



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

*Título: Diseño de los perfiles de competencias de
los puestos relacionados con la gestión de riesgos
en el destino turístico Cayos de Villa Clara*

Autor: Leando Tardío García

Tutoras: Ms. C Idálmis Acosta Pérez

Dra. María Sotolongo Sánchez

Curso 2015 - 2016

CON SU ENTRANABLE TRANSPARENCIA



"Lo mejor de la competencia no es saber quién es mejor, si no la mejora personal de cada individuo en cada enfrentamiento"

Antonio Cabado

Dedicatoria:

A mis abuelos y a mis tíos por cuidarme y ayudarme tanto.

A mi mamá y mi papá, por saber compartir mis triunfos y apoyarme en mis derrotas.

A todos mis hermanos por apoyarme y aconsejarme siempre en la vida.

A mi mujer y mi pulguita por ser el regalo más grande y lindo de mi vida.

Con amor, Leo.

Agradecimientos

Agradecer es experimentar gratitud hacia aquellos que de una manera u otra han contribuido y me han acompañado en el logro de este premio; aunque sólo mencionaré a los más representativos, en mi agradecimiento hay lugar para todos, por eso:

Gracias a toda mi familia, y en especial, mil gracias a mis padres por su apoyo incondicional y esfuerzo.

Mil gracias a mis tutoras María e Idalmis, por su dedicación a pesar del poco tiempo disponible.

Gracias a todos los profesores del Departamento de Ingeniería Industrial quienes contribuyeron a mi formación.

Gracias a los trabajadores de los Cayos en especial a Amed y a Lisbety por su apoyo incondicional.

A todos, muchas gracias.

Resumen

La presente investigación se realizó en el destino turístico Cayos de Villa Clara con el objetivo de diseñar los perfiles de competencias para los puestos relacionados con la gestión de riesgos, a partir de la aplicación del procedimiento propuesto por Sotolongo Sánchez (1998) adaptado por Chaviano (2010). Entre las principales técnicas y/o métodos utilizados en la investigación se encuentran el análisis documental, la observación directa, la entrevista y el método Delphi por rondas. Como resultado se diseñaron cuatro perfiles de competencia para los puestos relacionados con la gestión de riesgos en el destino, específicamente el del Delegado Adjunto y el Especialista de Protección al Medio en la Delegación y en los hoteles el Jefe Económico y el Jefe de Riesgos Económicos. Estos perfiles propuestos superan las insuficiencias de los profesiogramas vigentes actualmente, incluyen un conjunto de funciones que se realizan en los puestos objetos de estudio y no están reflejadas en su contenido de trabajo, además se incorporan las obligaciones y atribuciones y las competencias laborales.

Abstract

The following research was conducted in Villa Clara's Cays, a tourist destination located in this province. The main objective of this research was to design the profiles of competence for the work related to management of risks through the usage of the procedure put forward by Sotolongo Sánchez (1998) and adapted by Chaviano (2010). Among the main techniques and methods used in this research we can mention the documental analysis, the direct observation, the interview and the Delphi method in various stages. As a result, four profiles of competence were designed to the works related to management of risks in the destination, specifically in that of the Associate Delegate and the Specialist in the Protection of Means in the Delegation and in the hotels the Head of Economy and the Head of Economic Risks. These profiles overcome the deficiencies of the current model to be followed by professionals according to the working area. They include a group of functions carried out in the works analyzed in this research and they are not taken into account in their working areas. In addition, obligations, attributions and working competencies were added.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1. Introducción	4
1.2. - Gestión de destinos turísticos sostenibles/sustentables	4
1.3. - La gestión de riesgos en el sector del turismo	7
1.4. - El papel de los recursos humanos en la gestión de riesgos de un destino turístico sostenible	10
1.5. Análisis y descripción de los puestos de trabajo: perfiles de competencias	11
1.5.1. Procedimientos para el diseño de los perfiles de cargos por competencias laborales	15
1.6. - Estado actual del diseño de los perfiles de competencias en el turismo cubano	19
1.7. - Conclusiones parciales del capítulo	27
Capítulo II: Diseño de los perfiles de competencias relacionados con la gestión de riesgos en el destino turístico Cayos de Villa Clara	28
2.1 Caracterización del destino turístico Cayos de Villa Clara	28
2.2 Diagnóstico de los puestos de trabajo relacionados con la gestión de riesgos en el destino turístico Cayos de Villa Clara	30
2.2.1 Caracterización de la fuerza laboral	31
2.2.2 Diagnóstico de las funciones a realizar relacionadas con la gestión de los riesgos en el destino turístico Cayos de Villa Clara	33
2.3 Selección del procedimiento para el diseño de los perfiles de competencias en el destino turístico Cayos de Villa Clara	35
2.4 Descripción del procedimiento para el diseño de los perfiles de competencias	35
2.4.1 Fase de análisis	35
2.4.2 Fase de planeamiento	37
2.4.3 Fase de ejecución	39
2.5 Propuesta de los perfiles de competencia relacionados con la gestión de riesgos en el destino Cayos de Villa Clara	42
Conclusiones generales	51
Recomendaciones	52
Bibliografía	53

INTRODUCCIÓN

La complejidad del entorno actual en todo el sector empresarial y de forma más dinámica en el sector turístico ha obligado a que todos los actores del sistema busquen fórmulas que les permitan desarrollar una competitividad sostenida.

La Gestión de los Recursos Humanos o como se plantea en las tendencias más actuales, la Gestión del Talento Humano para fomentar el desarrollo de capacidades, actitudes y comportamientos acordes a las demandas del sector han sido temas de máxima actualidad, pasando por una de las últimas tendencias referida a la Gestión por Competencias, especialmente en las entidades hoteleras donde constituye el factor humano el elemento vital en pos de la competitividad. Llegar a definir cuáles son las competencias que debe poseer el trabajador en su puesto de trabajo es uno de los elementos más importantes, unido a que con la definición de los perfiles de cargo por competencias, la organización puede desarrollar nuevas herramientas de gestión vinculadas al resto de los subsistemas de Gestión del Talento Humano y se pueden proponer comportamientos más acordes con las demandas de la instalación y las exigencias del entorno.

A pesar del auge y la importancia concedida a la Gestión por Competencias en los últimos tiempos y el papel que esta tiene en el desarrollo del Talento Humano como uno de los principales elementos dentro del sector turístico para el logro de la competitividad de las organizaciones no se le ha conferido igual peso e importancia en todos los destinos turísticos del país.

El destino turístico Cayos de Villa Clara no se encuentra ajeno a esta situación, aunque han comenzado a dar los primeros pasos en este sentido diseñando los profesiogramas de los cargos y puestos de trabajo en la Delegación y para cada uno de sus hoteles del destino, aún es insuficiente las propuestas realizadas. Por solo citar un ejemplo, se debe realizar la gestión de riesgos económicos, ambientales y sociales y no se identifica con claridad en el diseño de las funciones a quien le corresponde realizarlo, y cuáles son las competencias, atribuciones y obligaciones vinculadas a dicha gestión de riesgos. Solo en el diseño de los cargos del área económica (Jefe Económicos y Jefe de Riesgos económicos) se declaran funciones y competencias asociadas a la gestión de los riesgos económicos.

Asimismo, dada la necesidad de implementar la Resolución 60 de la Contraloría General de la República de Cuba se requiere gestionar los riesgos del destino turístico Cayos de Villa Clara con un enfoque sustentable, lo cual ha generado que en la Delegación de Gaviota Villa Clara existan especialistas que se encarguen de esta función (Delegado Adjunto y Especialista de Protección al Medio); sin embargo, a nivel de cada hotel no queda claro quién debe ocuparse de esta función. Esto ha provocado que actualmente, difiera de un hotel a otro dentro del mismo destino turístico el responsable de ocuparse de esta función y cuáles son sus competencias. En los hoteles se ocupa de los riesgos económicos, el Jefe Económico y el Jefe de Riesgos Económicos.

A nivel de Delegación los Especialistas de Protección al Medio identifican los riesgos ambientales y el Delegado Adjunto aunque es el encargado de la gestión de riesgos en la Delegación, esto no está declarado dentro de sus funciones. En cuanto a los riesgos sociales ningún personal se encarga de identificarlos.

Todo lo anterior caracteriza la **situación problemática** que originó la presente investigación, cuyo **problema de investigación** se resume en la interrogante siguiente: **¿Cuáles son los perfiles de cargo por competencias de los puestos relacionados con la gestión de riesgos en el destino turístico Cayos de Villa Clara?**

Es por esto, que el **objetivo general** de la investigación es **diseñar los perfiles de cargo por competencias de los puestos relacionados con la gestión de riesgos en el destino turístico Cayos de Villa Clara**. De este, se derivan los **objetivos específicos** siguientes:

1. Diagnosticar la situación actual del personal encargado de la gestión de riesgos económicos, sociales y ambientales en el destino turístico Cayos de Villa Clara
2. Diseñar los perfiles de cargo por competencias de los puestos relacionados con la gestión de riesgos en el destino turístico Cayos de Villa Clara

Para dar solución al problema de investigación planteado, se requiere del empleo de métodos que respondan a estas exigencias; entre los aplicados en esta investigación se destacan los siguientes:

Métodos generales: el método **sistémico**, para lograr el funcionamiento armónico y coordinado del perfil de cargo del gestor de riesgos en el destino turístico; el método **dialéctico**, para el estudio crítico de las investigaciones precedentes, tanto en Cuba como en el extranjero, tomadas como punto de partida para alcanzar un nivel superior en el estudio de las competencias necesarias para gestionar riesgos económicos, ambientales y sociales en destinos turísticos sostenible.

Métodos lógicos: el método **analítico-sintético**, detallar cada uno de los riesgos del destino por separado, para luego sintetizarlos en los marcos de la gestión de riesgos del destino.

Métodos empíricos: el método **coloquial** para la presentación y discusión de los resultados; los métodos de la **entrevista** y la **observación** para obtener los problemas presentes en el destino; y los métodos de **expertos** para la validación de las deficiencias actuales del personal del destino que frenan una gestión de riesgo con un enfoque sustentable.

Para cumplimentar dichos objetivos el trabajo se estructuró en dos capítulos:

Capítulo 1: Marco teórico–referencial de la investigación. Considerando la estrategia elaborada para su construcción se conjugaron los factores y elementos que sirven de fundamentos teóricos a la presente investigación, en los temas mencionados anteriormente.

Capítulo 2: Propuesta de los perfiles de cargo por competencias de los puestos relacionados con la gestión de riesgos en el destino turístico Cayos de Villa Clara.

CAPITULO I: Marco teórico – referencial de la investigación

1.1. Introducción

En correspondencia con lo planteado en la introducción de esta tesis en este capítulo se exponen los resultados de un estudio de las temáticas mostradas en la figura 1.1, la cual se corresponde con el hilo conductor del marco teórico-referencial de la presente investigación.

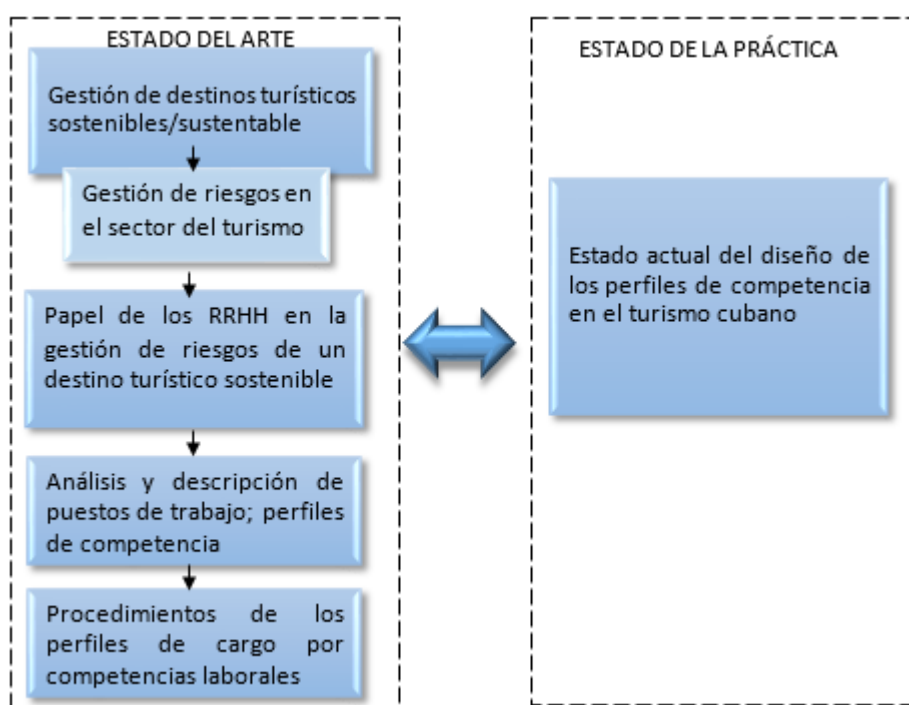


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico-referencial.

1.2. - Gestión de destinos turísticos sostenibles/sustentables

Se puede comenzar a definir destino turístico, si partimos de que el mismo, constituye el resultado de la interrelación existente entre el conjunto de recursos turísticos, objeto de consumo y la infraestructura o productos turísticos creados para facilitar el consumo (Gutiérrez et al., 2004).

Según el grupo de trabajo sobre gestión de destinos de la Organización Mundial del Turismo, “un destino turístico local es un espacio físico en el que el visitante pasa al menos una noche. Incluye productos turísticos tales como servicios de apoyo y atracciones y recursos turísticos en un radio que permite ir y volver en el día. Tiene unos límites físicos y administrativos que definen su gestión e imágenes y percepciones que determinan su competitividad en el mercado. Los destinos

locales incorporan a diversos grupos, entre los que se encuentra a menudo la comunidad anfitriona, y pueden establecer lazos y redes entre sí para constituir destinos mayores” (OMT, 1993).

Llegados a este punto, podríamos intentar establecer una definición de destino turístico desde un punto de vista más práctico que teórico. Así pues, un destino turístico será un espacio geográfico que con una marca, un precio y, un lugar en el mercado, que conserva durante una gran parte del año un flujo de visitantes suficiente como para convertir la actividad turista en una base de su economía (Márquez y Cuétara, 2006).

El concepto de sostenibilidad tiene ámbitos de aplicación muy diferentes. Desde una perspectiva geográfica, se puede aplicar desde niveles que van de lo local a lo global, desde una perspectiva sectorial es posible hablar de “industrias sostenibles”, “agricultura sostenible” o “turismo sostenible” (Márquez y Cuétara, 2006).

En el caso del turismo, los principios de la sostenibilidad deben constituir el objetivo primordial de cualquier espacio, producto o destino turístico, en cualquiera de sus estadios evolutivos, y no circunscribirse exclusivamente a las manifestaciones supuestamente alternativas como el ecoturismo o el turismo rural y otros.

El significado del sustantivo desarrollo implica variación, la modificación de un estado determinado. Por tanto, el desarrollo sostenible, como se preocupa de remarcar la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas en 1987, no niega el crecimiento, pronunciando que, sin duda alguna ha propiciado la gran aceptación del paradigma de la sostenibilidad (Márquez y Cuétara, 2006).

Las definiciones del turismo sostenible suelen adoptar la forma de un conjunto, generalmente numeroso, de principios que respetan la complejidad del concepto pero que dificultan su sencilla y correcta comprensión, sobre todo por parte de los profesionales del turismo, los cuales, lo perciben falto de concreción y asociado a la práctica científica. Esta circunstancia entraña un riesgo evidente de que los agentes turísticos no desempeñan el papel que les reservan los principios del

desarrollo sostenible por la brecha existente entre el uso común de la expresión y la vaguedad de su significado; se impone por tanto, una clarificación del concepto de desarrollo del turismo sostenible, tarea a la que contribuyen una serie de definiciones que tratan de sintetizar los principios de la sostenibilidad anteriormente referidos (Márquez y Cuétara, 2006).

