. Se recomiendan identificar entre 4 o 5 de   
dicho listado. A esta lista que se logra organizar, se le adicionan aquellas otras que no   
aparezcan en la relación, pero que son consideradas por el grupo de expertos como   
importantes para la descripción del perfil de competencias del puesto objeto de análisis. Se   
puede hacer una reducción de listado con el grupo implicado, e involucrar a otros   
especialistas de la Dirección de Capital Humano.

Posteriormente el Grupo de Expertos realiza las entrevistas de incidentes críticos, teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones para el análisis de cada puesto, se conforman dos grupos (siempre que sea posible) a partir de seleccionar los trabajadores que han mostrado un desempeño adecuado en el puesto de trabajo y los que han logrado un desempeño superior. (Se recomienda una relación de 5 DS / 3 DA).

 Teniendo en cuenta las competencias laborales genéricas y la información   
 recopilada como parte del las entrevistas realizadas y el trabajo de los grupos de

expertos, éstos definen los indicadores de competencias (segundo nivel) ordenados   
en una escala ascendente que permita orientar e interpretar los resultados del   
desempeño. Un nivel de escala describe el desempeño adecuado y el otro el   
desempeño superior. (El orden de los indicadores en cada nivel de escala está en   
función de: la intensidad de la acción, el impacto y el nivel de complejidad de la   
acción). Este constituye parte importante del proceso de operacionalización de las   
competencias genéricas.

49



La escala ascendente se construye en base a los datos e información recogida en las Entrevistas de Incidentes Críticos, realizadas a los ocupantes del puesto y por las opiniones del grupo de expertos (constituyen ideas, acciones e interacciones).

 Una vez definidos los indicadores de competencias laborales es necesario   
 identificar las evidencias del desempeño adecuado y superior (tercer nivel) para

cada uno de los niveles de la escala. La evidencia del desempeño son los resultados tangibles derivados del desempeño (Pruebas concretas resultante del desempeño). Permite concretar en un nivel superior las competencias laborales y que su medición sea posible no sólo por los especialistas, sino también por los directivos, funcionarios y trabajadores en la base. Estas evidencias se integran al sistema de objetivos de trabajo del área organizativa.

En las Indicaciones metodológicas para la determinación de los perfiles por competencias   
de los cargos de cuadros en los grupos empresariales y unidades presupuestadas del   
sistema del ministerio de turismo se plantea que el equipo responsabilizado con la   
determinación de los perfiles de cargos por competencias, debe emplear el Manual de   
Funcionamiento Interno de la organización, el que contiene las funciones comunes a los   
cargos (que se toman en consideración, pero no se incorporan al perfil), las funciones   
específicas del cargo en cuestión (que se toman en consideración e incorporan al perfil),   
la misión del cargo que se incorpora al perfil y las atribuciones y obligaciones específicas   
del cuadro, que también se incorporan.

El método propuesto para la elaboración de los perfiles de cargos por competencia es por   
consenso de un grupo de expertos de reconocidos resultados en el desempeño de su   
cargo (dirigentes o especialistas), los cuales conforman el grupo que tendrá la tarea de la   
elaboración de los perfiles por cada familia de cargos, entendiendo como tal a los cargos   
de igual o similar perfil técnico en diferentes niveles de dirección, es decir, en el Grupo   
Empresarial y en las empresas. Los grupos de trabajo también pueden conformarse para   
la elaboración de los perfiles de los cargos que formen parte de un proceso u otra   
característica que los relacionen.

**Fase 8. Retroalimentación y seguimiento**

La observancia de esta fase es clave para el éxito del procedimiento. La NC 3001de 2007   
establece que la organización deberá utilizar las competencias laborales en los procesos de   
selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño. Es   
necesario tener en cuenta que las competencias laborales se convierten para la empresa

50



en herramientas de desarrollo del Capital Humano y en la base de los procesos de   
capacitación, entrenamiento y experiencia necesaria (Romero y col, 2009).   
Las competencias laborales oficialmente normalizadas para un puesto de trabajo área   
ocupacional ó ámbito de trabajo, garantizan que los trabajadores conozcan con anterioridad   
el desempeño que se espera de ellos, contar con trabajadores más eficientes y motivados   
para actuar en el marco de sus funciones y en el de la organización, la formación estará   
enfocada hacia el mejoramiento del desempeño, las evaluaciones del desempeño serán   
más objetivas y relacionadas con el aporte a los objetivos de la organización, mayor   
facilidad para vincular los mecanismos de estimulación al logro de niveles de competencia,   
mayor claridad para los órganos empleadores y trabajadores, mayor flexibilidad en la   
movilidad laboral de los trabajadores, se pueden acelerar decisiones de promoción así   
lograr mayor motivación de los trabajadores que lo deseen para realizar acciones de   
capacitación que les permitan estar preparados para asumir nuevas funciones o cargos.   
En esta fase es recomendable tener en cuenta la evaluación y redefinición de perfiles,   
porque mediante el mismo la dirección será responsable del desarrollo de sus equipos,   
identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia; así como los trabajadores que   
demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y   
serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Aquellos que presenten un   
desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de   
capacitación y desarrollo. Lo anterior implica que a partir de los elementos resultantes del   
análisis que se realiza en esta fase es posible corregir las desviaciones en el momento   
oportuno, lo que complementa la retroalimentación y convierte a la misma en punto de   
partida para el seguimiento y control del procedimiento.

**Conclusiones parciales**

1. El procedimiento para determinar el perfil de puesto por competencias, descrito en   
 el presente capitulo, muestra la flexibilidad, consistencia lógica, y carácter práctico

de cada una de sus etapas.

2. Los indicadores de gestión por competencias descritos en el Capítulo, y sus   
 basamentos teóricos prácticos, respaldan su utilización por el autor para el logro

de los objetivos de la investigación.

3. El procedimiento presentado consta de ocho fases: Análisis del propósito   
 fundamental de la organización y del Departamento de Recursos Humanos,

selección de expertos, métodos, técnicas e instrumentos a aplicar, análisis de la   
situación que presenta el área objeto de estudio, evaluación y análisis de los

51



indicadores de la gestión por competencias, identificación de los problemas y determinación del orden de importancia, presentación de la alternativa de solución y retroalimentación y seguimiento

52



**CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS   
OBTENIDOS CON LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

**3.1. Introducción**

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento   
para determinar el perfil de puesto por competencias del Dependiente Comercial para el   
Turismo en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus. Se muestra además la   
utilización de un conjunto de indicadores de la gestión por competencias cuya evaluación   
se convierte en herramienta importante para potenciar el desempeño exitoso del capital   
humano en la organización objeto de estudio. Se exponen también los beneficios que   
reporta el procedimiento aplicado a partir de la interacción de cada una de las fases que lo   
conforman.

**3.2. Caracterización del procedimiento para determinar el perfil de puesto por competencias del Dependiente Comercial para el Turismo en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus**

**Fase 1. Análisis del propósito fundamental de la organización y del Departamento de Recursos Humanos**

En esta fase se analizan elementos importantes para el logro exitoso del resto del   
procedimiento, como son la Misión, Visión y objetivos estratégicos. La autora consideró   
oportuno, antes de mostrar el análisis realizado, señalar que pudo constatar, a partir de la   
información recibida por la dirección de la entidad, que del objeto social aprobado no   
todas las operaciones mercantiles son desarrolladas por la empresa como por ejemplo:   
desarrollar las ventas minoristas a través del comercio electrónico, servicios de atelier en   
las tiendas de confecciones, servicios para la navegación por Internet, comercialización   
minorista de flores naturales y arreglos florales, servicios de peluquería complementaria,   
operar almacenes de forma mayorista, servicio de comedor obrero y prestar servicios de   
arrendamiento de locales.