El turismo sostenible aún no se ha definido en términos precisos, lo cual deja un amplio margen para todo tipo de interpretaciones.

Por su parte la Ley 81 del Medio Ambiente en Cuba define al desarrollo turístico sostenible como: "Aquel que se efectúa de modo tal que armonice el empleo eficaz de las potencialidades estéticas, recreativas, científicas, culturales y de cualquier otra índole de los recursos naturales que constituyen su base, con la protección de estos recursos y la garantía de que puedan proporcionar iguales o superiores beneficios a las generaciones futuras" (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 1997).

En Cuba la definición de sostenible y sustentable particularmente tiene el mismo significado debido a que el uso de uno u otro término tiene origen de la traducción del inglés, idioma en el que originalmente se redactaron la mayor parte de los documentos que abordaron el asunto ("sustainable development"). La palabra "sustainable" puede traducirse como: "sostenible", "sustentable", o "defendible" (ver Cuyás, A.: Gran Diccionario Cuyás, tomo I. p. 702). Por lo que en el desarrollo de este trabajo será utilizado el término "sostenible" pues es el que aparece en la legislación y documentación oficial en Cuba.

Con el tiempo, la concepción dominante del desarrollo sostenible ha evolucionado más allá de la discusión sobre el capital natural y ha tomado en consideración otros aspectos del desarrollo humano. En este sentido, el concepto ha incorporado el acento de los aspectos económicos, sociales y ambientales de la sostenibilidad, la idea de la participación de todos los sectores de la sociedad en la toma de decisiones y la diferenciación de responsabilidades de los países ricos y pobres (Márquez Ortiz et al., 2005).

Siendo así, Ayuso y Fullana (2002) suelen distinguir tres dimensiones del desarrollo sostenible:

La sostenibilidad ambiental: debe garantizar que el desarrollo sea compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales de la diversidad biológica y de los recursos naturales.

La sostenibilidad social: debe garantizar que el desarrollo sostenible aumente el control de los individuos sobre sus vidas, sea compatible con la cultura y los valores de las personas manteniendo y reforzando la identidad de las comunidades.

La sostenibilidad económica: debe garantizar que el desarrollo sea económicamente eficiente, beneficie a todos los agentes de la región afectada y que los recursos sean gestionados de manera que se conserven para las generaciones futuras.

MINTUR-Cuba (2004) la propuesta abarca todos los indicadores de sostenibilidad turística para el Caribe (AEC) y comprende otros que resultan de importancia para el logro de los objetivos y metas del desarrollo turístico, además de su correspondencia con las acciones que se realizan en materia ambiental en Cuba. Se destaca, que el MINTUR aprobó todos los indicadores de la Asociación de Estados del Caribe, e incluye otros indicadores que evalúan aspectos de la biodiversidad, contaminación, vertimiento y salud, los cuales el autor considera que son importantes para realizar el diagnóstico en función del desarrollo sostenible en los destinos turísticos de sol y playa, citado por Márquez Ortiz et al. (2005).

1.3. - La gestión de riesgos en el sector del turismo

En su constante evolucionar, las instituciones y las empresas determinan objetivos y metas que justifican su existencia. Sin embargo, también ellas deben reconocer que la consecución de estos objetivos y de estas metas está condicionada por la presencia de riesgos que, en algunos casos, pueden atrasar el cumplimiento de los planes, o bien cambiarlos, pero que en otros pueden significar la desaparición de la organización.

Precisamente el término riesgo es uno de esos que cotidianamente aparecen cientos de veces y con significados diferentes.

Entre estos significados se pueden encontrar los siguientes:

1. Según la Resolución 60 de la Contraloría General de la República de Cuba (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2011): riesgo es la incertidumbre de que ocurra un acontecimiento que pudiera afectar o beneficiar el logro de los objetivos y metas de la organización. El riesgo se puede medir en términos de consecuencias favorables o no y de probabilidad de ocurrencia
2. Según la NC ISO 9000 (2015): riesgo es el efecto de la incertidumbre. Además plantea varias notas al respecto que expresan lo siguiente:
 - nota 1: un efecto es una desviación de lo esperado, ya sea positivo o negativo.
 - nota 2: incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o su probabilidad.
 - nota 3: con frecuencia el riesgo se caracteriza por referencia a eventos potenciales.
3. Según la NC ISO-18000 (2005): riesgo es la combinación de la probabilidad de que ocurra un daño y la gravedad de las consecuencias de éste.
4. Según la NC ISO-31000 (2015): riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos:
 - nota 1: un efecto es una desviación, positiva y/o negativa, respecto a lo previsto
 - nota 2: los objetivos pueden tener diferentes aspectos (tales como: financieros, de salud y seguridad, o ambientales) y se pueden aplicar a diferentes niveles (tales como: nivel estratégico, nivel de un proyecto, de un producto, de un proceso o de una organización completa)
 - nota 3: con frecuencia, el riesgo se caracteriza por referencia a **sucesos** potenciales y a sus **consecuencias**, o a una combinación de ambos
 - nota 4. con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de combinación de las consecuencias de un suceso (incluyendo los cambios en las circunstancias) y de su **probabilidad**

- nota 5: la incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia en la información relativa a la comprensión o al conocimiento de un suceso, de sus consecuencias o de su probabilidad

En términos generales, riesgo es un concepto que se utiliza para expresar la incertidumbre de eventos y resultados que podrían ejercer un efecto adverso en los objetivos y las metas de la organización. Sin embargo, en la ISO-9001 (2015) se refiere que también se deben considerar los efectos positivos y se hace énfasis en el pensamiento basado en riesgo que aplicado en esta Norma Internacional ha permitido alguna reducción en los requisitos prescriptivos y su sustitución por requisitos basados en el desempeño. Existe una mayor flexibilidad que en la Norma ISO 9001:2008 en los requisitos para los procesos, la información documentada y las responsabilidades de la organización.

Aunque el apartado 6.1 de la norma especifica que la organización debe planificar acciones para abordar los riesgos, no hay ningún requisito en cuanto a métodos formales para la gestión del riesgo ni un proceso documentado de la gestión del riesgo. Las organizaciones pueden decidir si desarrollar o no una metodología de la gestión del riesgo más amplia de lo que requiere esta Norma Internacional, por ejemplo mediante la aplicación de otra orientación u otras normas.

La gestión del riesgo son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al riesgo; en su marco de trabajo aborda un conjunto de elementos que proporcionan los fundamentos y las disposiciones de la organización para el diseño, la implantación, el seguimiento, la revisión y la mejora continua de la gestión del riesgo en toda la organización (ISO-31000, 2015).

El objetivo fundamental de la gerencia de riesgo es la planificación efectiva de los recursos necesarios para recuperar el equilibrio financiero y la efectividad operativa después de una pérdida fortuita y de esta forma, obtener a corto plazo la estabilidad del costo de los riesgos y a largo plazo la minimización de los riesgos de la empresa.

El fin de esta técnica gerencial es la de minimizar los efectos negativos de los riesgos mediante sus etapas fundamentales: identificación, evaluación, control y financiamiento de los mismos con el menor costo posible.

Sin embargo, para tratar el tema de gestión de riesgos en un destino turístico sostenible hay que partir de las dimensiones fundamentales de desarrollo sostenible que tratan diversas instituciones, gobiernos, investigadores y organizaciones internacionales (ver anexo 1).

En el caso del sector turístico, esta gestión debe de abarcar las dimensiones o aspectos declarados por el MINTUR de Cuba, el cual propone tres dimensiones: ambiental, social y económica; aunque no habla de la dimensión cultural, pero en los criterios si está definida e igual en los indicadores, citado por Márquez Ortiz et al. (2005).

Una visión del desarrollo sostenible muy extendida hoy día es la integración de las dimensiones con sus diferentes objetivos y funciones para el desarrollo humano. Este enfoque resalta la interacción entre los tres subsistemas: ambiental, sociocultural y económico y cómo la degradación de uno de ellos puede afectar de forma negativa a todo el sistema del progreso o bienestar humano. Las tres dimensiones o subsistemas se pueden representar por tres conjuntos cuya intersección constituye el dominio de la sostenibilidad según se muestra en la figura 1.2 (Tábara, 2003).

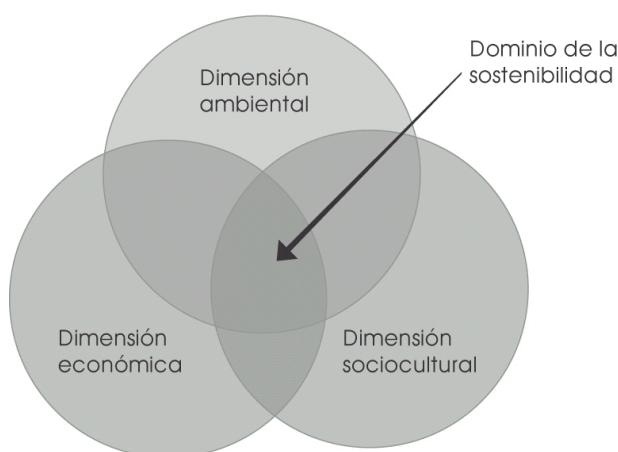


Figura 1.2- Dimensiones del desarrollo sostenible

1.4. - El papel de los recursos humanos en la gestión de riesgos de un destino turístico sostenible

El mundo de las organizaciones "productoras de servicios" se encuentra, en lo referido al peso e importancia de la contribución de las personas, en el extremo opuesto del espectro de configuraciones organizativas. Es decir, se está en

presencia de organizaciones intensivas en personal en las que el trabajo humano es el factor clave para la prestación del servicio, lo que hace que la inversión en capital humano sea "el costo" organizativo más importante. Esto hace de las organizaciones productoras de servicios, "clientes" especiales de la GRH, escenarios organizativos en los que la misma adquiere valor capital (Longo, 1993).

A la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa, por eso es función integral de la empresa u organización y no de un departamento o área específica. Por ello, es indispensable tener en cuenta los factores potenciales que influyen en el comportamiento de las personas en una organización, así como su estudio mediante diferentes disciplinas científicas para su desarrollo efectivo y eficiente.

Sin dudas las personas desempeñan un papel esencial en la gestión de riesgos porque son las encargadas de identificar, analizar, evaluar y controlar los riesgos en los diferentes procesos. De ahí la importancia de definir como resultado del análisis y descripción de los puestos de trabajo el perfil de competencia para la gestión de los riesgos.

1.5. Análisis y descripción de los puestos de trabajo: perfiles de competencias

De las actividades o procesos claves de la GRH, sin dudas el análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la base donde se sustentan casi todos los demás procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño por solo citar los más difundidos.

El análisis y descripción de puestos de trabajo (Ducceschi, 1982); (Barranco, 1993); (French, 1993); (Sánchez García, 1993); (Fernández Ríos, 1995) y (Cuesta Santos, 2010) aparecen también tratados indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos (Chiavenato, 2002), análisis de puesto ((Werther y Davis, 1992); (Ivancevich y Lorenzi, 1996) y (Reyes Ponce, 1996), análisis del trabajo (Sikula y Mc Kenna, 1989) y análisis de la tarea (Vaughn, 1971) y (Casas Bartol, 1992).

En correspondencia con estas denominaciones existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una u otra forma, por los diferentes autores citados

anteriormente; no obstante, se aprecia que existe cierto consenso en considerar que el análisis y descripción de puestos de trabajo es un procedimiento que consiste en determinar, mediante riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto. Es decir, consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencia necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como recursos que normalmente utiliza el mismo.

Dada la amplia gama de fuentes bibliográficas consultadas se hace una diferenciación teórico-conceptual entre los términos análisis, descripción y especificaciones de puestos de trabajo, se considera oportuno hacer referencia a cada uno de estos conceptos.

El análisis de puestos (Job Analysis) es el procedimiento de obtención de la información acerca de los puestos, su contenido y las condiciones y aspectos que lo rodean (Harper y Lynch, 1992).

Por lo general, el análisis de los puestos de trabajo implica la creación de dos documentos: la descripción y las especificaciones de los puestos de trabajo (Harper y Lynch, 1992); (Sánchez García, 1993) e (Ivancevich y Lorenzi, 1996). Sin embargo existen algunos autores y profesionales del área de recursos humanos que no hacen distinción alguna entre estos dos conceptos. Las organizaciones pequeñas y medianas a menudo combinan estas dos declaraciones (Sikula y Mc Kenna, 1989) y (Cuesta Santos, 2010).

El análisis de puesto constituye la piedra angular de todas las funciones de Recursos Humanos e implica el desarrollo de una descripción detallada de las actividades que abarca un puesto, determinando la relación que este tiene con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita el empleado para realizar su trabajo con éxito. Para ello, se requiere identificar los puestos que se van a diseñar, preparar un cuestionario de análisis con el objeto de determinar labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de

desempeño; así como obtener la información para el análisis por medio de entrevistas, comités de expertos, bitácoras de empleados y observación directa.

La descripción de puestos de trabajo es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, con el que se deja reflejado, el contenido del puesto, así como los deberes inherentes al mismo (Harper y Lynch, 1992). Según Sánchez García (1993), la descripción del puesto es el resultado final del análisis y el punto de partida para la evaluación de tareas o valoración del puesto. Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

Para su correcta redacción debe existir el verbo en infinitivo, aparecer el elemento normativo que indique políticas, normas, reglas y procedimientos; plasmar la función como elemento visible y establecer el resultado final.

Por otra parte, la especificación del puesto de trabajo (Job Specification) hace referencia a los requisitos y calificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas, la experiencia, el nivel de estudio y las características personales. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto y precisamente, mediante esta información, es que se elabora el profesiograma (Harper y Lynch, 1992). La especificación del puesto de trabajo traduce su descripción a términos de cualidades humanas que se requieren para un exitoso desempeño en el mismo. Con frecuencia este documento se añade a la descripción del puesto.

El resultado de los estudios de análisis y descripción de los puestos de trabajo se expresa en un documento que se le ha denominado profesiograma o perfil profesiográfico, en nuestro país durante muchos años se le denominó calificador de cargos. Sin embargo, hoy en día se le conoce como perfil de competencias.

Mucho se ha escrito sobre la definición de competencias. Actualmente la NC ISO 9000 (2015) hace referencia a este concepto como la capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos.

Según Cuesta Santos (2010) la configuración del perfil de competencias, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace?

Competencias del puesto:

- qué hace él o los ocupantes del mismo: ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la competencia laboral. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de la competencias en términos que abarque tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las funciones y después las competencias;
- cómo lo hace: recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo;
- para qué lo hace: objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir

Requisitos y responsabilidades:

- requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes);
- requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes); y
- responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto

Condiciones de trabajo:

- ¿condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, etc.; así como relaciones interpersonales?, y
- ¿cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevaleciente?

En el perfil de cargo por competencia, se concretan los objetivos del cargo o puesto de trabajo, los cuales guiarán la expresión del factor humano en la producción o servicio, tornando a todo lo demás superfluo, sí no se alcanza esta expresión y, sobre todo, si no se alcanza bien. Partiendo de la existencia de un buen perfil de competencia, se puede reflejar en una secuencia, pretendiendo didáctica, la relación técnico- organizativa fundamental en el conjunto de actividades claves que se materializan en los objetivos específicos del sistema de GRH, donde se puedan observar el lugar y papel de los perfiles de competencias, como punto de partida para desarrollar casi todas las actividades claves en el área de los recursos humanos.

Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multicompetencias, habrá que garantizar que el perfil de competencia, mantenga consecuencia con esa tendencia de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

1.5.1. Procedimientos para el diseño de los perfiles de cargos por competencias laborales

Existen diferentes procedimientos para el diseño de los perfiles de cargos por competencias, a continuación se ofrece una descripción de los más comúnmente utilizados.

Según Gramingna (2002) el diseño de los perfiles de cargos por competencias incluye las etapas siguientes:

1. Sensibilización
2. Análisis de los puestos de trabajo
3. Definición del perfil de competencias requeridas
4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

Según se puede apreciar en este procedimiento no se explican los métodos y técnicas que se pueden emplear para definir los perfiles de competencia y por otra parte, se plantea la necesidad de sensibilizar a la alta gerencia pero no se tiene

en cuenta el resto del personal que son en definitiva los encargados de ejecutar el trabajo.

Por su parte Marrero Fornaris (2002) recomienda para diseñar o perfeccionar los perfiles de competencias (perfil deseado) los pasos siguientes:

1. Inventario de puesto. Determinación de los puestos a analizar
2. Establecimiento de los métodos a utilizar
3. Comunicar a todo el personal el estudio a realizar para que todos estén informados e identificados con éste y obtener la máxima colaboración
4. Preparar y aplicar los métodos a utilizar y las técnicas correspondientes

En este procedimiento, a diferencia del anterior se hace énfasis en los métodos y técnicas que se pueden aplicar, pero no queda explícito cómo diseñar o rediseñar el perfil de competencias.

Otro procedimiento para elaborar los perfiles de competencias es el propuesto por Delgado Martinez (2006):

1. Planificación y organización del proceso
2. Preparación de los grupos de experto
3. Confección del mapa o árbol de funciones
4. Análisis del sistema de trabajo
5. Determinación inicial de las competencias
6. Determinación del nivel de concordancia
7. Organización por importancia en el desempeño
8. Implementación de los perfiles de competencia
9. Consulta a los trabajadores
10. Evaluación o certificación de los perfiles de competencia

En este procedimiento no se tiene en cuenta la sensibilización de todo el personal con la elaboración de los perfiles de competencias, dada la importancia de obtener la máxima colaboración de éstos, en la definición de las competencias claves para cada cargo o puesto, solo se involucran los expertos que participaran en el

proceso. Por otra parte, adolece de la flexibilidad necesaria para aquellos casos que se cuente en las organizaciones con los profesiogramas ya diseñados.

Cruz y Vega (2001) proponen un procedimiento para el diseño de los perfiles de competencia que consta de las etapas siguientes:

- A. Determinación de problemas (necesidades).
- B. Análisis de tareas.
- C. Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para todos los cargos de la empresa.
- D. Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias.
- E. Aplicación de los nuevos planes de estudio (programa de capacitación) en una malla curricular e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas del recuso humanos.
- F. Evaluación (certificación de la competencia adquirida).
- G. Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación).

Según se puede apreciar, este procedimiento adolece de no prever la sensibilización de los trabajadores con el estudio que se va a realizar, para obtener de éstos su máxima colaboración y establece una estrecha relación con la capacitación.

El Ministerio del Turismo en la República de Cuba propuso las fases o etapas para diseñar los puestos:

- identificación general del puesto;
- recopilación de información sobre el puesto;
- procesamiento y análisis de la información obtenida; y
- formulación de la descripción del puesto y su perfil

El procedimiento propuesto de un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y

adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Cuesta Santos (2010) propone el método Delphi por rondas para definir las competencias. Este incluye los cinco pasos siguientes:

1. Creación del grupo de expertos
2. Desarrollo de la primera ronda
3. Desarrollo de la segunda ronda
4. Desarrollo de la tercera ronda
5. Desarrollo de la cuarta ronda

Este método es uno de los más importantes para realizar un trabajo creativo en grupo. Permite obtener la experiencia y sabiduría de un grupo de personas (expertos) dentro de un ambiente de franqueza, no sujeto a restricciones ni censuras de ningún tipo. Se selecciona un número de experto, los cuales se someten a una serie de interrogatorios intensivos, a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente para determinar las principales características de los puestos de trabajo. Este proceso de preguntas y respuestas se lleva a cabo a través de varias interacciones, hasta alcanzar el consenso de los expertos, según plantean Casas Bartol (1992); Werther y Davis (1992); Fernández Ríos (1995) y Cuesta Santos (2010).

El método Delphi pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos.

Asimismo, también está el procedimiento propuesto por Chaviano (2010), modificado a partir del propuesto por Sotolongo Sánchez (1998) para el diseño de los profesiogramas de cargos. Este procedimiento resulta conveniente para aplicar en esta investigación porque permite un estudio de los sistemas de trabajo

tanto para analizar los cargos ya existentes como para la creación de nuevos cargos, además en su versión original este procedimiento fue aplicado en el turismo cubano.

1.6. - Estado actual del diseño de los perfiles de competencias en el turismo cubano

Nuestro país no se encuentra aislado de las nuevas concepciones que existen en el mundo sobre las competencias laborales. La aplicación de este enfoque viene muy a tono con la concepción del hombre en el sistema socialista desarrollado en Cuba. A inicio de los años '90, con el enfrentamiento a los 5 necesario un reajuste de enfoques y concepciones en materia de gestión empresarial.

La incursión en el campo de las competencias laborales es una de las respuestas que se comienzan a dar ante estos cambios. Su esencia radica en dotar a directivos y profesionales, en general, de concepciones teórico-metodológicas y técnicas, que bien pueden posibilitar llevar a efectos la idoneidad de puestos de trabajo, para así lograr un mejor funcionamiento del desempeño de la empresa.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) comienza entonces a proyectarse en aquellas empresas que se encuentran en Perfeccionamiento Empresarial, con la emisión de la Resolución 21 fechada en 18 de agosto de 1999, que también ha sido referencia de trabajo para el resto del Sistema Empresarial Cubano.

Según la Resolución Ministerial 21 de 1999 del MTSS se definen las competencias laborales como “conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes 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.”

En Cuba, para la implementación de la Gestión de Competencias los primeros esfuerzos han estado encaminados a la identificación y operacionalización de competencias asociadas a los roles profesionales de dirigentes. Aunque se reconoce que la Gestión de Competencias es aplicable a todos los cargos de las organizaciones, se plantea la necesidad de reconocer la prioridad de

desarrollarlas, en primer lugar, en los directivos y los especialistas principales de línea, quienes son los que asumen roles de formadores respecto al resto de los empleados.

En el año 2007, en la Norma Cubana de Gestión Integrada de Recursos Humanos (NC 3001, 2007) derogada actualmente, se hace referencia al diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) el que se basa en las competencias laborales. El acápite 4.2 de la NC 3001: 2007 está dedicado a las competencias laborales y plantea los requisitos que deben seguir las organizaciones para desarrollar las competencias laborales distintivas de la organización, de los procesos y de los cargos.

En Cuba, en el sector del turismo, la introducción del enfoque de competencias se produce a fines de la década del 90, como resultado de la creación de asociaciones económicas con firmas extranjeras, fundamentalmente canadienses, la inserción de algunas empresas en el mercado internacional y de las relaciones entre algunos centros de capacitación con sus homólogos de Canadá, Inglaterra y España.

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a escala global, y en particular, se asocia la generalización del enfoque de competencias, con la estrategia para mejorar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

En nuestro país ha estado vigente durante todos estos años el calificador de cargos, con sus tres partes: contenido del puesto (funciones), requisitos de conocimientos y habilidades, así como y el grupo de la escala salarial correspondiente, divididos en propios y comunes.

El Ministerio de Turismo al igual que otras ramas y sectores de la economía ha venido usando estos calificadores de cargo que en este sector se manifiestan desde 1976 específicamente en distintos puestos de la actividad gastronómica y de alojamiento, esto significó sin duda un punto de partida para avanzar hacia la organización del trabajo y los salarios, posteriormente fueron modificados nuevamente en 1980.

Actualmente estos calificadores de cargos resultan insuficientes, tanto por el contenido que ya no se corresponde con la actual dinámica de los cargos o puestos de trabajo como por su concepción técnica.

En este sentido, atendiendo a la errada división de los calificadores en propios y comunes para todos los sectores de la economía nacional el entonces Instituto Nacional del Turismo (INTUR) elabora conjuntamente con especialistas del Comité Estatal del Trabajo y Seguridad Social y el Sindicato de Comercio y Gastronomía, la propuesta de calificadores de perfil amplio correspondientes a la categoría de técnicos, servicios y obreros en general del sistema de Turismo, los que también daban respuesta a la actividad emanada de los convenios de trabajo con la administración extranjera (Decreto Ley No. 122, 1990).

Durante tres años fueron aplicados experimentalmente en la Empresa Turística Turhoteles de Ciudad de la Habana. En 1993 se conforma la nueva estructura del MINTUR y las entidades que aplicaban la experiencia quedaron distribuidas en las entidades actuales, por lo que sucedía dentro de una misma entidad se aplicaban calificadores de cargos diferentes.

Actualmente estos calificadores resultan insuficientes, pues debe existir una tendencia a lograr definir perfiles de puestos que permitan las exigencias de los escenarios cambiantes y dinámicos del turismo. Los mismos no han sido adaptados a los cambios que ha padecido el diseño organizacional en los últimas décadas, en las cuales el concepto de trabajo ha evolucionado notablemente debido a factores del medio ambiente más que a la decisión o la necesidad de cambio de la clase gerencial (Chiavenato, 2002; Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2005).

En Cuba el necesario incremento de la inversión extranjera, con el consiguiente arribo de las empresas de más competencia, en correspondencia con la globalización del mercado, ha obligado al país a una administración y comercialización más profesional de sus empresas, estableciéndose, incluso, algunas formas de asociaciones económicas en este sentido. Por lo tanto, se hizo imprescindible la elaboración de los profesiogramas para los distintos sectores de la economía cubana.

En el país las primeras experiencias al respecto se concentraron en el sector turístico; donde algunas cadenas hoteleras comenzaron a dar los primeros pasos en este sentido, elaborando manuales de perfiles de cargos de dirección y puestos de trabajo.

En septiembre de 1998, el MINTUR con el afán de perfeccionar y fortalecer su Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos, elaboró la metodología para la elaboración de los diseños de puestos de trabajo, que traza un plan de acción para la realización de análisis y descripción de puestos y sus perfiles en el sector, pero en la actualidad no se han obtenido resultados concretos, además de presentarse un gran número de dificultades en el trabajo, como por ejemplo la no suficiente concientización en las entidades e instalaciones de la necesidad de su realización por la aparente complejidad del trabajo.

En la metodología del MINTUR (1998) antes referenciada se define un proceso de diseño de puestos de trabajo que tiene como aspecto decisivo la obtención de la información acerca del puesto de trabajo en cuestión, la cual tomando como punto de partida las misiones de la organización debe abarcar lo siguiente:

- datos generales del puesto de trabajo e integración en la estructura de la organización estableciendo sus relaciones internas, creando un flujo de comunicación adecuados, considerándolo desde el inicio como una pieza más tan fundamental como las otras;
- tareas, funciones y actividades que se desarrollarán desde el puesto, particularizando las que se realizan, de manera periódica, diarias o permanentes y de manera eventual, valorando en el caso de los directivos las situaciones y urgencias que en ocasiones limitan u obstaculizan su trabajo, como por ejemplo la atención a visitas fuera de programa , las reuniones que se convocan por prioridades urgentes, etc. aquí el análisis debe ser al igual que en todos los casos muy objetivo y con sentido creador, téngase en cuenta que desde la década del 90 hemos venido superando el enfoque de Taylor clásico centrado en conjunto de funciones para hablar de procesos y de su flujo en particular en las instalaciones hoteleras y así evaluar con certeza en la práctica las potencialidades reales de cada directivo presente o futuro;

- relación de los medios necesarios para realizar el trabajo, combinando las expectativas surgidas con lo que realmente se espera y se puede obtener del puesto; y
- reparación de la persona para el puesto, enfocada a través de su formación, capacidad, aptitudes, experiencias, etc. y que serán necesarias para el logro de los resultados esperados. En el análisis se incluyen otros factores referidos a la vía de superación, según sea el caso, partiendo del análisis de sus carencias de desempeño, los que pueden obedecer a problemas de actitud o a falta de habilidades, este es un tema a profundizar por parte de los especialistas para lograr un diagnóstico preciso, teniendo en cuenta las condiciones que tiene el directivo actual o futuro para desarrollar su trabajo, el conocimiento que tienen de la tecnología, cómo manifiesta en el orden funcional de su labor la idoneidad real demostrada, qué habilidades o actitudes y aptitudes no desarrolladas impiden que el directivo se muestre competente y cumpla haciendo cumplir los objetivos de la organización generando una conducta positiva en todos o al menos en la inmensa mayoría de sus colaboradores.

A continuación se presentan los pasos a seguir según la Metodología del MINTUR para el análisis y descripción de un puesto de trabajo.

I. Identificación general del puesto

Reconocimiento del puesto, que será objeto de análisis, a través de las respuestas a las interrogantes:

- a) ¿de qué puesto se trata?;
- b) ¿dónde está ubicado, o se plantea ubicar dentro de la estructura?; y
- c) ¿existe o es de nueva creación?

II. Recopilación de información sobre el puesto

Existen diferentes técnicas para obtener la información y realizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo. Entre las más usadas se destacan:

- a) método de observación;

- b) método del cuestionario estructurado;
- c) método de entrevista personal; y
- d) método del diario de actividades

La práctica ha demostrado que lo más efectivo, es el uso combinado de varias técnicas a la vez.

III. Procesamiento y análisis de la información obtenida

En este paso se realiza la evaluación, el análisis y organización de toda la información recopilada en el paso anterior, posteriormente se realiza la confección de la descripción del puesto.

IV. Formulación de la descripción del puesto y su perfil

Se reporta por escrito, el contenido del puesto, basado en las funciones y responsabilidades que corresponda realizar.

Es necesario a la hora de realizar la formulación de la descripción tener en cuenta los siguientes aspectos:

- la redacción será clara, lógica, concisa y sencilla, usando la menor cantidad de palabras y el lenguaje lo más sencillo posible, evitando los términos ambiguos;
- la descripción se hará con viveza, por lo que se usarán verbos en infinitivo, donde el sujeto sea la persona que ocupará el cargo; y
- se debe describir el puesto tal y como es en el momento del trabajo y no en como existiría bajo otras condiciones

Este es el documento que ha servido de referencia en nuestro país a las entidades del MINTUR para el diseño de puestos de trabajo. Es una metodología que además de incompleta, se limita a establecer la recogida de información sobre el puesto, a través de escasos métodos, así como a plantear de qué manera será redactada la descripción del puesto y su perfil, sin llegar a la definición de las competencias requeridas para el puesto y para esto por supuesto no propone técnica ni procedimiento alguno. Y mucho menos se habla de establecer matrices de competencias, ni evaluarlas, ni plantearse un seguimiento para el mejoramiento continuo de las mismas.

Actualmente para este sector y para todos los demás del país ha quedado establecida la Resolución 28 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social emitida el 12 de enero del 2006, que establece la regulación del proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil y extendiendo el principio de la idoneidad real demostrada, así como el establecimiento de los planes de capacitación para que los trabajadores, cuando sea necesario alcancen los requisitos establecidos, todo esto manifiesta claramente que en consonancia con el incremento del nivel salarial en el país que ha sido adecuado a las características actuales y perspectivas de la economía, avanzamos hacia la polivalencia de puestos y hacia los perfiles de competencias laborales y directivas, dando cumplimiento al principio de la idoneidad real demostrada, por tal motivo a partir de la citada metodología que no se ha estado cumplimentando el mayor énfasis en este trabajo se hará en la necesidad de alcanzar un verdadero perfil de competencias.