Esta fase se desarrolló a partir de la utilización de una tormenta de ideas que contó con la participación de un grupo de trabajadores y directivos de experiencia, lo que permitió analizar los siguientes elementos:

**-** Propósito fundamental de la organización: en este aspecto se analizó en primer

lugar la Misión ya que las funciones generales de la empresa se derivan del objeto social, se gestionan y llevan a cabo encaminadas a su cumplimiento. Se tuvo en cuenta además, las siguientes preguntas y se muestra el resultado:

53



¿Cuál es nuestra razón de ser de la organización? Comercializar productos y servicios para el turismo

¿Cuál es nuestro ámbito de actuación o negocio? a través de una red de tiendas confortables

¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores? Como personas que buscan satisfacer deseos, necesidades y expectativas

¿Qué significado tienen nuestros trabajadores? Factor estratégico

¿Qué valores nos mueven? Integridad. Cumplir con un conjunto de leyes o reglamentos   
que rigen en el turismo cubano, en especial las emanadas del MINTUR y de la Dirección   
Central del Grupo Comercial Caracol S.A., Compromiso con la Organización. Desafío y   
responsabilidad, automotivación e interés por el desarrollo individual en función de   
enriquecer el trabajo del colectivo. Es tener sentido de pertenencia, participación,   
dedicación y total entrega al trabajo e implicación en el cumplimiento de los objetivos   
trazados para el logro de mejores resultados, Productividad. Conscientes de la necesaria   
correspondencia entre el trabajo y la calidad de nuestros resultados. Nos   
responsabilizamos totalmente con la calidad de los servicios y productos que ofrecemos.   
Promovemos el uso racional de los recursos en las actividades cotidianas, Capacidad de   
cambio. No ofrecer resistencia al cambio, es aquel personal que aporta ideas y soluciones   
objetivas. Se caracteriza por rectificar los señalamientos y errores de etapas pasadas con   
la aplicación de nuevos conocimientos y Trabajo en equipo. Tener espíritu de cooperación   
y ayuda mutua. Tener capacidad de lograr el cumplimiento de objetivos y funciones a   
través de la coordinación y motivación de las áreas y compañeros implicados.

¿Cómo trabajamos para alcanzar la misión? Con calidad y profesionalidad

En segundo lugar se analizó la Visión, a través de las siguientes preguntas, con el siguiente resultado:

¿A dónde queremos llegar en el año tal? Incrementar los niveles de venta

¿Cómo queremos ser dentro de tantos años? La preferida por los clientes

¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros? Oferta variada y   
de calidad

¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios? Alto confort de sus instalaciones

¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización? La   
profesionalidad. Los equipos de trabajo se mantienen permanentemente actualizados   
para permanecer a la vanguardia en las actividades que desempeñamos. Estamos

54



altamente comprometidos con nuestros clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado. Trabajamos honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada y el respeto mutuo. La Productividad. Conscientes de la necesaria correspondencia entre el trabajo y la calidad de nuestros resultados. Nos responsabilizamos totalmente con la calidad de los servicios y productos que ofrecemos. Promovemos el uso racional de los recursos en las actividades cotidianas,

**-** Propósito del Departamento de Recursos Humanos: En este análisis también se

tuvo en cuenta la Misión y la Visión, pero como parte del papel funcional que   
desempeña esta área en la organización objeto de estudio. Se perfeccionaron   
ambos elementos a partir de las exigencias de las Normas Cubanas del Sistema de   
Gestión Integrada de Capital Humano, con el siguiente resultado:   
Misión: Formular e implantar las políticas de administración del capital humano de la   
Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus acorde con las competencias requeridas   
para la funcionabilidad de la entidad, dirigida a la creación de una cultura basada en   
la calidad y la excelencia; identificada con una gestión efectiva y un clima laboral de   
respeto, dentro de un marco legal y ético.

Visión: Alcanzar un enfoque estratégico basado en un modelo de gestión por   
competencia del capital humano que nos permita consolidarnos como una entidad   
orientada a ofrecer un servicio de calidad al cliente, acorde a las tendencias   
actuales.

Otro aspecto analizado en este apartado es lo relacionado con los objetivos estratégicos.   
En el caso de la Sucursal, se encuentran declarados para el periodo 2012-2015 los   
siguientes:

1- Alcanzar en el año 2012 ingresos ascendentes a 4.050 MM de CUC.

MCUC 2012 2013 2014 2015

Ingresos 4050.0 4090.6 4166.9 4250.3

totales

Utilidades 1759.3 1812.0 1866.4 1922.4

2- Mejorar la eficiencia económica alcanzando índices de costos y gastos que permitan   
 el incremento de la masa de utilidades:

55



U/M 2012 2013 2014 2015

Ingresos MCUC 4050.0 4090.6 4166.9 4250.3

Costo + Gasto (cuc) Ctvos. 0.562 0.551 0.54 0.528

Costo+Gasto(MT) Ctvos 0.86.5 0.855 0.845 0.835

Utilidades MCUC 1759.3 1812.0 1866.4 1922.4

3- Garantizar la informatización de las actividades fundamentales previstas por la

Sucursal:

 Lograr un 100% de conectividad que garantice un flujo de la información   
 efectivo.

 Implantar en el 2012 el comercio electrónico en la Sucursal.

4- Garantizar la ejecución de los planes que se aprueben de Inversiones; Reparaciones Capitales; Reposición de Equipos; de Mantenimiento Preventivo Planificado y Correctivo de los inmuebles, equipos y mobiliarios; que garanticen el incremento de las capacidades nuevas en tiendas y mejorar las existentes, tener inmuebles, mobiliarios y equipos en correspondencia con las necesidades y alargar su vida útil para brindar un mejor servicio a los clientes con la calidad demandada.

Indicadores

Elaborar el plan de desarrollo de las   
Inversiones de la Sucursal, que garantice la carpeta de inversiones preparada para   
ejecutar cada año

Actualizar el plan de desarrollo

Cumplir el plan de inicio y terminaciones de inversiones que se apruebe para cada año Ejecutar el plan de Reparaciones Capital que apruebe el MINTUR para cada año

Reponer Equipos y Mobiliarios de acuerdo al plan aprobado por la Casa Matriz para el

Año

Dar mantenimiento preventivo planificado a

56

2012 2013 2014 2015

100 % 100% 100% 100%

100 % 100% 100% 100%

100 % 100% 100% 100%

100 % 100% 100% 100%

100 % 100% 100% 100%

100% 100% 100% 100%



instalaciones, mobiliarios, equipos instalados logrando alcanzar en cada año el % que se señala para el total de ellos.

Reparar los medios y bienes que resulten

averiados, en el momento que se produzca 100% 100% 100% 100%

para devolverle su vida útil.

5- Garantizar que los Recursos Humanos del Grupo Caracol contribuyan al incremento de la eficiencia y competitividad mediante el incremento constante del nivel de desempeño profesional y los valores éticos.