Recientemente se actualizó el Código del Trabajo y en el artículo 118 plantea que: la plantilla de cargos contiene la estructura y composición de las unidades organizativas, sus relaciones de subordinación, la denominación y cantidad de plazas de los cargos, categoría ocupacional y nivel de preparación, que se requieren para cumplir la misión u objeto social según corresponda, así como la relación nominal de los trabajadores que la ocupan. Para cada uno de los cargos que integran la plantilla se definen las atribuciones y obligaciones que corresponden al trabajador. Las categorías ocupacionales son: operarios, trabajadores administrativos, trabajadores de servicios, técnicos y cuadros. Los cuadros se categorizan según la legislación específica.

En el caso de Gaviota se regían para la elaboración de los calificadores de ocupaciones por las resoluciones e instrucciones del antes denominado Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, hoy Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, siguientes:

- a) Resolución 496, de fecha 18 de agosto de 1980, que aprobó el Calificador de Ocupaciones de Servicios Propias del Turismo.
- b) Resolución 497, de fecha 18 de agosto de 1980, que aprobó el Calificador de Ocupaciones de Obreros Propias del Turismo.

- c) Resolución 843, de fecha 20 de julio de 1981, que aprobó el Calificador de Cargos Técnicos Propios del Turismo.
- d) Instrucción 71-31-A, de fecha 23 de mayo de 1981, que incorporó cargos específicos al Calificador de ocupaciones de Obreros Propias del Turismo.
- e) Instrucción 666, de fecha 23 de mayo de 1981, que incorporó cargos específicos al Calificador de Ocupaciones de Obreros Propias del Turismo.
- f) Instrucción 889, de fecha 23 de septiembre de 1981, que aprobó una Ocupación de Obrero para el Turismo.
- g) Instrucción 1861, de fecha 29 de enero de 1983, que aprobó ocupaciones de obreros para el sector de Turismo.
- h) Instrucción 2026, de fecha 12 de abril de 1983, que aprobó ocupaciones de Servicios del comercio minorista para el sector de Turismo.
- i) Instrucción 2167, de fecha 17 de junio de 1983, que aprobó una ocupación nueva de Obrero para el sector del Turismo.
- j) Instrucción 2371, de fecha 8 de septiembre de 1983, que estableció el incremento de los grupos de complejidad de las ocupaciones establecidas en la Resolución 497 de 1980.
- k) Instrucción 2370, de fecha 8 de septiembre de 1983, que estableció el incremento de los grupos de complejidad de las ocupaciones establecidas en la Resolución 496 de 1980.
- l) Instrucción 2739, de fecha 27 de enero de 1984, que aprobó una ocupación nueva de Obrero para el Turismo.
- m) Instrucción 5138, de fecha 24 de julio de 1986, que aprobó el cargo de Animador Turístico.
- n) Instrucción 378, de fecha 1ro de julio de 1987, que aprobó dos ocupaciones de obreros para el Turismo.
- o) Instrucción 87, de fecha 8 de agosto de 1989, que aprobó una profesión nueva de Obrero para el Turismo.

A partir del 2005 todas ellas quedaron derogadas con la elaboración de la Resolución 112 (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2005) la cual, aprueba los Calificadores de Ocupaciones de Operarios, Trabajadores de Servicios y de Cargos Técnicos de la Rama del Turismo. Esta Resolución incluye las denominaciones, descripciones de las funciones o tareas principales, grupos de complejidad y requisitos. Además, específicamente para aquellos cargos relacionados

con la protección del medioambiente está vigente la Resolución No.49 Calificador Ramal CITMA (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2009). Sin embargo, estas resoluciones no incluyen las competencias necesarias en los puestos de trabajo y no hay definido ningún calificador relacionado con la gestión de riesgos en un destino turístico, solo aparecen algunas funciones asociadas a riesgos específicos en algunos puestos de trabajo.

1.7. - Conclusiones parciales del capítulo

1. Existen diversas definiciones sobre la gestión de riesgo pero de manera general existe consenso entre los autores de considerar que riesgo es el efecto de la incertidumbre. En el sector del turismo esta gestión debe abarcar tres dimensiones fundamentales: ambiental, social y económica para que tenga un enfoque sostenible.
2. Los Recursos Humanos desempeñan un papel esencial en la gestión de riesgos porque son los encargados identificar, controlar y evaluar los riesgos, de ahí la importancia de definir los perfiles de competencias para los puestos relacionados con la gestión de riesgos en los destinos turísticos.
3. Existen diferentes procedimientos para definir perfiles de competencias, se considera que el más pertinente para utilizar en esta investigación es el propuesto por Chaviano (2010) adaptado de Sotolongo Sánchez (1998) por incluir el análisis de los sistemas de trabajo y porque se diseñó para el sector turístico cubano.
4. En el sector turístico cubano, específicamente en el Grupo de Turismo Gaviota, S.A. se ha trabajado en el diseño de los puestos de trabajo, pero aún resultan insuficientes las propuestas realizadas porque solo incluyen las funciones, grupos de complejidad y los requisitos de conocimiento sin tener en cuenta las competencias laborales de acuerdo a las exigencias de los puestos de trabajo.

Capítulo II: Diseño de los perfiles de competencias relacionados con la gestión de riesgos en el destino turístico Cayos de Villa Clara

En el presente capítulo se realizó una caracterización general del destino turístico Cayos de Villa Clara, perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A, con el objetivo de definir la situación actual de aquellos puestos de trabajo relacionados con la gestión de riesgos. Con este propósito se realizó un diagnóstico de las funciones a realizar relacionadas con la gestión de los riesgos en el destino turístico Cayos de Villa Clara, así como la selección del procedimiento para el análisis y diseño de los perfiles de competencias relacionados con la gestión de riesgos. Además, se realiza la propuesta de los diferentes perfiles de competencias asociados con la gestión de riesgos en el destino objeto de estudio.

2.1 Caracterización del destino turístico Cayos de Villa Clara

El destino turístico Cayos de Villa Clara pertenece al Grupo de Turismo Gaviota S.A. la cual es una Sociedad Mercantil creada el 20 de enero del año 1988 por idea del General de Ejército Raúl Castro Ruz, y es en la segunda mitad de la década de los años 90 cuando comienza un desarrollo acelerado en la construcción de habitaciones, crecimiento que se fue acelerando en la primera década del presente siglo, llegando a incorporar más de 2 mil habitaciones por año, fundamentalmente en los polos de Varadero, Cayo Santa María, Cayo Coco y Holguín, incluyendo luego al litoral norte de la provincia de Camagüey.

Al norte de Villa Clara, en un hermoso grupo de islotes que serpentea sobre un mar de increíbles tonalidades que van desde el verde hasta el azul, muy próximos a la segunda barrera coralina más grande del mundo se encuentran Cayos de Villa Clara.

Sus integrantes son tres islotes y hoy día todos con infraestructura, aunque Santa María fue el pionero en desarrollarse y marca el paso. Valoriza más sus atractivos, el hecho de que todo allí se ha materializado con criterios ecologistas y en aras de un turismo sostenible.

Se buscó desde las primeras inversiones preservar los recursos naturales y el medio ambiente. El hombre solo está explotando, de manera sostenible, sus cuantiosos atributos para una floreciente actividad del ocio en esa región cubana.

Ubicados al Norte de la central provincia mencionada, en un entorno natural rodeado de hermosos balnearios, se hallan los cayos Las Brujas, Ensenachos y el propio Santa María, dotados de todas las comodidades añoradas, que aseguran una estancia inolvidable durante sus vacaciones a quienes optan por esos lares para su recreo.

A 300 kilómetros al este de La Habana e integrados a la Reserva de Biosfera Buenavista, categoría otorgada a esa zona por sus valores de flora y fauna, donde predominan especies endémicas de moluscos, aves y reptiles, se localiza esa tríada de islotes arenosos, unidos a tierra firme por una impresionante carretera de 48 kilómetros sobre el mar.

Esta historia comenzó a ser visible para el orbe, cuando en el 2001 tuvo lugar la apertura del primer hotel de 301 cuartos. Luego de 13 años en “Santa María” se encuentran en explotación 12 hoteles con categoría de cuatro y cinco estrellas, y 7729 habitaciones. Catalogado fuera de fronteras, como uno de los lugares más exóticos del Caribe, sus playas fueron elegidas entre las 25 mejores del mundo, de acuerdo con el sitio web TripAdvisor.

El Grupo Gaviota que opera allí tiene parte de sus inmuebles de conjunto con prestigiosas compañías internacionales como la hispana Meliá Hotels International. Fuertes se han hecho en las cayerías, en particular al norte del central territorio villaclareño; y tal apuesta solo hará crecer con el tiempo, pues las previsiones apuntan a que entre 2015-2017, entre Santa María y Las Brujas, queden alistados 2736 aposentos, para cuando el destino tendrá en explotación más de 12 800, prácticamente su potencial.

En la actualidad, Gaviota cuenta con más de 23697 habitaciones por todo el país, logrando un crecimiento anual de un 12.4% de la planta hotelera, lo que la ha convertido en el mayor grupo hotelero del país, además de tener la planta habitacional más moderna. Cayos de Villa Clara cuentan con 12 hoteles entre ellos se encuentran Villa Las Brujas, Sol Cayo Santa María, Meliá Cayo Santa María, Iberostar Ensenachos, Meliá Las Dunas, Star Fish, Memories Paraíso y Azul, Meliá Buena Vista, Playa Cayo Santa María, Royalton Cayo Santa María, Eurostars Cayo Santa María, Valentin Perla Blanca y Warwick CSM sumando un

total de 7729 habitaciones en el destino y un 95 % de ellas son de categoría cinco estrellas.

Planeación Estratégica:

Para recabar la información de forma ágil y ordenada de la planeación estratégica, se utilizó la técnica de análisis documental revisando algunos documentos oficiales del destino como son: manual de la organización, manual de gestión de recursos humanos, resoluciones y reglamentaciones vigentes, entre otros que rigen y evalúan respectivamente las funciones básicas de los recursos humanos.

Tiene la misión de contribuir al desarrollo del país mediante una gestión eficaz de nuestro producto turístico con calidad y eficiencia, preservando un turismo de paz, salud y seguridad, así como nuestra identidad cultural, los valores de nuestro pueblo y la belleza de la naturaleza, todo ello en un clima de alto sentido de pertenencia y elevada moral revolucionaria.

En correspondencia con lo planteado anteriormente su visión es:

Trabajar para lograr una alta satisfacción de sus clientes, contribuyendo a fomentar un destino turístico de excelencia y sostenible alcanzando los mejores resultados del sector en las utilidades, en el efecto multiplicador, en la calidad del producto turístico y en la profesionalidad, productividad y moral revolucionaria de sus trabajadores.

2.2 Diagnóstico de los puestos de trabajo relacionados con la gestión de riesgos en el destino turístico Cayos de Villa Clara

El estudio se realizó en el destino Cayos de Villa Clara, con el propósito de definir la situación actual de los puestos de trabajo relacionados con la gestión de riesgos con vistas a mejorar el sistema de trabajo y proponer los perfiles de cargo por competencias relacionados con la gestión de riesgos. Para realizar el diagnóstico fue imprescindible el empleo de diferentes métodos, entre ellos:

- revisión documental;
- entrevista individual; y
- observación directa

2.2.1 Caracterización de la fuerza laboral

Se realizó una caracterización del potencial humano del destino analizando su composición por categoría ocupacional, sexo, edad y nivel de escolaridad.

La plantilla aprobada del Destino está cubierta a un 86.9 %, se está trabajando en el completamiento de la misma.

- **Composición por categoría ocupacional**

El destino Los Cayos cuenta con una plantilla de 7295 trabajadores distribuidos en las categorías ocupacionales siguientes: en operarios, técnicos, de servicios y administrativos y cuadros. En la figura 2.1 se muestra la cantidad de trabajadores por categoría ocupacional.

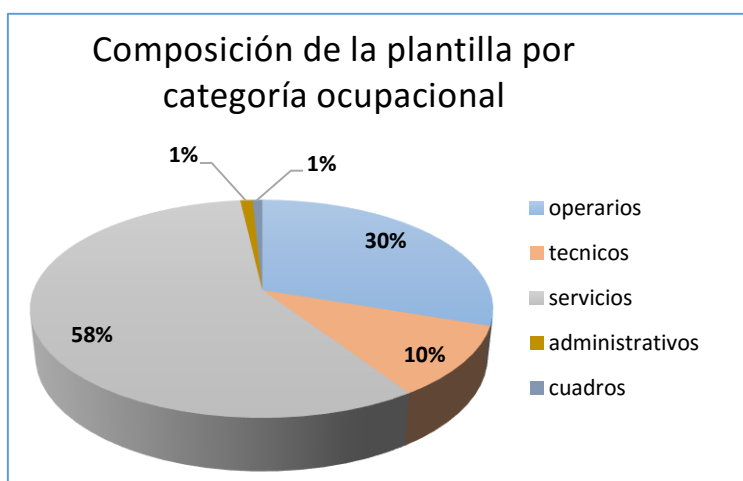


Figura 2.1: Composición de la plantilla por categoría ocupacional. (Fuente: elaboración propia)

Como se aprecia el 57.5 % del total de trabajadores está vinculado a la actividad fundamental que son los servicios.

En la figura 2.2 se muestra la cantidad de trabajadores que hay por cada nivel de escolaridad y se puede observar el porcentaje que representa cada una de estas cantidades del total de trabajadores.

Composición de la plantilla según el nivel escolar.

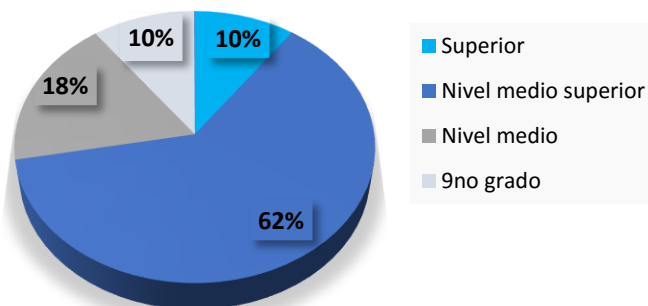


Figura 2.2: Composición de la plantilla según el nivel escolar. (Fuente: elaboración propia)

- **Composición por edades**

Al analizar este aspecto se aprecia una situación aceptable con un promedio de edad de sus trabajadores de 39 años. En la figura 2.3 se puede apreciar la composición de la plantilla atendiendo a la edad de los trabajadores.

Composición de la plantilla por edades.

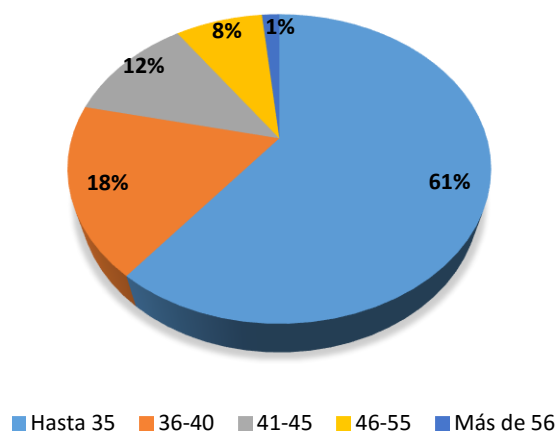


Figura 2.3: Composición de la plantilla por edades. (Fuente: elaboración propia)

Al analizar la figura 2.3, se observa que el 60.6 % de los trabajadores es menor de 35 años, dándole vitalidad y continuidad al trabajo que se desempeña en cada uno de los hoteles del destino con mayor calidad y eficiencia.

- **Composición por sexo**

La cantidad de trabajadores existentes por cada uno de los sexos se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1: Composición de la plantilla según el sexo.

Sexo	Cantidad de Trabajadores	% que representa
Mujeres	3483	47.75
Hombres	3812	52.25
Total	7295	100

Al analizar el porcentaje de cada sexo se observa que el masculino abarca la mayor parte de la población con un 52.25 % mientras que las mujeres conforman el 47.75% pero aun así estableciéndose un relativo equilibrio entre ambos géneros.

2.2.2 Diagnóstico de las funciones a realizar relacionadas con la gestión de los riesgos en el destino turístico Cayos de Villa Clara

La observación directa, el análisis documental y las entrevistas al personal de Recursos Humanos (ver anexo 2), para diagnosticar el estado actual de las funciones a realizar relacionadas con la gestión de los riesgos en el destino turístico Cayos de Villa Clara permitió conocer un grupo de deficiencias que afectan la gestión de riesgos, se llegó al consenso que entre los principales problemas, se encuentran:

- no están diseñados los perfiles de competencia, solo los profesiogramas donde se incluyen las funciones, grupos de complejidad y los requisitos de conocimiento sin tener en cuenta las competencias laborales de acuerdo a las exigencias de los puestos de trabajo;
- en la Delegación los responsables de la gestión de riesgos del destino son el Delegado Adjunto y el Especialista de Protección al Medio, sin embargo esto no aparece declarado en sus profesiogramas. En el caso del especialista solo se declaran algunas funciones asociadas a los riesgos ambientales;

- en los hoteles los responsables de la gestión de riesgos son el Jefe Económico y el Jefe de Riesgos Económicos, en ambos casos solo aparece declarado en su profesiograma algunas funciones asociadas a los riesgos económicos
- de la forma en que está concebido el diseño de los puestos asociados a la gestión de riesgo solo se abordan los riesgos económicos y ambientales, mientras los riesgos sociales no se incluyen en dicha gestión

En la Delegación de Gaviota del destino turístico Cayos de Villa Clara están diseñados los profesiogramas de cargo para todos los puestos de trabajo y en su contenido incluyen: la denominación del cargo, categoría ocupacional, el nivel salarial, ubicación en el organigrama, unidad, departamento o área, descripción genérica (objetivo, razón de ser del puesto), descripción analítica (actividades diarias o permanentes, actividades periódicas y actividades eventuales), la misión y las funciones fundamentales, requisitos o exigencias del cargo, las competencias, responsabilidades y las condiciones de trabajo . Sin embargo, no se incluye en su diseño las obligaciones y atribuciones del trabajador y aunque se hace mención a las competencias estas están definidas de forma muy elemental. En el anexo 3 se muestra el formato del profesiograma que se utiliza en el destino turístico Cayos de Villa Clara.

Estos profesiogramas fueron elaborados en el año 2011 y aunque se van revisando anualmente, no se ha trabajado lo suficiente en la actualización de las funciones que realizan, ni en la definición de las competencias laborales, ni en las obligaciones y atribuciones de cada uno de los cargos. Cuando se realiza una revisión al manual que contiene los mencionados profesiogramas se puede apreciar que incluso existen denominaciones de puestos de trabajo que actualmente ya no existen por cambios en los calificadores vigentes actualmente.

En el caso específico de la gestión de riesgos, está relacionada con los puestos de trabajo siguientes: en la Delegación de Gaviota, el Director Adjunto y el Especialista de Protección al Medio y en los hoteles el Jefe Económico y el Jefe de Riesgos Económicos. Sus profesiogramas no incluyen dentro de sus funciones de forma explícita la gestión de riesgos ni las competencias asociadas a esta gestión.

2.3 Selección del procedimiento para el diseño de los perfiles de competencias en el destino turístico Cayos de Villa Clara

Dada la necesidad de diseñar los perfiles de competencias de los puestos relacionados con la gestión de riesgos en el destino turístico Cayos de Villa Clara, desde el punto de vista que superen aquellas insuficiencias detectadas en el diagnóstico del estado actual de la Gestión del Capital Humano (GCH) en el destino. Se seleccionó el procedimiento propuesto por Sotolongo Sánchez (1998) adaptado por Chaviano (2010), para la elaboración de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo. Este procedimiento incluye cinco fases que implican, a su vez, un conjunto de once (11) etapas con sus pasos correspondientes (ver figura 2. 4).

2.4 Descripción del procedimiento para el diseño de los perfiles de competencias

2.4.1 Fase de análisis

Esta fase consta de dos (2) etapas:

Etapas 1. Diagnóstico de la situación actual de la GCH en el destino

Para que el proceso de análisis y descripción de cargos y puestos de trabajo se inicie, debe existir previamente, como es lógico, una necesidad que conduzca a tomar la decisión de estudiar, reelaborar o perfeccionar los calificadores de cargos vigentes en la entidad objeto de estudio, a partir de la legislación vigente.

Para detectar esta necesidad y por la influencia que tiene la actividad clave de análisis y descripción de puestos de trabajo en el desarrollo del resto de las actividades claves de la GRH, como punto de partida, se debe considerar la realización de un diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos, en la entidad objeto de estudio.

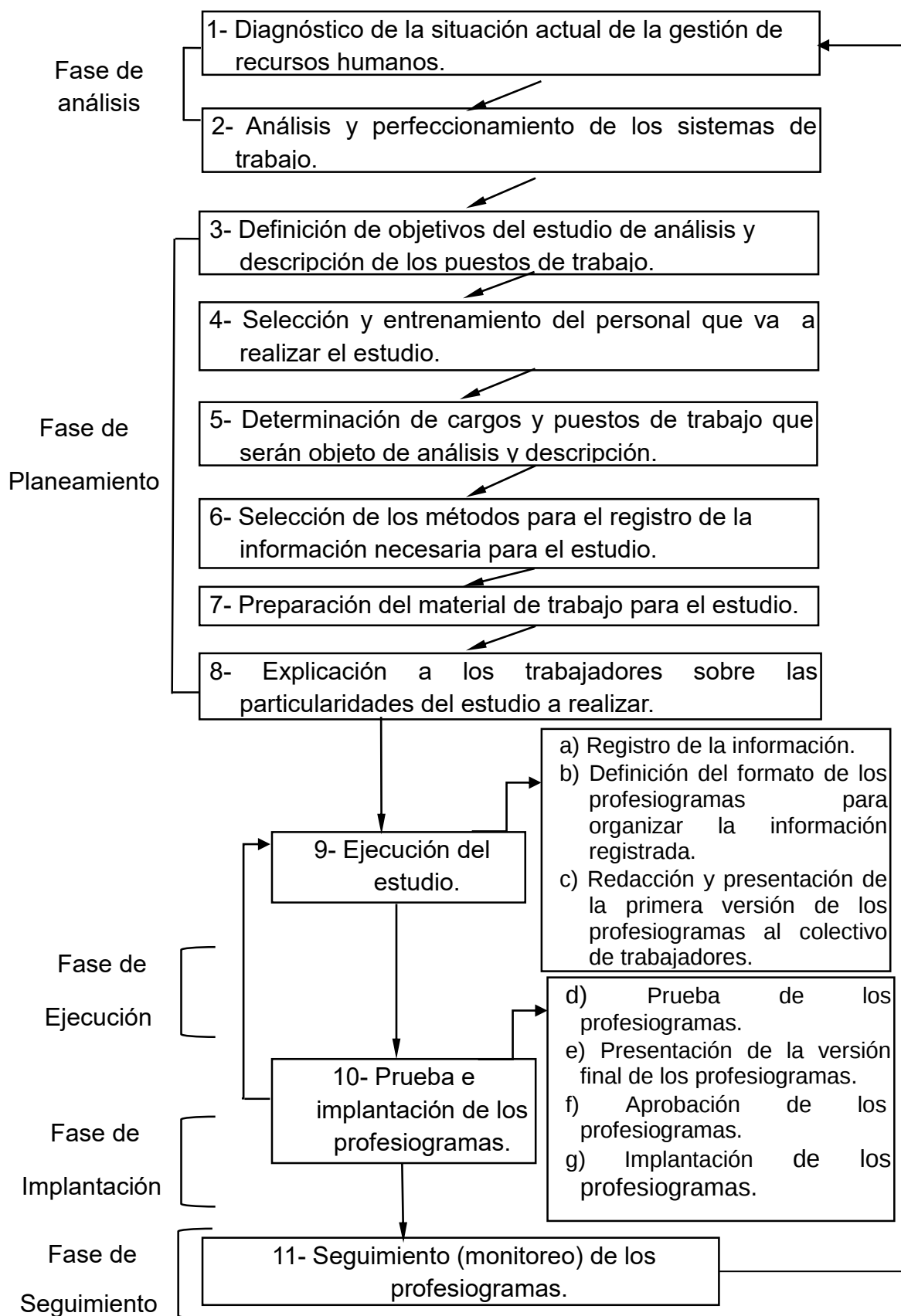


Figura 2.4 Procedimiento propuesto por Sotolongo Sánchez (1998) adaptado por Chaviano (2010).

Etapas 2. Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo

La tendencia actual en el diseño de los sistemas de trabajo, entre los cuales, los correspondientes a este sector, no constituyen una excepción, es hacia puestos de trabajo polivalentes o multihabilidades; en correspondencia con esta tendencia se debe garantizar que los perfiles de competencia, para cargos y puestos de trabajo no signifiquen una traba legal, sino un marco referencial con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del trabajo, en todas sus vertientes.

Por otra parte, cualquier modificación en el diseño de los sistemas de trabajo, presupone una revisión de los perfiles de competencias para cargos y puestos de trabajo diseñados para una entidad en particular, debido a que esto puede también conducir a cambios en los métodos de trabajo y/o en las condiciones de trabajo de determinado cargo, puesto o de un grupo de ellos. El análisis de los sistemas de trabajo debe comprender el estudio de la organización del trabajo del personal, incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad y salud en el trabajo, junto a las exigencias ergonómicas de la actividad al puesto de trabajo que se diseñe.

2.4.2 Fase de planeamiento

Etapas 3. Definición de los objetivos del estudio de análisis y descripción de los puestos de trabajo

Se debe definir el o los objetivos que se pretenden alcanzar con la realización de un análisis y descripción de puestos de trabajo, para obtener, como resultado, su correspondiente perfil de competencia. Un estudio de este tipo puede tener numerosas finalidades y objetivos, entre ellos: la selección de personal, la planificación de recursos humanos, la formación y desarrollo del personal, la evaluación del desempeño, la planificación de carreras, la valoración de puestos y el diseño de estructuras retributivas, la seguridad y prevención, la definición de responsabilidades, la comunicación, el diseño y rediseño de puestos de trabajo, etc.

Etapas 4. Selección y entrenamiento del personal que va a realizar el estudio

Una cuestión a resolver en todos los casos en que se lleve a cabo un análisis y descripción de puestos de trabajo es: ¿Quién debe de elaborar los perfiles de competencia para cargos y puestos de trabajo? Pueden adoptarse diversas soluciones: el ocupante del puesto, su jefe inmediato superior, un técnico del área

de Recursos Humanos, un consultor externo o una combinación de varios de los anteriores. En esta etapa deben definirse, además, los responsables de organizar, coordinar y dirigir a las personas que participarán en el análisis y descripción de los puestos de trabajo. El entrenamiento del personal que va a realizar el estudio debe estar orientado hacia las particularidades de un estudio de este tipo y hacia los métodos fundamentales que se utilizan en estos casos.

Etapas 5. Determinación de los cargos y puestos de trabajo que serán objeto de análisis y descripción

Esta etapa supone un estudio del organigrama y de la plantilla de cargos y puestos de trabajo de la entidad objeto de estudio, para definir, cuáles serán estudiados sobre la base de su naturaleza y a sus principales características. Antes de iniciar el análisis y descripción de los cargos y puestos de trabajo, resulta de vital importancia, determinar aquellos que van a ser analizados, ya que del tipo de puesto de trabajo o cargo que se trate, dependerán las técnicas y métodos a utilizar. Si existen numerosos puestos y/o cargos de iguales características, se puede seleccionar una muestra representativa de ellos y realizar el análisis sólo sobre estos; en caso contrario será necesario, realizar el estudio, individualmente, para todos los cargos y puestos de trabajo.

Etapas 6. Selección de los métodos para el registro de la información necesaria para el estudio

En esta etapa, según la naturaleza del trabajo y las características de los diferentes cargos y puestos de trabajo que deben ser analizados, se seleccionan los métodos de análisis más adecuados. Generalmente se utilizan varios métodos de análisis, pues, difícilmente, los cargos y puestos de trabajo son de naturaleza y presentan características semejantes. En definitiva, no existe un método mejor o peor que los demás, sino que en dependencia de las ventajas y desventajas de cada método y en función de las características de los puestos o cargos de la entidad que se trate, se suelen utilizar métodos mixtos, debido a que la combinación de varios de ellos, brinda la posibilidad de atenuar los inconvenientes que se presentan al aplicar cada método de forma independiente. Los métodos y/o técnicas más comúnmente utilizados son: la entrevista individual y la grupal, el cuestionario, la observación directa, el método de expertos, los diarios de actividades y los métodos mixtos.

Etapas 7. Preparación del material de trabajo para el estudio

Esta etapa consiste en disponer todo aquello que vaya a ser necesario para la realización de un análisis y descripción de puestos de trabajo, con el objetivo de elaborar los perfiles de competencias correspondientes. Se debe definir el contenido de los métodos seleccionados para registrar la información necesaria; por ejemplo, definir el contenido de las entrevistas, si fuera este el método seleccionado para el registro de la información.

Etapas 8. Explicación a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar

Una vez cumplidas las etapas anteriores, corresponde ahora explicarle a todo el personal, desde los directivos hasta los empleados implicados, las características generales del estudio a realizar para elaborar los perfiles de competencias para cargos y puestos de trabajo, con el objetivo de que todos estén informados y así tratar de obtener su máxima colaboración.

2.4.3 Fase de ejecución

En esta fase se lleva a cabo, de hecho, la **etapa 9** de ejecución del estudio, la cual conlleva los pasos siguientes:

Paso 1. Registro de la información

Este paso consiste en registrar todas aquellas informaciones necesarias, referidas a los distintos cargos y puestos de trabajo objeto de estudio, para elaborar los perfiles de competencias, a partir de los métodos seleccionados, en función de los cuales se preparó el material de trabajo.

Paso 2. Definición del formato de los perfiles de competencias para organizar la información registrada

En la literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para presentar estos resultados, donde existe una gran diversidad de formatos para estructurar la información registrada. Sin embargo, la mayor parte de los autores coinciden en clasificar la información en varias categorías. Teniendo en cuenta lo antes expuesto y dada la necesidad de garantizar que la presentación de la información contenida en los perfiles de competencias para cargos y puestos de trabajo, sea homogénea para toda la entidad, se utilizará el mismo formato

estándar que tienen definido en la Delegación de Gaviota (ver anexo 3) pero en este caso adecuándolo al formato de un perfil de competencias.

Paso 3. Redacción y presentación de la primera versión de los perfiles de competencias al colectivo de trabajadores

Este paso consiste en redactar, de acuerdo con la información registrada, una primera versión del perfil de competencia para cargos y puestos de trabajo de la entidad objeto de estudio, según el formato propuesto para estos fines.

2.4.3 Fase de implantación

En esta fase se lleva a cabo la etapa de prueba e implantación del perfil de competencia para cargos y puestos de trabajo, en la cual se deben seguir los pasos siguientes:

Paso 1. Prueba de los perfiles de competencias

Poner un tiempo a prueba el perfil de competencias es muy útil, debido a que esto posibilita el desarrollo de acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo; según el criterio de varios autores consultados, este se puede propiciar a través de las acciones siguientes:

- otorgando libertad a los trabajadores para decidir sobre los métodos de trabajo, secuencia y ritmo;
- inculcando en los trabajadores un sentido de responsabilidad;
- promoviendo la participación activa de los trabajadores;
- proporcionando a las personas retroalimentación sobre su desempeño.
- asegurando que los trabajadores conozcan, cómo sus tareas contribuyen al “producto” final; y
- implicando a los trabajadores en el análisis y cambio del medio ambiente de trabajo

En la literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para prefijar el tiempo de duración del período de prueba del perfil de competencia. Sin embargo, la experiencia acumulada por los autores en el desarrollo de la investigación originaria y atendiendo al factor aprendizaje aconseja, en estos casos, establecer un período de prueba entre 1 y 3 meses.