Indicadores 2012 2013 2014 2015

Composición femenina

Trabajadores 75% 77% 78% 79%

Cuadros 45% 50% 60% 65%

Composición de negros y mestizos 28% 29% 30%

Trabajadores 27%

Cuadros 18 % 27% 36% 45%

Acciones de capacitación 40 45 50 55

Porcentaje de cuadros promovidos de la

100 % 100% 100% 100%

reserva

Valor agregado/Promedio de Trabajadores (

1220 1295 1370 1450

Productividad)

Gasto de salario por peso de valor agregado 0.38 0.38 0.38 0.38

Porcentaje de trabajadores abarcados en

sistemas de pago y estimulación por 100 100 100 100

resultados

6. Lograr el fortalecimiento de los subsistemas del perfeccionamiento implantados en la   
Sucursal, en correspondencia con las adecuaciones del Decreto Ley e implantar los   
cuatro nuevos subsistemas de dirección y gestión empresarial en correspondencia con el   
Decreto Ley 252/07.

57



2012 2013 2014 2015

Consolidar el Mantener categoría Mantener categoría Mantener categoría

Sistema de empresa de empresa de empresa

perfeccionamiento Consolidada Consolidada Consolidada

Empresarial

7- Garantizar el cumplimiento de los principales Indicadores Comerciales, como parte de   
la consolidación de la Estrategia Comercial de la Sucursal Comercial Caracol Sancti   
Spíritus.

Indicadores Comerciales 2012 2013 2014 2015

Inventarios (mcuc) 512.4 527.9 542.8 558.3

Rotación 2.6 2.7 2.8 2.9

Cobertura 125 130 130 130

Compras (mcuc) 1842.6 1914.5 1971.9 2011.3

8-Garantizar una mayor participación de la Industria Nacional en la oferta de nuestras

instalaciones de ventas.

Participación de la producción

2012 2013 2014 2015

nacional (%)

En las compras 68.0 70.0 72.0 75.0

En las ventas 68.0 70.0 72.0 75.0

9- Fortalecer la gestión de calidad como vía para aumentar la satisfacción de los clientes   
 Garantizar antes de concluir el año 2012 un 90% del índice de satisfacción de los   
 clientes.

 Certificar el Sistema de Gestión de Calidad en la Sucursal Comercial Caracol Sancti   
 Spíritus.

Criterios de medida por año

No Indicadores U.M 2012 2013 2014 2015

1 Índice de satisfacción de los clientes % 90 91 92 94

2 Certificación del SGC Dic/2012

58



10. Fortalecer la Gestión Ambiental para lograr un servicio basado en el principio de producciones más limpias y consumo sustentable.

Indicadores para el año 2012:

 Reducir en un 5 % anual de lo planificado el consumo de electricidad y así contribuir a   
 disminuir la generación de este indicador y disminuir la carga contaminante en las

áreas de generación.

 Reducir el consumo de combustibles en un 10 % Anual de lo panificado para reducir la   
 contaminación producto de la combustión de los mismos.

 Reducir el consumo de agua potable en un 20 % Anual y contribuir al ahorro de este   
 preciado elemento.

Los objetivos estratégicos del área de recursos humanos están encaminados a:

1.

Continuar perfeccionando la Gestión del Capital Humano.

- Continuar aplicando los sistemas de pago por resultados en moneda

nacional, beneficiando con dichos sistemas al 100% de los trabajadores.

- Lograr la eficiencia en la gestión de los recursos humanos expresado en

que la correlación salario medio - productividad del trabajo, alcance valores inferiores a 0.90.

- Incrementar en un 11% la productividad por trabajador con respecto al

2010.

2. Lograr en el año 2012 un mayor desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial.

3. Contribuir a la capacitación continua de los trabajadores y cuadros, para elevar su

competitividad mediante el incremento del nivel de desempeño técnico, profesional, educativo y cultural.

4. Garantizar que el 100% de los trabajadores que estudian la Licenciatura en

Turismo venzan su año satisfactoriamente.

5. Controlar trimestralmente el Reglamento de Seguridad y Salud, así como cumplir

con las inspecciones de los diferentes niveles y los planes de medidas para minimizar los riegos.

6. Dotar al 100% de los trabajadores que requieren de medios de protección de los

mismos.

7. Alcanzar una composición de los cuadros de dirección con 25 % de mujeres y 10

% de negros y mestizos.

8. Que el 90% de las promociones de cuadros provenga de la reserva.

59



9. Eliminar las propuestas de movimientos con una sola variante y en todos los casos   
 debe haber una mujer.

10. Lograr que el 100% de los cargos tengan dos reservas.

Además de los objetivos estratégicos, las estrategias del área de Recursos Humanos se enfocan en:

1.

Hacer análisis del presupuesto y ajustar la fuerza de trabajo según el nivel de

ocupación.

2. Planificar y posteriormente utilizar el presupuesto para medios de protección.

3. Hacer inspecciones diarias con el rigor requerido y exigir por el uso de los medios

de protección.

4. Mantener actualizado el inventario de riesgo con la participación de los

trabajadores y darle solución a los mismos.

5. Hacer coordinaciones con Formatur para cumplir con el plan de capacitación.

6. Aprovechar los cursos que oferta la escuela del partido incorporando a ellos al

100% de los cuadros y sus reservas.

7. Coordinar capacitación de los directivos en el tema evaluaciones del desempeño. 8. Continuar aplicando los sistemas de pagos elaborados.

9. Trabajar en las actividades de estimulación de los cuadros, entiéndase:

 Selección del cuadro destacado y posterior estimulación tanto material como moral

y dárselo a conocer a los trabajadores.

 Cartas de reconocimiento al lugar de residencia y a escuela de sus hijos.

 Resaltar en los consejos de dirección los cumpleaños de los cuadros.

El análisis anterior permitió a la autora verificar la compatibilidad entre la misión del área de recursos humanos y la misión y objetivos estratégicos de la empresa.

**Fase 2. Selección de expertos**

Después de desarrollada la fórmula se obtuvo como resultado un número de siete expertos para trabajar en la investigación.

A continuación se calculan los coeficientes de conocimiento, los coeficientes de argumentación y el grado de competencia de los expertos a partir de la metodología propuesta por Oñate, Ramos y Díaz en 1988. El resultado se muestra en el (Anexo 2). Como se puede observar, el coeficiente de competencia de los 7 expertos es alto ya que se encuentra entre 0,8 y 1.

Para la selección de los expertos se tuvieron en cuenta los siguientes requisitos:  Conocimiento del puesto de trabajo al que se le hará el estudio.

60



 El dominio teórico tanto en materia de Gestión de Capital Humano como de la Gestión   
 por Competencias.

 Experiencia por 3 años o más en la gestión turística y de los servicios.  Experiencias en la utilización de técnicas de trabajo en grupo.   
 Dominio de las técnicas de venta

**Fase 3. Métodos, técnicas e instrumentos a aplicar**

En esta fase se utilizaron dos instrumentos para aplicar a la muestra seleccionada (58   
dependientes comerciales, que coincide con el 100 % de la población), en primer lugar se   
aplicó una encuesta (Anexo 3) para conocer acerca de la gestión por competencias y sus   
indicadores principales. En segundo lugar se realizó una entrevista de incidentes críticos   
(Anexo 4) a cada uno de los dependientes comerciales para determinar conductas   
asociadas al buen y mal desempeño de los mismos, lo que sirvió de base para identificar   
las competencias asociadas a un desempeño laboral superior y como argumento para el   
trabajo desarrollado por los expertos en la definición del perfil de competencias para el   
dependiente comercial para el turismo en la entidad objeto de estudio. Los resultados de   
ambos instrumentos se utilizaron en el resto de las fases y fundamentalmente en la 5 y la   
7.

Ambos instrumentos han sido utilizados en trabajos anteriores relacionados con el objeto de estudio, como es el caso de Martin (2008), Catalán (2010), Ruiz (2010) y otros, por lo que responden a los objetivos planteados por la autora en la investigación.