Paso 2. Presentación de la versión final de los perfiles de competencias

En este paso se deben incluir las correcciones derivadas del período de prueba, para la presentación de la redacción definitiva de los perfiles de competencias para cargos y puestos de trabajo, la cual debe poseer, como cualidades principales las siguientes:

- solo valen los hechos objetivos, no las opiniones e interpretaciones subjetivas;
- la descripción debe ser sencilla;
- palabras ambiguas como “tal vez”, “puede”, “ocasionalmente”, “pocas veces”, siempre son fuentes de conflictos interpretativos y, en consecuencia, habrán de evitarse;
- si se describe un puesto de trabajo o una actividad, es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así, debe indicarse con la máxima claridad y transparencia;
- un puesto de trabajo no es ninguna “historieta” que haya de ser contada. En consecuencia debe utilizarse un correcto estilo literario, con gran corrección y fluidez sintáctica;
- los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse estrictamente a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias. Aun cuando se utilice un único formato para toda la compañía, no hay razón alguna que justifique que todos hayan de tener una cantidad similar de texto; y
- siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto de trabajo, debe mencionarse la denominación formal del mismo, nunca el nombre del ocupante, ni expresiones del tipo: “el puesto de al lado”

Paso 3. Aprobación de los perfiles de competencias

Una vez redactada la versión final de los perfiles de competencias para cargos y puestos de trabajo, se debe someter a la consideración de los trabajadores y los directivos para su correspondiente aprobación. En caso de existir inconformidades con respecto a su aprobación, se prevé en el procedimiento un mecanismo de reactivación (retroalimentación) que permite regresar a la fase anterior del estudio, en aquellos casos que proceda.

Paso 4. Implantación de los perfiles de competencia

La aprobación definitiva de los perfiles de competencias para cargos y puestos de trabajo, por parte de los niveles competentes, posibilitará la implantación de estos en la entidad para la cual fueron elaborados. Para su implantación, se deberán planificar sesiones de capacitación para todo el personal, tanto a directivos como a trabajadores. En estas sesiones se deben analizar la importancia del conocimiento de las funciones de cada cargo y puesto de trabajo y su influencia en la calidad del servicio que se presta.

2.4.4 Fase de seguimiento

Esta fase incluye, de hecho, el **seguimiento o monitoreo** de los perfiles de competencias para cargos y puestos de trabajo en la entidad y consiste en establecer revisiones periódicas para detectar posibles cambios en sus contenidos a causa de modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la entidad, como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, de forma tal que el Manual del perfil de competencias para cargos y puestos de trabajo para la entidad, se mantenga permanentemente actualizado.

2.5 Propuesta de los perfiles de competencia relacionados con la gestión de riesgos en el destino Cayos de Villa Clara

Se aplicó el procedimiento descrito en el epígrafe 2.4 obteniéndose como resultado de la **etapa 1** la necesidad de estudiar los sistemas de trabajo de los puestos de Delegado Adjunto y el Especialista de Protección al Medio en la Delegación y en los hoteles el Jefe Económico y el Jefe de Riesgos Económicos.

Como resultado de la **etapa 2**, se realizó un análisis de las funciones en cada uno de estos puestos, las cuales se muestran en el anexo 4. Como se puede apreciar el Jefe Económico y el Jefe de Riesgos Económicos identifican los riesgos económicos, los Especialistas de Protección al Medio identifican los riesgos ambientales y el Delegado Adjunto aunque es el encargado de la gestión de riesgos en la Delegación, esto no está declarado dentro de sus funciones. En cuanto a los riesgos sociales ningún personal se encarga de identificarlos. Por estas razones se adicionan estas funciones en las propuestas a realizar de los perfiles en cada uno de los puestos analizados.

Las **etapas 3, 4 y 5** del procedimiento fueron cumplidas, declarándose como objetivo del estudio el perfeccionamiento de los sistemas de trabajo de los puestos relacionados con la gestión de riesgos en el destino. Asimismo, se realizó la selección y entrenamiento del personal que va a realizar el estudio, en este caso el cálculo del número de expertos arrojó un total de 7 expertos (ver anexo 5). La composición del grupo de expertos se muestra en la tabla 2.2.

Tabla 2.2: Composición del grupo de expertos

Nombre y Apellidos	Departamento	Años de experiencia	Cargo
Amed Nuñez Gutiérrez	RRHH	4	Jefe de grupo de RRHH
Norberto Santos Rodríguez	Dirección General	5	Delegado Adjunto
Dorgis Sarduy Herrera	Dirección de Protección al Medio	4	Director de Protección al Medio
Yanisleidy Aguilera Hernández	Dirección Económica y Financiera	1	Especialista B en Gestión Económica
Osmay Sánchez Herrera	Economía	4	Jefe Económico
Alina Rosa Herrera	Calidad	3	Especialista B en Gestión de la Calidad
Joan Irán Hernández Alberna	Dirección de Protección al Medio	5	Especialista de Protección al Medio

Finalmente se seleccionaron los puestos objeto de estudio teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico. Los puestos seleccionados son el Delegado Adjunto y el Especialista de Protección al Medio en la Delegación y el Jefe Económico y el Jefe de Riesgos Económico en los hoteles.

Con el propósito de cumplir las **etapas 6 y 7** se realizó la selección del método para el registro de la información teniendo en cuenta el estudio de la literatura especializada que se realizó en el capítulo I, donde se decide trabajar con el método Delphi por rondas combinado con la entrevista (ver anexo 2) y la observación directa. Además, en función de estos métodos se preparó el material para el registro de la información.

Una vez efectuadas las etapas anteriores, se procedió a explicar a la alta dirección los objetivos, el alcance y contenido del estudio, de forma tal que se permitiera el acceso a la consulta de documentos e información necesaria y el acercamiento al personal involucrado con la investigación. En segundo lugar se informó a los trabajadores del destino Cayos de Villa Clara sobre la realización de la presente investigación, con la finalidad de advertir y tratar de obtener así la máxima colaboración de los mismos, y en mayor medida de los que están directamente implicados. De esta forma se dio cumplimiento a la **etapa 8** del procedimiento seleccionado.

La **etapa 9** de ejecución del estudio arrojó como resultado del método Delphi por rondas las matrices de competencias (ver anexo 6) y los perfiles de competencia de los puestos del Delegado Adjunto, el Especialista de Protección al Medio, el Jefe Económico y el Jefe de Riesgos Económicos (ver anexo 7). A modo de ejemplo se muestra en las tablas 2.3 y 2.4 y en el **cuadro 1**, la matriz de competencias resultante del método Delphi y el perfil del cargo del Delegado Adjunto.

Tabla 2.3 Matriz de competencias del Delegado Adjunto

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Orientación al negocio	X	X	X	X	X	X	X
Facilidades comunicativas	X	X	X	X	X	X	X
Disposición al cambio	X	X		X	X	X	
Capacidad para tomar decisiones	X	X	X		X	X	X
Trabajo en equipo	X	X		X		X	X
Destreza manual				X			
Capacidad para solucionar conflictos	X		X	X		X	X
Habilidad para delegar tareas		X	X		X	X	X
Ética	X	X		X	X	X	
Orientación al cliente	X	X	X	X	X	X	X
Sobre el uso de medios de trabajo y materiales		X				X	
Proyección estratégica en la toma de decisiones	X	X	X	X	X		X
Adecuado porte y aspecto	X	X	X	X	X	X	X
Habilidad Analítica	X		X	X	X	X	X
Control de la actividad que realiza		X		X		X	
Liderazgo	X	X	X	X	X		X
Planificación y organización	X	X		X	X	X	X
Capacidad para entender a los demás	X	X		X	X		

Tabla 2.4 Matriz de competencias del Delegado Adjunto depuradas por el nivel de concordancia.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc
Orientación al negocio								100
Facilidades comunicativas								100
Disposición al cambio			N				N	71.42
Capacidad para tomar decisiones				N				85.71
Trabajo en equipo			N		N			71.42
Destreza manual	N	N	N		N	N	N	28.57
Capacidad para solucionar conflictos		N			N			71.42
Habilidad para delegar tareas	N			N				71.42
Ética			N				N	71.42
Orientación al cliente								100
Sobre el uso de medios de trabajo y materiales	N		N	N	N		N	28.57
Proyección estratégica en la toma de decisiones							N	85.71
Adecuado porte y aspecto								100
Habilidad Analítica		N						85.71
Control de la actividad que realiza	N		N		N		N	42.85
Liderazgo						N		85.71
Planificación y organización			N					85.71
Capacidad para entender a los demás			N			N	N	57.14

Cuadro 1 Perfil de competencias del Delegado Adjunto

GRUPO DE TURISMO GAVIOTA Perfil de Competencias			
I. Datos Generales			
Denominación del puesto: Delegado Adjunto		Fecha de elaboración	
Categoría Ocupacional : Dirigente		10	01
Grupo: XVI	Salario: 695.00	Día	Año
UNIDAD: Delegación Centro DPTO O AREA: Dirección General UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN (ORGANIGRAMA):			
<pre> graph TD DT[Delegado Territorial] --> DA[DELEGADO ADJUNTO] DA --> ES[Especialista B de Seguridad y Protección] DA --> JG[Jefe de Grupo Jurídico] DA --> DO[Director de Operaciones] DA --> DEF[Director de Economía y Finanzas] DA --> DEE[Director de la Oficina de Empleo] DA --> DPM[Director de Protección al Medio] DA --> JSI[Jefe de Servicios Internos] DA --> DM[Director Motelera Cayo Santa María] </pre>			
II. Descripción Genérica (Objetivo, razón de ser del puesto)			
Su misión fundamental es la de dirigir y supervisar, según sus atribuciones, la gestión económica y las actividades de los establecimientos que conforman el producto turístico Gaviota y los resultados de la gestión administrativa de las unidades en el territorio en coordinación y subordinación directa al Delegado Territorial haciendo cumplir las políticas establecidas.			
III. Descripción Analítica			

a) Actividades diarias o permanentes (habituales):

- Dirigir y controlar las estrategias y políticas establecidas por el Grupo.
- Desarrollar acciones con el objetivo de lograr la mayor coordinación y armonía entre las unidades.
- Supervisar y controlar sistemáticamente los resultados e indicadores de la operación en los establecimientos hoteleros en cuanto a ingresos, ocupación y costos.
- Fiscalizar el estricto cumplimiento de las normas y regulaciones vigentes con el propósito de asegurar que los servicios turísticos se ofrezcan con el estándar de calidad conforme a la categoría comercial que ostente cada establecimiento.
- Controlar y supervisar la ejecución de los planes de defensa y seguridad que correspondan a los establecimientos, así como la preparación del personal para el cumplimiento de los mismos.
- Apoyar y colaborar directamente con los funcionarios del PCC, la UJC y el Sindicato en el ámbito del territorio.
- Impartir y hacer cumplir indicaciones relacionadas con la organización y funcionamiento del producto integral Gaviota con el propósito de garantizar la consecución de índices de satisfacción óptimos en los clientes. En el caso de las unidades de subordinación indirecta efectúa las coordinaciones pertinentes con las Divisiones Nacionales para garantizar el cumplimiento de la misión de la Compañía.
- Mantener una estrecha relación con el Director de Operaciones colaborando y participando en las discusiones de proyectos de inversión, sus soluciones técnicas, equipamientos a contratar o modificaciones necesarias.
- Participar y organizar las visitas integrales de supervisión a las unidades.
- Participar en la elaboración de los proyectos de desarrollo de la actividad turística en el territorio, desarrollando acciones para el control y dirección de las estrategias aprobadas.
- Participar, colaborar e implementar acciones en el territorio que contribuyan con la política de conservación del medio ambiente y de los recursos naturales turísticos
- Velar por el cumplimiento de las regulaciones jurídicas, normas y demás disposiciones en materia de seguridad y salud del trabajo.
- Informa al Delegado Territorial sobre situaciones que considere sea necesario poner en su conocimiento relacionadas con la actividad de los establecimientos y propone medidas concretas para su solución cuando no sean de su atribución dictarlas.
- Tiene bajo su mando al departamento de Servicio internos supervisando todo lo relacionado con su funcionamiento.

c) Actividades eventuales:

- Participa en las juntas y consejos establecidos por el Delegado Territorial para analizar los resultados integrales obtenidos en cada período, así como debatir y dar solución a posibles situaciones relacionadas con la gestión económica, comercial y la vida interna de la organización
- Apoya y atiende las auditorias o inspecciones integrales pertenecientes al GAE o de entidades del estado.
- Realizar la gestión de riesgos del destino Cayos de Villa Clara.

IV. Requisitos o exigencias del cargo:

Nivel de Escolaridad: Nivel Superior.

V. Obligaciones y Atribuciones:

Sobre el trabajo de otras personas: Responde por el personal bajo su cargo.

Sobre los equipos y medios: Responde por los Medios Informáticos y Mobiliario además por todos los medios y útiles utilizados para la actividad.

Sobre la calidad del servicio: Tiene responsabilidad indirecta.

Sobre la economía: Tiene responsabilidad directa.

VI. Condiciones de trabajo:

Ambiente Físico: Moderado.

Esfuerzo Mental: Requiere mucha concentración durante períodos prolongados

Elementos de Seguridad y Salud: Cumplir con las Reglas de SST en el Puesto de Trabajo y Recibir la Instrucción General.

Riesgos y afectaciones a que se expone: No está expuesto a Riesgo Severos

VII. Competencias laborales

Saber (Conocimientos): Poseer conocimientos de Dirección Empresarial, graduado preferentemente de Mando Intermedio, tener acreditado III Nivel de Idioma Inglés y otro idioma adicional en dependencia del mercado. Tener preparación económica, empresarial, idiomática, informática, política y jurídica.

Saber Hacer (Habilidades Prácticas y experiencia):

Orientación al negocio

Orientación al cliente

Disposición al cambio

Capacidad para tomar decisiones

Planificación y organización

Trabajo en equipo

Proyección estratégica en la toma de decisiones

Capacidad para solucionar conflictos

Habilidad para delegar tareas

Saber Estar (Actitud y personalidad):

Facilidades comunicativas

Liderazgo

Autoridad

Ética

Adecuado porte y aspecto

Habilidad analítica

Autosuperación

Elaborado por:

Aprobado por:

Jefe de RRHH

Jefe Máximo

2.6 Conclusiones parciales

Como resultado del análisis realizado se arribó a las conclusiones parciales siguientes:

1. La aplicación del procedimiento seleccionado posibilitó diseñar los perfiles de competencias para los puestos del Delegado Adjunto, el Especialista de Protección al Medio, el Jefe Económico y el Jefe de Riesgos Económicos.
2. Los perfiles de competencias rediseñados tienen en cuenta las funciones relacionadas con la gestión de riesgos, las competencias laborales, las obligaciones y atribuciones y las condiciones de trabajo.