**Fase 4. Caracterización del área en que se desarrolla el procedimiento**

En esta fase se consultaron los siguientes documentos:

 Expediente de Perfeccionamiento Empresarial  Convenio Colectivo de Trabajo

 Reglamento Disciplinario

 Procedimientos documentados y reglamentos del Sistema de Gestión de Capital   
 Humano

 Plan de desarrollo 2012-2015

El análisis de la documentación antes mencionada posibilitó a la autora la caracterización del área objeto de estudio en que se desarrolló el procedimiento:

 La Sucursal cuenta con un total de 33 tiendas distribuidas en 5 Complejo de   
 Tiendas, ellos son, Complejo de Tiendas centro Histórico con 7 tiendas, Tienda La

Cochera, La Canchánchara, La Trinidad, Santa Ana, Manaca, El cocherito y La   
Sirenita, Complejo de Tiendas Especializadas con 5 tiendas, Tienda La Vega,

61



Casa del Tabaco, Mercado Minisuper, La Popular y El Veguerito, Complejo de   
Tiendas, Galería Comercial con 7 tiendas, Tienda Glamour, Boutique Trinidad   
Fashion, Máximo Confort, Moda Viva, Novedades, Típica Cubana y Mercado

Golosín, Complejo de tiendas Hoteleras con 7 tiendas, Ancón, Trinidad del Mar, La   
Sirena, Costa Sur, Las Cuevas, Iberostar y Campesino, y el Complejo de Tiendas   
Sancti Spíritus con un total de 6 tiendas, La Criolla, La Perla, La Perlita. Rancho

Hatuey, Los Laureles y Zaza. Las tiendas se clasifican, en dependencia del tipo de   
producto que oferta al cliente, en Tiendas Turísticas, Deportivas, de calzado, de

regalo, Boutique, Perfumerías, Mercados, Especializadas en Tabaco, Ron y Café. Las tiendas de la Sucursal Caracol requieren de un nivel de especialización y de profesionalidad de sus dependientes teniendo en cuenta el tipo de producto que oferta y del cliente que la visita. Son tiendas especializadas en un tipo de producto, ya sea calzado, confecciones, alimentos y bebidas para los mercados, artículos imagen Cuba para las turísticas, implementos y calzado deportivo.

**Fase 5. Evaluación y análisis de los indicadores de la gestión por competencias**

Los indicadores de la gestión por competencias que se utilizan en esta fase del   
procedimiento, responden al criterio de autores como Santos (2007), Benítez (2008) y se   
apoyan en los requerimientos que plantean las Normas Cubanas del Sistema de Gestión   
Integrada de Capital Humano, donde se resalta la necesidad del conocimiento de las   
competencias y el nivel de desempeño de los trabajadores de la organización. Se aplicó   
una encuesta (Anexo 3) a la muestra seleccionada. Los resultados fueron procesados y   
se muestran a continuación:

Aspectos encuestados:

1. El 84.5 % de los encuestados manifiesta que su nivel de conocimiento de las   
 competencias distintivas de la organización es medio y el 15.5 % lo califica como

bajo.

2. En lo referente al conocimiento de las competencias de los procesos, el 74.1 %   
 plantea que es medio y el resto lo ubica en un bajo nivel.

3. En cuanto al conocimiento de las competencias laborales del puesto, el mayor   
 porciento de los encuestados lo ubica en un nivel bajo, sea, el 77.6 %.

4. El 69 % de los encuestados catalogan el nivel de desempeño como alto y el resto   
 como medio.

**Fase 6. Identificación de los problemas y determinación del orden de importancia**

62



Para desarrollar este trabajo se presentó a los expertos seleccionados los problemas detectados en la encuesta, entrevista, análisis de documentos, tormenta de ideas y observaciones realizadas, los que se resumen a continuación:

 El diseño de los puestos de trabajo del área de tiendas no refleja las competencias   
 laborales requeridas.

 Insuficiente conocimiento de la temática relacionada con la gestión por   
 competencias, por parte de los trabajadores.

 Insuficiente nivel de desempeño de los trabajadores.

A continuación se pasó a ubicar los problemas por orden de importancia a través del Test del coeficiente (W) de Kendall para la determinación del grado de asociación entre los criterios emitidos por los expertos (Siegel, 1972), (Tablas 3.2 y 3.3).

**Tabla 3.2.** Matriz de rangos. Resultado de la evaluación de los expertos

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Problemas** | **Expertos** | | | | | | | **Rj** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| 1 | Insuficiente conocimiento de la temática  relacionada con la gestión por competencias, por  parte de los trabajadores y directivos. | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 22 |
| 2 | El diseño de los puestos de trabajo del área de  tiendas no refleja las competencias laborales  requeridas. | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 27 |
| 3 | Insuficiente nivel de desempeño de los  trabajadores. | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 1 | 4 | 23 |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3.3.** Coeficiente de Concordancia

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Problemas** | **Rj media** | **Cc (%)** |
| 1 | Insuficiente conocimiento de la temática relacionada  con la gestión por competencias, por parte de los  trabajadores y directivos. | 3,1 | 85,7 |
| 2 | El diseño de los puestos de trabajo del área de tiendas  no refleja las competencias laborales requeridas. | 3,8 | 85,7 |
| 3 | Insuficiente nivel de desempeño de los trabajadores. | 3.2 | 71,4 |

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse, el nivel de concordancia de los tres problemas en las   
ponderaciones es mayor que el 60 %, por lo tanto el orden de prioridad según los

63



expertos, de los principales problemas que afectan la gestión por competencias y por   
tanto, la gestión del capital humano en la Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus es el   
siguiente:

1. El diseño de los puestos de trabajo del área de tiendas no refleja las competencias   
 laborales requeridas.

2. Insuficiente nivel de desempeño de los trabajadores.

3. Insuficiente conocimiento de la temática relacionada con la gestión por   
 competencias, por parte de los trabajadores y directivos.

**Fase 7. Presentación de la alternativa de solución**

En esta fase se elaboró el perfil de puesto por competencias para el dependiente   
comercial para el turismo que se desempeña en el área de tiendas de la Sucursal   
Comercial Caracol Sancti Spíritus. Para lograr el objetivo anterior la autora asumió las   
normativas cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y las   
Indicaciones metodológicas para la determinación de los perfiles por competencias de los   
cargos de cuadros en los grupos empresariales y unidades presupuestadas del sistema   
del Ministerio de Turismo, por lo que primero fue necesario determinar las competencias   
de la organización.

Para este trabajo se reunió el Comité de competencias constituido por 7 trabajadores de las siguientes áreas:

**-** Recursos Humanos: 1

**-** Dependientes y especialistas comerciales: 5

**-** Dirección: 1

Para identificar las competencias distintivas de la organización se utilizó el método de la   
tormenta de ideas, sobre la base de la actividad grupal e individual de cada miembro del   
comité de competencias y el análisis deductivo realizado. Es oportuno señalar que estas   
competencias son las que debe poseer todo el personal para corresponder con su   
desempeño a la oferta de valor que la empresa hace a sus clientes, o sea, son las   
competencias necesarias en la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos, sin   
perder de vista los valores de la organización (Delgado, 2000). Las competencias   
organizacionales identificadas para la Sucursal se muestran en la Tabla 3.4:

**Tabla 3.4. Competencias organizacionales de la Sucursal Comercial Caracol Sancti   
Spíritus**

Competencias Comportamientos

Trabajo en equipo Es capaz de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando

64



|  |  |
| --- | --- |
|  | unos con otros.  Participar activamente de la obtención de una meta común,  incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está  directamente relacionada con el interés propio.  Facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de  comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito  de las acciones de los demás. |
| Toma de decisiones | Identifica y entiende los problemas y las oportunidades; analiza  información de distintas fuentes para sacar conclusiones;  Aplica enfoques adecuados para encontrar soluciones y elegir  cursos de acción apropiados.  Actúa considerando la información, las restricciones y las  consecuencias probables.  Analiza e interpreta información de diversas fuentes; detecta  tendencias, concordancias y relaciones causa-efecto  Crea opciones para enfrentar los problemas y las oportunidades  Usa criterios claros y racionales para evaluar las opciones  considerando sus implicaciones y consecuencias; elige opciones  viables.  Toma decisiones oportunas. |
| Gestión estratégica | Conoce y domina herramientas de planificación necesarias para  la correcta elaboración de planes objetivos definidos por la  organización.  Actúa a favor de la misión y objetivos de la empresa. Colabora en  la consecución de los objetivos con la aportación del trabajo  diario.  Conoce e implementa los principales lineamientos de la política  económica en concordancia con los documentos rectores del  sector del turismo.  Comprende los cambios en el entorno, las oportunidades del  mercado, las amenazas competitivas, y las fortalezas y  debilidades de su organización. |
| Orientación al  cliente | Demuestra sensibilidad hacia las necesidades o demandas de los  clientes, con el objetivo de anticiparse, reconocerlas y |

65



|  |  |
| --- | --- |
|  | satisfacerlas.  Conoce las necesidades y formas de atención al cliente para  adaptar en consecuencia la forma específica de desempeñar la  actividad desde su puesto.  Busca la forma de incrementar la satisfacción de los clientes. Les  brinda desinteresadamente la ayuda necesaria. |
| Solución de  problemas y  conflictos | Reconoce los puntos clave de una situación o problema complejo  en las diferentes áreas de su entidad.  Identifica las causas y consecuencias obteniendo la información  pertinente de sus colaboradores o de personal externo a la  empresa.  Conoce y aplica las reglas de trabajo en grupo y los utiliza para la  elaboración e introducción práctica de los diagramas de causa y  efecto.  Identifica los síntomas del conflicto y utiliza la negociación para su  resolución, mediante la opción de estrategias adecuadas y estilos  de los negociadores de éxito. |
| Innovación | Es capaz de aportar soluciones imaginativas de problemas  relacionados con el trabajo.  Aporta soluciones originales a los problemas y asume nuevos  riesgos en su planificación.  Idea soluciones nuevas y diferentes ante problemas y situaciones  requeridas por el propio puesto, la empresa o los clientes.  Capacidad para conducir a su grupo en función de la correcta  comprensión de los escenarios cambiantes de las políticas de la  organización. |
| Comunicación | Capacidad de escuchar, ser empático y expresar ideas y  opiniones de forma clara y sencilla.  Utiliza adecuadamente la comunicación interpersonal y el lenguaje  corporal.  Utiliza la persuasión y presenta sus ideas en un lenguaje  comprensible para lograr la transmisión del mensaje al receptor.  Domina y aplica los diferentes tipos y niveles de la comunicación  para lograr los objetivos previstos en el puesto o área. |

66



Fuente: elaboración propia

Con la utilización del método anterior y a partir de las competencias   
organizacionales y las funciones principales de los puestos, se determinaron las   
competencias del proceso de Gestión de ventas. Para el caso de la investigación   
estas se refieren a los comportamientos precisos para esta actividad o proceso,   
"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, 2002). En la Sucursal objeto de estudio se le adicionan a las   
competencias organizacionales, las del proceso antes mencionado, que se   
muestran en la Tabla 3.5:

**Tabla 3.5. Competencias del proceso de Gestión de ventas**

Proceso o actividad Comportamientos

Gestión de ventas Amplia conocimientos acerca de su ocupación. Es capaz de

utilizar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.   
Conoce los servicios, leyes y normativas que rigen la actividad comercial en general y en el turismo en particular.

Es capaz de potenciar la fuerza de venta a partir de la realización eficiente del proceso y tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes.

Muestra motivación por mejorar profesionalmente e intenta alcanzar posiciones más altas en la organización, desarrollando conductas orientadas al éxito.

Determina eficazmente las metas y prioridades, así como los plazos y recursos requeridos para alcanzarlos.

Actúa de manera meticulosa, evita errores y presta atención a los detalles de su labor.

Sigue criterios de orden y claridad en la realización de sus tareas.

Fuente: elaboración propia

Para determinar las competencias laborales para el Dependiente Comercial para el   
Turismo, el comité de competencias creado para este fin en la Sucursal objeto de estudio,   
realizó la identificación de las competencias (basadas en los saberes comunes: saber

67



hacer, saber estar y saber ser), que a su consideración deberían formar parte del perfil del puesto seleccionado.

En este caso se utilizó el método Delphi por rondas (Anexo 5), lo que permitió la determinación de las competencias laborales que se muestran a continuación y que pasan a formar parte del perfil del puesto propuesto en la investigación:

1. Acoger, atender y vender directamente al cliente

2. Conocer técnicas de venta

3. Negociar

4. Efectuar pedidos

5. Colaborar en la gestión del aprovisionamiento del área de venta

6. Colaborar en la animación del área de venta

7. Resolver reclamaciones de los clientes

Por último, se presenta el perfil de puesto por competencias para el dependiente comercial para el turismo en la Sucursal Comercial Caracol Santi Spíritus:

**Perfil de puesto por competencias**

**1. Denominación del cargo:** Dependiente comercial para el turismo.

**2. Nivel del Cargo:** MINTUR \_\_\_ Grupo Empresarial \_\_\_ Empresa \_X**\_**

**3. Categoría:** Servicio Escala IV

**4. Misión del Cargo:** Atender y vender directamente al cliente los artículos aplicando

las técnicas de venta adecuadas, encaminadas a incrementar la satisfacción de los

clientes.

**5. Funciones principales:**

 Gestionar la venta de todo tipo de artículos en establecimiento comercial dedicado a

ese fin.

 Habilitar el vale de venta y anotar los precios fijados a los artículos.

 Cobrar y registrar, 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; garantizar la legitimidad de estos

mediante los procedimientos establecidos.

 Realizar el cierre y ajuste de las operaciones de venta.

 Garantizar el estricto control de los productos perecederos, ejecutando las medidas

aprobadas al respecto.

68





Controlar y custodiar determinada cantidad de valores y efectivos, así como las

mercancías correspondientes a su área de trabajo.



Acomodar, estibar y organizar mercancías en establecimientos y áreas de ventas

mayoristas y minoristas

 Participar en la realización de los inventarios que se efectúen.

 Cumplir las reglas de seguridad y salud en el trabajo según la legislación vigente.

**6. Competencias laborales:**

Competencia Comportamientos

Acoger, atender y vender Aplicar las técnicas adecuadas para

directamente al cliente acoger al cliente en el establecimiento.

Identificar y satisfacer sus necesidades en función de la oferta existente.   
Cerrar la venta y atender posibles reclamaciones posteriores.

Conocer técnicas de venta Practicar las técnicas para llevar a cabo

las operaciones de venta según los manuales de procedimientos y los requerimientos de la empresa.

Negociar Conocer las técnicas de negociación, con

el fin de cerrar la venta siguiendo los   
procedimientos y pautas específicos, de   
manera que se satisfagan las   
necesidades y expectativas del cliente y   
de la empresa.