Conclusiones generales

Dentro de las principales conclusiones generales a las que se arribó después de la realización de este estudio se encuentran:

1. Las competencias laborales manifiestan la integración entre los elementos saber, saber hacer y saber estar, los cuales representan unidades del conocimiento individual para desarrollar con éxito una actividad, de ahí la necesidad de elaborar perfiles de competencias para adaptar a las personas a las características y exigencias de los puestos de trabajo.
2. El diagnóstico realizado permitió determinar insuficiencias en el análisis y descripción de los profesiogramas de los cargos y de los puestos de trabajo asociados a la gestión de riesgos en el destino Cayos de Villa Clara. Entre estas se destacan la no inclusión en las funciones, ni en las competencias laborales.
3. El procedimiento seleccionado evidenció ser un instrumento adecuado para diseñar los perfiles de competencias de los puestos relacionados con la gestión de riesgos económicos, sociales y ambientales en el destino, específicamente se proponen cuatro perfiles: el del Delegado Adjunto y el Especialista de Protección al Medio en la Delegación y en los hoteles el del Jefe Económico y el Jefe de Riesgos Económicos.
4. Los perfiles de competencia propuestos superan las insuficiencias que presentan los profesiogramas vigentes, respondiendo a las exigencias y necesidades de cada puesto y cargo de trabajo en la Delegación y los hoteles de Gaviota y muestran información referente a las funciones generales y específicas, requisitos de conocimientos, competencias laborales, experiencia previa, atribuciones y obligaciones y condiciones de trabajo.

Recomendaciones

1. Implementar los perfiles de competencias propuestos para los puestos de Director Adjunto y el Especialista de Protección al Medio en la Delegación de Gaviota y el Jefe Económico y el Jefe de Riesgos Económicos en los hoteles.

Bibliografía

- Ayuso, S. & Fullana, P. (2002). Turismo Sostenible,. Ed. Rubes. Barcelona.
- Ayuso Siart, S. (2003). "Gestión sostenible en la industria turística retórica y práctica en el sector hotelero español. " en, p 83.
- Barranco, F. J. (1993). Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación. Madrid. Editorial Pirámide S.A.
- Barrios Vera, J. G. (2010). Sostenibilidad económica y social como prioridad para la sustentabilidad ambiental [En línea]. disponible en: <http://www.gestiopolis.com/sostenibilidad-economica-social-prioridad-sustentabilidad-ambiental/> [Accesado 20 de febrero 2016].
- Casas Bartol, J. (1992). Como reclutar y seleccionar el personal. Editorial de vecchi, S.A,
- Castro Lesoun, F. J. & Alabart Pino, Y. (2011). Propuesta del Perfil de Cargos por Competencias para un Gerente General, aplicable a Hoteles de segunda categoría en la Ciudad de Guayaquil. Guayaquil,Ecuador.
- Clairveau, N. (2011). Diseño y Propuesta de los Perfiles de Competencia Laboral en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
- Cruz, P. & Vega, G. (2001). La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Trabajo de titulación para optar al título de administrador de empresas. Universidad de Antofagasta.
- Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.
- Chaviano, P. (2010). Diseño de los Perfiles de Competencias para puestos de trabajo en la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara. Tesis en opción al título de Ing. Industrial. . UCLV: Marta Abreu de Las Villas.
- Chiavenato, H. (2002). Gestion del talento humano.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., Lecuna, G. P. & Madariaga, R. G. (2002). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill.
- Delgado Martinez. (2006). Modelo de Gestión por competencias. [En línea]. disponible en: www.portaldelconocimiento.com.

- Ducceschi, M. (1982). Técnicas modernas de dirección de personal. Madrid. Ibérico Europea de Ediciones. S.A.
- Fernández Ríos, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid.
- French, W. L. (1993). Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos. México. Editorial Limusa.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba (1997). Ley 81 sobre el Medio Ambiente. La Habana, Cuba.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba (2011). Resolución 60 de la Contraloría General de la República. Cuba.
- Gramingna. (2002). "Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas" en [En Línea]. Electronic Article Editorial disponible en: <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm> [Accesado 4 de febrero del 2016].
- Gutiérrez, D., Díaz, R. & Montero, I. (2004). Modelo confirmatorio de las variables determinantes de la segmentación por beneficios en destinos turísticos. X Congreso Nacional de ACEDE. Oviedo - ACEDE.
- Harper & Lynch. (1992). Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los negocios [En línea]. Madrid, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/52-como-identificar-las-funciones-de-los-puestos.htm> [Accesado 2 de febrero 2016].
- ISO-9001 (2015). Sistemas de gestión de la calidad —Requisitos.
- ISO-18000 (2005). Seguridad y Salud en el Trabajo—Sistema de Gestión de Seguridad Y Salud en el Trabajo— Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización.
- ISO-31000 (2015). Gestión del Riesgo- Principios y directrices.
- Ivancevich, J. & Lorenzi, P. (1996). Gestión, calidad y competitividad. España.
- Lillo Bañuls, A., Ramón Rodríguez, A. B. & Sevilla Jiménez, M. (2007). EL Capital Humano como Factor Estratégico para la Competitividad del Sector Turístico. Vol. [En línea]. Universidad de Murcia, España, disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39801903>.

- López Aquino, C. (2014). Capital humano para el desarrollo sostenible. Ensayo [En línea]. disponible en: www.gestiopolis.com/capital-humano-para-el-desarrollo-sostenible-ensayo/ [Accesado 3 de febrero 2016].
- Lorenzo Linares, H. & Morales Garrido, G. (2013). Gestión de la dimensión medioambiental del desarrollo turístico sostenible en el Hotel Z Cayo Coco perteneciente al destino turístico Jardines del Rey [En línea]. Universidad de Ciego de Ávila Revista académica de economía disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2013/desarrollo-turistico-sostenible-cuba> [Accesado 1 de febrero 2016].
- Márquez, L. & Cuétara, L. (2006). Propuesta y aplicación de un sistema de indicadores para determinar el índice de desarrollo sostenible Global (IDSG) de un destino turístico. Caso: Patanemo, Venezuela. Revista Fases.
- Márquez Ortiz, L., Cuétara Sánchez, L. & Frías Jiménez, R. A. (2005). "Los indicadores de sostenibilidad para la planificación y gestión de los destinos turísticos" en, p 19.
- Marrero Fornaris (2002). "Tecnología integral para la Gestión de la Formación de recursos humanos en instalaciones hoteleras" en Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Ciudad de La Habana,
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2005). Resolución 112-2005 Calificador Ramal Operarios, Servicios y Técnicos del Turismo.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2009). Resolución No.49 Calificador Ramal CITMA.
- Montoya Gutierrez, Y. (2010). Propuesta de una herramienta de aplicación de los criterios mundiales de turismo sostenible (GSTC, por sus siglas en inglés) proceso consensuado con Ecohoteleros de Nuquí Chocó Colombia. Tesis de Maestría. Universidad para la Cooperación Internacional. (UCI).
- NC 3001 (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos.
- NC ISO 9000 (2015). Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
- OMT (1993). Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible, Organización Mundial del Turismo. Madrid, España.
- Reyes Ponce, A. (1996). El análisis de puesto. Editorial Limusa, México, D.F.

- Rodríguez González, F. (2011). Competencias Laborales: procedimientos para su gestión estratégica [En línea]. Monografía, disponible en: www.monografias.com/CompetenciasLaborales:procedimientosparasugestiónestratégica [Accesado 20 de febrero 2016].
- S.A. (2012). El perfil por competencias [En línea]. disponible en: www.Gestion.Org/Elperfilporcompetencias [Accesado 03 de marzo 2016].
- S.A. (2015). Las competencias [En línea]. disponible en: www.PerfildeCompetencias.com/LASCOMPETENCIAS [Accesado 26 de febrero 2016].
- Sánchez García, J. C. (1993). Selección de personal; Guía práctica. Ediciones Amarú., España.
- Secretaría de Educación Pública de México (2011). "Competencias de personas y perfiles ocupacionales" en, p 620.
- Sikula, A. F. & Mc Kenna, F. J. (1989). Administración de Recursos Humanos: Conceptos prácticos. Editorial Limusa, México.
- Simbaqueba, L. (2013). Importancia de la Gestión Integral del Riesgo. Aplicación al Sector Empresarial. SEGUROS, N. R. Y. (ed.).
- Sotolongo Sánchez, M. (1998). Procedimiento general para la elaboración de profesigramas de cargo y puestos de trabajo en Villas Turísticas pequeñas y medianas. Cuba, UCLV: Marta Abreu.
- Tábara, D. (2003). Cultura de la Sostenibilidad: Taller de Gobernabilidad para el Desarrollo Sostenible. Reporte Final, Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña.
- Vaughn, R. C. (1971). Introducción a la ingeniería industrial. Editorial Reverté, S.A., España
- Vera Rebollo, J. F. & Ivars Baidal, J. A. (2001). Planificación y Gestión del desarrollo turístico sostenible: Propuesta para la creación de un sistema de indicadores. España, Instituto Universitario de Geografía. Universidad de Alicante.
- Werther, W. B. & Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos. México, Ediciones Mc Graw-Hill.

Anexo 1. Síntesis de criterios e indicadores propuestos para el turismo

CORPOTUR Nueva Esparta Venezuela (2000)	CORPOTUR, propone un listado de parámetros para medir la calidad de destino turístico de una unidad geográfica, con una metodología de aplicación en la isla de Margarita, Venezuela.
Calviá-España (2000)	Calvia propone campos de referencia en la implantación de una Agenda Local 21, como una estrategia en el modelo de desarrollo basado en la sostenibilidad, trabajando con un enfoque integrado que incorpora las variables económicas (turísticas), sociales, culturales y ecológicas.
Comisión Europea FEDER (2001)	La Comisión Europea (FEDER), propone la creación de un sistema de indicadores, no hablan de dimensiones, sólo áreas temáticas en el caso de los criterios e indicadores sin señalar alguna forma de medir el indicador.
Gobierno de Carabobo Venezuela (2001)	La propuesta del Gobierno de Carabobo padece de dimensiones y criterios, ellos se fundamentan en indicadores sectoriales con variables como elemento de medición.
CETUM-UAB-Cuba- España (2001)	El CETUM-UAB hacen una propuesta de indicadores fundamentándose en la Agenda Local 21 y los sistemas de gestión ambiental (ISO 14001, EMAS y Green Globe).
Network of Regional Governments for Sustainable Development-NRG4SD (2004)	Esta red de gobiernos regionales para el desarrollo sustentable en las regiones de Europa propone 10+1, es decir, diez indicadores integrados de desarrollo sustentable, además de la huella ecológica
Junta Coordinadora Playa Varadero-Cuba (2004)	En la propuesta se describe un conjunto de criterios e indicadores para la certificación de la playa de Varadero tomando como referencia la ISO-14001 y Bandera Azul
OMT(2005) – Guía práctica de indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos	La OMT, propone criterios e indicadores básicos para el desarrollo sostenible en destinos turísticos, además incluye indicadores para destinos de playa. La OMT recomienda que cada grupo gestor del destino establezca sus prioridades para los criterios y desarrollen sus indicadores, que respondan adecuadamente a los mismos y que sean factibles de aplicar.
Universidad de Yale y Columbia EE.UU. (2003)	de Sostenibilidad Ambiental (ESI) para un país.
Asociación de Estados del Caribe – AEC (2004)	La propuesta de la AEC, se basa en la metodología de AFIT- GEOSYSTEM, para el gran Caribe.
SECTUR – México (2004)	La secretaria de turismo de México habla de (Medioambiente, Entorno, socioeconómico, turismo y Desarrollo Urbano), y Subtemas.
MINTUR-Cuba (2004)	Cuba propone tres dimensiones (ecológica, social y económica) no habla de la dimensión cultural, pero en los criterios si esta definida esta dimensión igual en los indicadores
Universidad de Valencia España (2004)	En la propuesta de García y Sanchos de la Universidad de Valencia, resaltan una cantidad de indicadores en cada criterio que no son identificados ni evaluados.

Anexo 2 Modelo de Entrevista para la elaboración del perfil de competencias de los puestos relacionados con la gestión de riesgos en el destino

Denominación del puesto:

Área, Dirección o Departamento al que pertenece:

1. Marque con una x las funciones que usted realiza en su puesto de trabajo y especifique con qué frecuencia la realiza (Actividades diarias o permanentes, periódicas y eventuales). En caso que considere necesario puede agregar otras funciones que realice.

- Supervisar y analizar las transformaciones ambientales que se generan en el territorio, alertando y estableciendo mecanismos de interacción con los planificadores y ejecutores del desarrollo turístico.
 - Analizar las transformaciones atribuibles al desarrollo turístico, en función del análisis y evaluación de los recursos naturales y factores económicos.
 - Detectar cualquier tipo de impacto negativo, talas y podas ilícitas, caza furtiva, fuegos, desbroces no autorizados, contaminación u otros, e informa de inmediato a la administración del área.
 - Garantizar que no sean sustraídas o introducidas especies de flora y fauna, tanto en las áreas terrestre como marinas.
 - Conocer las características geográficas, ecológicas y sociales de su área, los planes de manejo y operativos y otros relacionados, así como en los proyectos, investigaciones y medidas que se ejecutan en las áreas donde laboran.
 - Recorrer el área periódicamente, priorizando las zonas de mayor sensibilidad, según se establezca en los planes operativos o de manejos y en los planes de protección y contra incendios del área protegida.
 - Controlar y analizar las edades de todas las cuentas por cobrar a TT.OO., y es el responsable de su gestión y cobro dentro del tiempo establecido según contratos.
 - Ejecutar el Control Interno referente al Control Contable y Administrativo de su área.
 - Revisar y entregar a fin de mes la documentación con los informes de cuentas por cobrar por edades y la explicación correspondiente de las gestiones de cobro realizadas.
 - Identificar los riesgos ambientales y económicos del área.
- Otras funciones que desee agregar:

1. ¿Qué conocimientos usted considera necesarios para desempeñar su trabajo en su puesto? _____

2. Marque con una x las competencias específicas que necesita para desempeñarse en su puesto de trabajo.

- | | |
|--|--|
| ☐ Orientación al negocio | ☐ Proyección estratégica en la toma de decisiones |
| ☐ Facilidades comunicativas | ☐ Adecuado porte y aspecto |

Anexo 2 Continuación...

- | | |
|---|--|
| ☐ Disposición al cambio | ☐ Habilidad Analítica |
| ☐ Capacidad para tomar decisiones | ☐ Liderazgo |
| ☐ Trabajo en equipo | ☐ Control de la actividad que realiza |
| ☐ Destreza manual | ☐ Planificación y organización |
| ☐ Capacidad para solucionar conflictos. | ☐ Capacidad para entender a los demás |
| ☐ Habilidad para delegar tareas | ☐ Autosuperación |
| ☐ Orientación al cliente | Otras: _____ |
| ☐ Sobre el uso de medios de trabajo y materiales | |
-

3. ¿Qué responsabilidades inherentes tiene este puesto de trabajo?

- ☐ Supervisión del trabajo de otra persona
- ☐ Sobre el uso de medios de trabajo y materiales
- ☐ Sobre la calidad del servicio
- ☐ Sobre presupuestos compras y ventas
- ☐ Sobre el contacto con los clientes
- ☐ Otras: _____

4. ¿Su trabajo demanda Esfuerzo Físico? ☐ Sí ☐ No ☐ En Ocasiones

¿Qué posición de trabajo adopta en su puesto?

- ☐ De pie ☐ Desplazamientos frecuentes ☐ Levantando pesos
- ☐ Sentado ☐ Encorvado ☐ Otros: _____

5. ¿El trabajo que usted realiza en este puesto requiere un esfuerzo mental sostenido?

- ☐ Grado de atención requerida ☐ Cantidad de información a procesar
- ☐ Tiempo para dar respuesta ☐ Esfuerzo visual ☐ Otras: _____

6. ¿Cómo es su ambiente de trabajo?

- ☐ Humedad ☐ Poco Espacio de trabajo ☐ Otras: _____
- ☐ Poca Iluminación ☐ Mucho Ruido
- ☐ Altas Temperatura ☐ Radiaciones

Anexo 2 Continuación...