Efectuar pedidos Aplicar la metodología establecida para

resolver, en función del conocimiento de   
las existencias de la empresa, cualquier   
pedido por parte de los clientes relativo a   
los productos que se comercializan en el   
área.

Colaborar en la gestión del Conocer la metodología específica para

aprovisionamiento del área de detectar las necesidades de

venta aprovisionamiento, solicitar los pedidos

69



correspondientes y supervisar su recepción en el establecimiento.

Colaborar en la organización y animación del área de venta

Resolver reclamaciones de los clientes

**7. Atribuciones y obligaciones:**

Conocer y aplicar las técnicas de animación del área de venta para potenciar la opción de compra.

Actualizar sistemáticamente la información para orientar adecuadamente a los clientes.

Aplicar las técnicas específicas para la   
resolución de las reclamaciones de los   
clientes, en el marco de sus   
responsabilidades y según los criterios y   
procedimientos establecidos en la empresa.

Lleva el control de la demanda insatisfecha, así como el control de los productos recibidos

en la unidad, el control de vales y otros documentos contables de la unidad, realiza la   
entrega diaria del efectivo al grupo de seguridad que lo recoge, o al jefe inmediato   
superior, participa en los inventarios que se realicen a la unidad, así como en los arqueos   
de caja que se le efectúen, cuadra la venta del día al concluir la jornada de servicio a los   
clientes. Controla además los medios bajo su control para el desempeño de sus   
funciones, como los medios de protección entregados, la caja registradora, exhibidores,   
probador, etiquetadora, bolsas plásticas, modelos establecidos para la documentación   
primaria y vales de venta.

**8. Condiciones de trabajo:**

**a) Esfuerzo físico y mental:** En ocasiones se requiere esfuerzo físico medio por el   
 traslado de mercancía dentro de la unidad; el esfuerzo mental es medio.

b) **Ambiente laboral:** Su trabajo se realiza en un ambiente normal, generalmente   
 aclimatado.

c) **Riesgos más comunes:** Golpes, fracturas y otros daños por caídas en el mismo   
 nivel sobre o contra objetos, debido a desequilibrios y golpes, fracturas y otros

70



daños por caídas a distinto nivel, desde escaleras durante la ubicación de los productos en los estantes.

9.

**Régimen de trabajo y descanso: Se trabajan** 190.6 horas en el mes, un día sí y un día

no (12.45), y turnos de 7.20, 8.00 y 12.45.

**10. Requerimientos del cargo:**

**a) Formación General:** Nivel medio superior

**b) Experiencia Previa deseada:** 2 meses como mínimo en la actividad de tiendas

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Conocimientos específicos** | **1** | **2** | **3** |
| Curso de habilitación en la actividad de tiendas |  |  | **X** |
| Preparación en técnicas de ventas (Merchandising) |  |  | **X** |
| Conocimiento de un idioma extranjero |  |  | **X** |

**c)** 1. Elementales 2. Medios 3. Superiores

**d) Requisitos Físicos y psíquicos:**  Mostrar en todo momento una correcta   
 presencia personal, tener clara dicción y saludable.

**11. Interrelaciones internas de trabajo:** Las relaciones de trabajo dentro de la   
 organización para el cumplimiento de las funciones del puesto, están establecidas en

el Manual de Funcionamiento Interno.

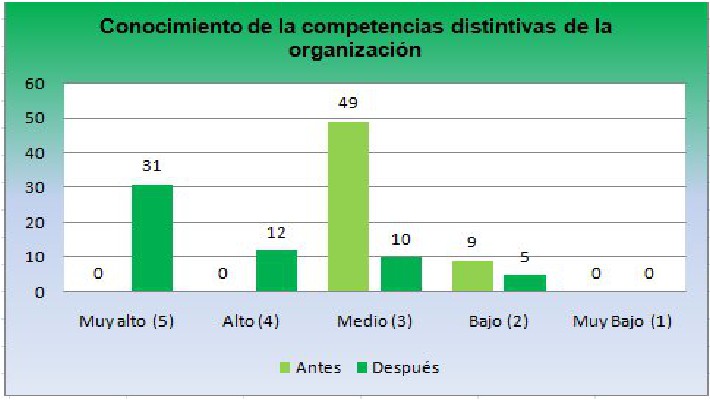
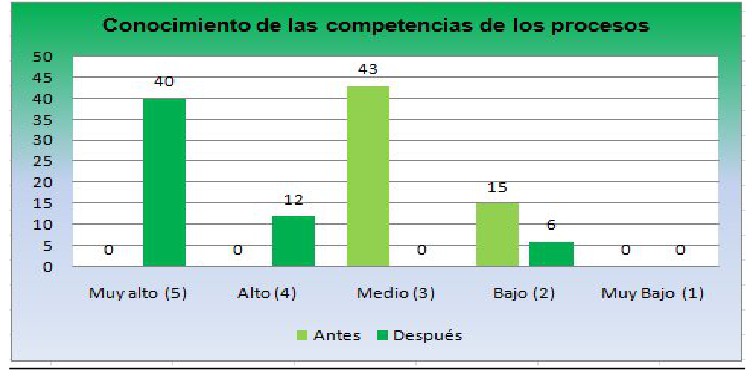
**Fase 8. Retroalimentación y seguimiento**

Para cumplimentar esta fase se ha establecido en la Sucursal objeto de estudio, en   
colaboración con el departamento de recursos humanos y los responsables del área de   
Tiendas, la evaluación de los trabajadores a partir de las competencias laborales   
determinadas y el contenido del perfil del puesto propuesto. Mensualmente, los   
trabajadores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido,   
recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias, los que   
presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de   
programas de capacitación y desarrollo según las acciones que se programan en el plan   
de capacitación de la empresa. En los Consejos de dirección y las asambleas sindicales   
se chequea trimestralmente el comportamiento de los indicadores de la gestión por   
competencias, así como en la discusión de las evaluaciones del desempeño con cada   
trabajador.

**3.3. Beneficios obtenidos con el diseño y aplicación del procedimiento**

En los epígrafes anteriores se demuestra la factibilidad que desde el punto de vista   
metodológico, teórico y práctico presenta el procedimiento y los cambios operados en la   
instalación en cuanto a la gestión del capital humano, aspecto que se evidencia en el

71



resultados de la reciente inspección realizada en el año 2011 por el Grupo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE) donde se alcanzó una evaluación de Bien (94 puntos.). La autora muestra además, el comportamiento de los indicadores de la gestión por competencias antes de la aplicación del procedimiento (primer semestre del año 2011) y la mejoría de los mismos después de la aplicación (primer semestre del año 2012), a partir de los gráficos de las Figuras 3.3 a 3.6:

Conocimiento de las competencias distintivas de la organización

Figura 3.3. Conocimiento de las competencias distintivas de la organización antes y después de la aplicación del procedimiento. Fuente: elaboración propia

Conocimiento de las competencias de los procesos

72

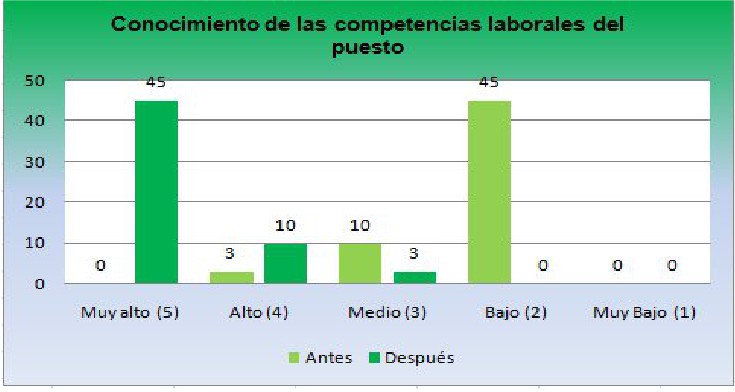
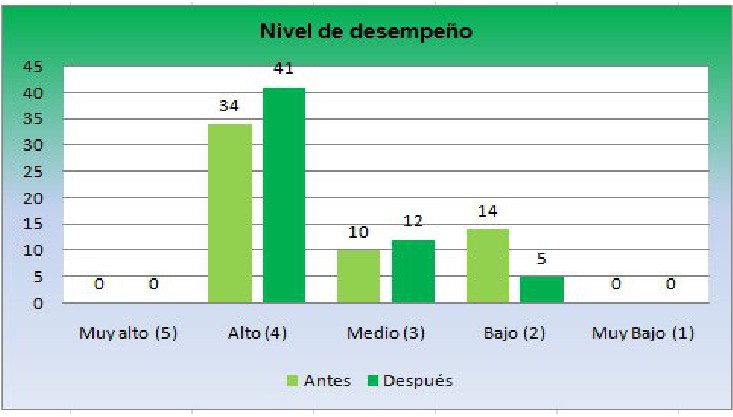


Figura 3.4. Conocimiento de las competencias de los procesos antes y después de la aplicación del procedimiento. Fuente: elaboración propia

Conocimiento de las competencias laborales del puesto

Figura 3.5. Conocimiento de las competencias laborales del puesto antes y después de la aplicación del procedimiento. Fuente: elaboración propia

Nivel de desempeño de los trabajadores

Figura 3.6. Nivel de desempeño antes y después de la aplicación del procedimiento. Fuente: elaboración propia

73



En las Figuras 3.3, 3.4 y 3.5 se observa como después de la aplicación del procedimiento, aumentó la cantidad de trabajadores y directivos que mostraron dominio de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos (referidos en este caso a la actividad de gestión de ventas) y las competencias laborales del puesto (dependiente comercial para el turismo).

Lo anterior implica, como se muestra en la Figura 3.6, que se experimentó un incremento en la cantidad de trabajadores que catalogan su nivel de desempeño como de alto y   
medio, a partir del los resultados obtenidos durante la investigación.

**CONCLUSIONES PARCIALES**

1. Dentro de los principales problemas diagnosticados, a partir de los métodos y

técnicas empleados podemos citar: el diseño de los puestos de trabajo del área de   
tiendas no refleja las competencias laborales requeridas, insuficiente nivel de   
desempeño de los trabajadores e iinsuficiente conocimiento de la temática   
relacionada con la gestión por competencias, por parte de los trabajadores y   
directivos.

2. La legislación sobre perfeccionamiento empresarial y las normas cubanas sobre el

sistema de gestión integrada de capital humano, constituyen elementos importantes a tener en cuenta en el análisis de la gestión por competencias y su desarrollo en la entidad estudiada. y los indicadores propuestos en el procedimiento aplicado.

3. Los beneficios obtenidos con la aplicación del procedimiento permiten constatar su

factibilidad a partir de la evaluación de los indicadores de la gestión por competencias propuestos por la autora.

74



**CONCLUSIONES**

1. El entorno en que se desenvuelve la empresa actual, demanda altos niveles

de competitividad de su capital humano, como factor estratégico que debe   
poseer las competencias requeridas para un desempeño exitoso, a tono con la

existencia de mercados y clientes más exigentes y complejos.

2. El procedimiento para determinar el perfil de puesto por competencias del

dependiente comercial para el turismo en la Sucursal Comercial Caracol Sancti   
Spíritus consta de ocho fases interrelacionadas que funcionan a partir del

enfoque sistémico y permiten la flexibilidad y retroalimentación del mismo.

3. La implementación del procedimiento para determinar el perfil de puesto por

competencias del dependiente comercial para el turismo en la Sucursal   
Comercial Caracol Sancti Spíritus permitió la utilización de indicadores de la   
gestión por competencias como herramienta para el logro del desempeño

exitosos de los trabadores de procesos claves de la organización.

4. El procedimiento aplicado permitió confirmar la hipótesis planteada y el papel

que desempeña en el mejoramiento de la gestión por competencias dentro del sistema de gestión integrada de capital humano en la Sucursal estudiada.

75



**RECOMENDACIONES**

1. Continuar la investigación acerca del papel de la gestión por competencias dentro   
 del sistema de gestión integrada de capital humano que desarrolla la Sucursal

Comercial Caracol Sancti Spíritus y cada una de sus dependencias.

2. Replicar el procedimiento aplicado en otras sucursales comerciales según sus   
 particularidades y sobre la base del estudio profundo de la investigación realizada.

76



**BIBLIOGRAFÍA**

1. Almaraz, L.J. (2003). Midiendo el valor del Capital Humano. México

2. Alles, Martha. (2005) Selección por competencias. Ediciones Granica. Buenos

Aires. Disponible en:

[http://books.google.com.cu/books?id=Vsmq568qZ7sC&pg=PA154&lpg=PA154&dq](http://books.google.com.cu/books?id=vsmq568qz7sc&pg=pa154&lpg=pa154&dq/)

3. Alhama, R (2010). El Capital humano. Disponible en:

[http://www.papin.pe/index.php/2010/07/30/el-capital-humano](http://www.papin.pe/index.php/2010/07/30/el-capital-humano/)

4. Alhama, R (2011). El Capital humano. Concepto de instrumentación. COMPLEXUS

Revista de Complejidad, Ciencia y Estética. Disponible en:

[http://www.sintesys.cl/complexus/revista7/pdf/Alama.pdf](http://www.sintesys.cl/complexus/revista7/pdf/alama.pdf/)

5. Badillo, Y. (2004). Procedimiento para identificar Competencias Laborales.

Disponible en: [http://www.ilustrados.com/tema/9192/Procedimiento-para-identificar-](http://www.ilustrados.com/tema/9192/procedimiento-para-identificar-competencias-laborales.html)  
Competencias-Laborales.html

6. Borrego, D. (2009). Gestión del capital humano. Orange. HRM. Disponible en:

[http://www.orangehrm.com](http://www.orangehrm.com/)

7. Catalán, Idorgis. (2010). Perfiles de Competencias para el área de Servicios

Gastronómicos en el Hotel Club Amigo Ancón.

8. Cubeiro, J. (1998). Cómo sacarle fruto a la gestión por competencias. Revista

Training and Development Digest.

9. Cuesta, A. (2001). Gestión de Competencias. La Habana: Editorial Academia

10. Cuesta, A. (2008). Taller sobre competencias. Disponible en

[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Itoj\_X9HI9gJ:www.andi.com](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:itoj_x9hi9gj:www.andi.com/)

11. Cruz, Peggy. (2005). El capital humano y la gestión por competencias. Disponible   
 en [http:](NULL) //[www.monografias.com](http://www.monografias.com/)

12. Delgado M, Domingo J. (2007). Modelos de Gestión por Competencias. Disponible   
 en [http://www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com/)

13. García, M. (2003). El enfoque de competencias en la gestión de recursos

humanos. Disponible en [http:](NULL) //[www.monografias.com](http://www.monografias.com/)

14. García, M. (2011). Las competencias en la gestión de recursos humanos.

Disponible en [http:](NULL) //[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com/)

77



15. García. Y. (2011). ¿Por que la importancia de implementar Sistemas de Gestión por

Competencias en nuestras organizaciones? Disponible en:

[http://www.oilproduction.net/cms/index.php?option=com\_content&view=article&id](http://www.oilproduction.net/cms/index.php?option=com_content&view=article&id/)

16. García, Y. y Reyes, Lixiana. (2010). Metodología para determinar las competencias

laborales. Disponible en: [http://www.gestiopolis.com/organizacion-](http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/metodologia-para-determinar-competencias-laborales.htm)

talento/metodologia-para-determinar-competencias-laborales.htm

17. Gestión del Capital Humano - ¿Moda o Necesidad? Revisit Business Consulting   
 Network. (2002). Number 5. Disponible en [http://www.bcnglobal.net](http://www.bcnglobal.net/)

18. Haddad, J. (2000). El método delphi y la gestión de recursos humanos por

competencias, un nuevo enfoque. Disponible en [http:///.www.](http:///.www./) gestiopolis.com

19. Harper y Lynch. (1992). Manual de Recursos Humanos. Editorial, La Gaceta de   
 Negocios. Madrid, España. p. 13 - 14.

20. Hernández, Mercedes. (2008). Emprender es cosa de todos. Revista capital

Humano. No. 225. Año XXI

21. Herranz, A. y De la Vega, R. (1999). *"Las competencias: pasado y presente"*.   
 Revista Capital Humano. N 123, pp 58-66. Madrid.

22. Jiménez, A. (1997). La Gestión de por Competencias: una nueva manera de   
 gestionar la organización, un nuevo paradigma. En Psicología del Trabajo y Gestión

de los Recursos Humanos. Barcelona: ed. Gestión p.211-246.

23. Jiménez. A (2000). Las competencias y el capital intelectual: la manera de

gestionar personas en la era del conocimiento. Revista Club Intelect España

24. Lazcano, C. (2002). Capital Humano. Ponencia del Evento 40 Aniversario de la   
 Facultad de Economía. La Habana 2002

25. Levy - Levoyer, A. (1997). Evaluacion por competencias. Disponible en

[http://www.buenastareas.com/temas/levy-leboyer/80](http://www.buenastareas.com/temas/levy-leboyer/80/)

26. Lucia, A y Lepsinger, R. (1999). El arte y la ciencia de los modelos de

competencias. Disponible en:

[http://www.dl4all.com/.../Lucia+A+amp+Lepsinger+R+1999](http://www.dl4all.com/.../lucia+a+amp+lepsinger+r+1999/)

27. Maciel, Marta. (2000). Reflexiones sobre la gerencia de formación que

necesitamos. Gerente de Formación Empresarial FUNDES Argentina. Disponible   
en [http:](NULL) //[www.monografias.com](http://www.monografias.com/)

28. Martín, R.M. (2008). Procedimiento para el diseño de perfiles de competencias   
 para el área de ama de llaves hotel “Club Amigo” Costasur. Tesis de Maestría.

Universidad de Cienfuegos. cuba

78



29. Marquetti, H. (2000). La empresa cubana: Principales retos que enfrenta.

Disponible en:

[http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/marquetti2\_310102.htm](http://www.nodo50.org/cubasigloxxi/economia/marquetti2_310102.htm)

30. Mertens, L. **(**1999). La gestión por competencias. Disponible en:

[http://www.catarina.udlap.mx/u\_dl\_a/tales/documentos/lhr/estevez.../capitulo2.pdf](http://www.catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/estevez.../capitulo2.pdf/)

31. Morales, Oria. (2008). Gestión de recursos humanos basada en competencias.   
 Disponible en [http://www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com/)

32. Oficina Nacional de Normalización (2007) Norma Cubana, 3000:2007 "Sistema de   
 Gestión Integrada de Capital Humano"-Vocabulario. IN NC (Ed.) Norma Cubana

3000. Cuba.

33. Oñate, Norma. Ramos, L y Díaz, A. (1988). Utilización del Método Delphi en la   
 Pronosticación, INIE.

34. Pastor, P. (2009). La gestión del capital humano al descubierto. Revista capital   
 Humano. No. 230. Año XXII

35. Planes, J. J. (2009). El valor del capital humano en tiempos de desafío. Konsac   
 Group. Revista Capital Humano. No. 232. Año XXII

36. Piedra, A. J (2009). Implementación del Sistema Integrado de Gestión de Capital   
 Humano (SIGCH) en las empresas cubanas Contemporáneas. Disponible en:

[Http://www.monografias.com](http://www.monografias.com/)

37. Pérez, R. (2006). Modelo del perfil de los cargos por competencias laborales del   
 técnico medio en construcción civil para el mejoramiento de la formación y la

eficiencia del trabajo. Ciudad de la habana, 2006. Disponible en:

[http://www.bibliociencias.cu/gsdl/collect/tesis/index/assoc/HASH014b.dir/doc.pdf](http://www.bibliociencias.cu/gsdl/collect/tesis/index/assoc/hash014b.dir/doc.pdf/)

38. Quezada, H. (2003). Competencias laborales. Identificación de competencias:

modelos. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clicm.htm>

39. Resolución No. 8/2005 del MTSS. Cuba

40. Romero, V. M. (2001). Gestión por competencias: una metodología para definir   
 perfiles. Trabajo de diploma. Instituto Superior Politécnico José Antonio

Echeverría. La Habana

41. Romero, Y. (2009). Monografía sobre capital humano y gestión por competencias   
 en el contexto local. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009b/>

42. Rodríguez, F., Herrera, Katy y Páez, J. C. (2009). Competencias laborales:

procedimientos para su gestión estratégica. Disponible en:

79



[http://www.monografias.com/trabajos75/competencias-laborales-procedimientos-](http://www.monografias.com/trabajos75/competencias-laborales-procedimientos-/)  
gestion-estrategica/competencias-laborales-procedimientos-gestion-  
estrategica2.shtml

43. Ruiz, Eliseth. (2010). Procedimiento para la capacitación y desarrollo por

competencias laborales de los Maitres de hotel del polo turístico Trinidad Sancti Spíritus. Trabajo de diploma

44. Sánchez de Dios, L. y Valldeperes, P. (1998). Metodología de evaluación de   
 competencias directivas del Capital Humano.

45. Sánchez, A., Martínez, C.C y Marrero, Clara Elena. (2005). Una Propuesta Teórico-  
 Metodológica para implementar la Gestión por Competencias en las Empresas.

Experiencias Prácticas. Ciencias Holguín, vol. XI, núm. 3. Instituto de Información

Científica y Tecnológica Holguín, Cuba. Disponible en:

[http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=181517982005](http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/artpdfred.jsp?icve=181517982005/)

46. Sánchez, A. (2007). Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias   
 Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia Holguín.

Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 94h

47. Santos, Y. (2007). La gestión por competencias con enfoque de procesos.

Disponible en: [http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-](http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-por-competencias-con-enfoque-de-procesos.htm)

competencias-con-enfoque-de-procesos.htm

48. Torres, J. (2011). Apuntes de gestión del capital humano en la organización.

Disponible en <http://www.gestiopolis.com/oganizacion-talento.htm>

49. Valle, Isel. (S/A). Sobre competencias laborales. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>

50. Zayas, (2011). El proceso del análisis y la descripción con las especificaciones para   
 confeccionar la matriz de las competencias y construir el perfil del cargo o de

ocupación. Ejemplo de dependiente gastronómico en la rama turística. TuryDes.   
Vol. 4, nº 9. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/09/pmza.htm>

80