7. ¿El trabajo que usted realiza en este puesto implica riesgos? ¿Cuáles?

___ Alternancia de frío y calor ___ Quemaduras ___ Otras: _____

___ Riesgos biológicos ___ Cortes

___ Riesgos eléctricos ___ Caídas

___ Manipulación de sustancias tóxicas

___ Exposición a la intemperie

8. ¿Cuál es su horario de trabajo? _____

Anexo 3 Formato de los profesiogramas vigentes en el destino Cayos de Villa Clara

GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A PROFESIOGRAMA			
I. Datos Generales			
Denominación del puesto:		Fecha de elaboración	
Categoría Ocupacional :			
Grupo:	Salario:	Día	Mes Año
UNIDAD:			
DPTO O AREA:			
UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN (ORGANIGRAMA):			
II. Descripción Genérica (Objetivo , razón de ser del puesto)			
III. Descripción Analítica			
a) ACTIVIDADES DIARIAS O PERMANENTES(habituales):			
b) Actividades Periódicas:			
c) Actividades eventuales:			
IV. REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO:			
Nivel de Escolaridad:			
V. OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES:			
Sobre el trabajo de otras personas:			
Sobre los equipos y medios:			
Sobre la economía:			
VI. CONDICIONES DE TRABAJO:			
Ambiente Físico:			
Esfuerzo Mental:			
Elementos de Seguridad y Salud:			
Riesgos y afectaciones a que se expone:			
VII. COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES			
Saber (Conocimientos):			
Saber Hacer (Habilidades Prácticas y experiencia):			
Saber Estar (Actitud y personalidad):			
Elaborado por:		Aprobado por:	
Jefe de RRHH		Jefe Máximo	

Tomado: Documentación de la Delegación de Gaviota.

Anexo 4 Funciones de cada uno de los puestos analizados

Delegado Adjunto

a) Actividades diarias o permanentes(habituales):

- Dirigir y controlar las estrategias y políticas establecidas por el Grupo.
- Desarrollar acciones con el objetivo de lograr la mayor coordinación y armonía entre las unidades.
- Supervisar y controlar sistemáticamente los resultados e indicadores de la operación en los establecimientos hoteleros en cuanto a ingresos, ocupación y costos.
- Fiscalizar el estricto cumplimiento de las normas y regulaciones vigentes con el propósito de asegurar que los servicios turísticos se ofrezcan con el estándar de calidad conforme a la categoría comercial que ostente cada establecimiento.
- Controlar y supervisar la ejecución de los planes de defensa y seguridad que correspondan a los establecimientos, así como la preparación del personal para el cumplimiento de los mismos.
- Apoyar y colaborar directamente con los funcionarios del PCC, la UJC y el Sindicato en el ámbito del territorio.
- Impartir y hacer cumplir indicaciones relacionadas con la organización y funcionamiento del producto integral Gaviota con el propósito de garantizar la consecución de índices de satisfacción óptimos en los clientes. En el caso de las unidades de subordinación indirecta efectúa las coordinaciones pertinentes con las Divisiones Nacionales para garantizar el cumplimiento de la misión de la Compañía.
- Mantener una estrecha relación con el Director de Operaciones colaborando y participando en las discusiones de proyectos de inversión, sus soluciones técnicas, equipamientos a contratar o modificaciones necesarias.
- Participar y organizar las visitas integrales de supervisión a las unidades.
- Participar en la elaboración de los proyectos de desarrollo de la actividad turística en el territorio, desarrollando acciones para el control y dirección de las estrategias aprobadas.

Anexo 4 Continuación...

- Participar, colaborar e implementar acciones en el territorio que contribuyan con la política de conservación del medio ambiente y de los recursos naturales turísticos
- Velar por el cumplimiento de las regulaciones jurídicas, normas y demás disposiciones en materia de seguridad y salud del trabajo.

b) Actividades periódicas:

- Informa al Delegado Territorial sobre situaciones que considere sea necesario poner en su conocimiento relacionadas con la actividad de los establecimientos y propone medidas concretas para su solución cuando no sean de su atribución dictarlas.
- Tiene bajo su mando al departamento de Servicio internos supervisando todo lo relacionado con su funcionamiento.

c) Actividades eventuales:

- Participa en las juntas y consejos establecidos por el Delegado Territorial para analizar los resultados integrales obtenidos en cada período, así como debatir y dar solución a posibles situaciones relacionadas con la gestión económica, comercial y la vida interna de la organización
- Apoya y atiende las auditorias o inspecciones integrales pertenecientes al GAE o de entidades del estado.

Jefe de Economía

a) Actividades diarias o permanentes (habituales):

- Supervisa y controla las actividades de sus subordinados y en el caso que no estén realiza las mismas.
- Supervisar y controlar la confección de los expedientes de reclamaciones por los TT.OO.
- Mantener actualizado el archivo de todos los contratos por agencias y TT.OO.

Anexo 4 Continuación...

- Controlar y analizar las edades de todas las cuentas por cobrar a TT.OO., y es el responsable de su gestión y cobro dentro del tiempo establecido según contratos.
- Velar por el cumplimiento de la contratación nacional e internacional, además de la supervisión de la contratación a los proveedores.
- Es el máximo responsable del Control Interno de conjunto con el Director.
- Revisar las facturas para el pago a los proveedores debidamente firmadas y revisadas por el Jefe de Compras y el Jefe de Almacén, así como que se encuentre plasmado el número de contrato.
- Analizar y revisar las edades de las Cuentas por Cobrar y Pagar, y vela por las estrategias en cuanto a los clientes morosos.
- Efectuar controles de los fondos establecidos para la caja general y las cajas departamentales de la unidad.
- Revisar y controlar toda la contratación con suministradores y arrendados, proponiendo a la Dirección los cambios que considere oportunos en beneficio de la empresa.
- Supervisar las operaciones del departamento de compra.
- Velar por el correcto uso del uniforme y el correcto porte y aspecto de sus trabajadores, garantizando el orden, higiene y limpieza de los lugares de trabajo perteneciente a su departamento.
- Es el máximo responsable por velar por la disciplina acorde con los principios del Grupo Gaviota y la instalación, así como postura correcta con el uso del uniforme de sus trabajadores.
- Responsable de garantizar el cumplimiento de la uniformidad en su Departamento.
- Reportar preferencias o quejas de los clientes para dar un tratamiento que se revierta en oportunidades de mejora de servicio.
- Reportar y entregar objetos olvidados y encontrados por los empleados a recepción en el momento del hallazgo.
- Es asimismo el máximo responsable ante el cumplimiento de todas las orientaciones metodológicas que emanen de los niveles superiores y de la disciplina general del departamento

Anexo 4 Continuación...

b) Actividades periódicas:

- Garantizar el cumplimiento de la entrega de la información contable y estadística en la fecha establecida.
- Realizar análisis sistemático de Fin de mes con el cuadro de los sistemas con la contabilidad, de los Inventarios de Medios de Rotación, de Puntos de Venta, de Activos Fijos, de Útiles y Herramientas en Uso.
- Supervisar y controlar en cumplimiento del PRESUPUESTO.
- Informar constantemente a la Dirección General de las desviaciones que se den en el presupuesto, antes de concluir el periodo contable.
- Supervisar y revisar el Cierre Contable.
- Realizar la evaluación del desempeño mensual a cada uno de sus trabajadores.
- Supervisar y controlar la existencia de productos ociosos y de lento movimiento, así como el control de la fecha de vencimiento de los mismos.
- Analizar y revisar el consumo de los Portadores Energéticos.
- Analizar y revisar los Indicadores de Costos y los Gastos incurridos.
- Realizar el análisis Económico-Financiero de los resultados obtenidos evaluando el cumplimiento de los mismos.
- Realizar reuniones periódicas con todos sus subordinados.
- Proponer cuando corresponda sanciones y promociones del personal subordinado.

c) Actividades eventuales:

- Supervisar la realización del presupuesto por cada departamento.
- Realizar el análisis Económico-Financiero de los resultados obtenidos evaluando el cumplimiento de los mismos al finalizar cada trimestre.
- Participar en la planificación del presupuesto anual de gastos, ingresos y resultados del Hotel, encargándose de la disgregación departamental, así como de la planificación de los presupuestos de inversiones, reposiciones y reparaciones.
- Interviene en la selección del personal.

Anexo 4 Continuación...

Jefe de Riesgos

a) Actividades diarias o permanentes (habituales):

- Supervisa y controla las actividades de sus subordinados y en el caso que no estén realiza las mismas.
- Supervisar y controlar la confección de los expedientes de reclamaciones por los TT.OO.
- Mantener actualizado el archivo de todos los contratos por agencias y TT.OO.
- Controlar y analizar las edades de todas las cuentas por cobrar a TT.OO., y es el responsable de su gestión y cobro dentro del tiempo establecido según contratos.
- Supervisar y controlar, la relación de los envíos y entregas de facturas en tiempo.
- Confeccionar los resúmenes semanales de las cuentas por cobrar con los principales deudores, lo facturado de la semana y lo cobrado.
- Supervisar, realizar y entregar la información estadística referente a los indicadores de ocupación y los principales clientes.
- Es responsable del cumplimiento de los aspectos a medir por el Control Interno referente al Control Contable y Administrativo de su área.
- Mantener una disciplina acorde con los principios del Grupo Gaviota y la instalación, así como postura correcta con el uso del uniforme.
- Responsable de garantizar el cumplimiento de la uniformidad en su Departamento.
- Reportar preferencias o quejas de los clientes para dar un tratamiento que se revierta en oportunidades de mejora de servicio.
- Reportar y entregar objetos olvidados y encontrados por los empleados a recepción en el momento del hallazgo.

b) Actividades periódicas:

- Participa de conjunto con el Jefe Económico en la evaluación del desempeño de los Especialistas del departamento.

Anexo 4 Continuación...

- Entrega, analiza y discute la información referente a su contenido de trabajo en el despacho del fin de mes con la dirección del departamento económico.
- Realiza la evaluación del desempeño mensual a cada uno de sus trabajadores.
- Revisa y entrega a fin de mes la documentación con los informes de cuentas por cobrar por edades y la explicación correspondiente de las gestiones de cobro realizadas.
- Propone cuando corresponda sanciones y promociones del personal subordinado.

Participar en los cursos de superación organizados

c) Actividades eventuales:

- Interviene en la selección del personal.

Especialista en protección al medio

a) Actividades diarias o permanentes (habituales):

- Supervisar y analizar las transformaciones ambientales que se generan en el territorio, alertando y estableciendo mecanismos de interacción con los planificadores y ejecutores del desarrollo turístico.
- Detectar cualquier tipo de impacto negativo, talas y podas ilícitas, caza furtiva, fuegos, desbroces no autorizados, contaminación u otros, e informa de inmediato a la administración del área.
- Garantizar que no sean sustraídas o introducidas especies de flora y fauna, tanto en las áreas terrestre como marinas.
- Conocer las características geográficas, ecológicas y sociales de su área, los planes de manejo y operativos y otros relacionados, así como en los proyectos, investigaciones y medidas que se ejecutan en las áreas donde laboran

Anexo 4 Continuación...

- Recorrer el área periódicamente, priorizando las zonas de mayor sensibilidad, según se establezca en los planes operativos o de manejos y en los planes de protección y contra incendios del área protegida.
- Ejecutar el Control Interno referente al Control Contable y Administrativo de su área.

b) Actividades periódicas:

- Analizar las transformaciones atribuibles al desarrollo turístico, en función del análisis y evaluación de los recursos naturales y factores económicos.

c) Actividades eventuales:

- Identificar los riesgos ambientales y económicos del área.

Anexo 5 Cálculo del número de expertos

En cuanto al personal que va a realizar el estudio se procedió a su determinación utilizando un método probabilístico y asumiendo una ley de probabilidad binomial mediante la expresión 2.1 siguiente:

$$n = \frac{p*(1-p)*k}{i^2} \quad (2.1)$$

Donde:

n- Número de expertos

i- Nivel de precisión deseado

p- Proporción estimada de errores de los expertos

k- Constante asociada al nivel de confianza elegido

Nivel de confianza (%)	k
99	6.6564
95	3.8416
90	2.6896

Tomando una proporción estimada de error de los expertos de 0.02, un nivel de precisión de 0.07 y un valor de la constante K de 3.8416 para un 95% de nivel de confianza, se obtiene que el número de expertos requeridos es 7.

$$n = \frac{0.02 * (1 - 0.02) * 3.8416}{(0.07)^2} = 7$$

Anexo 6 Resultados de la aplicación del método Delphi por rondas

El registro de la información, en todos los casos, se realizó a partir de aplicar el método Delphi por rondas. A continuación se muestran los resultados obtenidos para cada uno de los cuatro puestos seleccionados.

El **paso 1** ya fue desarrollado determinándose un total de 7 expertos.

Paso 2. Desarrollo de la primera ronda

A cada experto del grupo se le entregó una hoja de papel en la cual debían responder, qué competencias debe conformar el contenido de los puestos objeto de estudio. Una vez respondida por los expertos, se redujo el listado evitando repeticiones o similitudes y posteriormente se construyó la matriz de competencias (ver Tablas 2.5, 2.6 y 2.7) para el puesto analizado. En dicha tabla, la celda que contiene una cruz (x), representan que la competencia analizada fue listada por el experto correspondiente.

Tabla 2.5: Matriz de competencias del Especialista en Protección al Medio.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Orientación al negocio	X	X		X	X	X	X
Facilidades comunicativas	X	X		X		X	X
Disposición al cambio	X	X	X		X	X	X
Capacidad para tomar decisiones	X		X		X	X	X
Trabajo en equipo	X		X		X	X	X
Destreza manual		X			X		
Capacidad para solucionar conflictos			X	X			
Habilidad para delegar tareas		X				X	
Ética	X		X	X	X		X
Orientación al cliente	X	X	X		X		X
Sobre el uso de medios de trabajo y materiales	X		X	X		X	X

Proyección estratégica en la toma de decisiones	X	X		X		X	X
Adecuado porte y aspecto	X	X	X	X	X	X	X
Habilidad Analítica	X		X	X	X	X	
Control de la actividad que realiza	X		X	X		X	X
Liderazgo		X			X		
Planificación y organización			X			X	
Capacidad para entender a los demás				X			X
Autosuperación	X	X	X	X		X	X
Autoridad		X		X			

Tabla 2.6: Matriz de competencias del Jefe de Riesgos Económicos.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Orientación al negocio	X	X	X		X	X	X
Facilidades comunicativas		X	X	X	X	X	
Disposición al cambio	X	X	X	X	X	X	
Capacidad para tomar decisiones		X	X	X	X		X
Trabajo en equipo	X	X	X		X	X	X
Destreza manual			X			X	
Capacidad para solucionar conflictos		X	X	X		X	X
Habilidad para delegar tareas	X	X		X	X	X	X
Ética	X	X	X	X	X	X	
Orientación al cliente	X	X	X	X	X	X	
Sobre el uso de medios de trabajo y materiales			X		X		
Proyección estratégica en la toma de decisiones	X	X	X	X	X		

Adecuado porte y aspecto	X	X	X	X		X	X
Habilidad Analítica			X	X	X	X	X
Control de la actividad que realiza	X		X	X	X		X
Liderazgo				X			
Planificación y organización	X		X		X	X	X
Capacidad para entender a los demás	X	X	X		X		X
Autosuperación	X	X		X	X	X	
Autoridad		X	X	X	X	X	

Tabla 2.7: Matriz de competencias del Jefe Económico.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Orientación al negocio	X	X	X	X	X	X	X
Facilidades comunicativas		X	X	X	X	X	X
Disposición al cambio	X	X	X	X		X	X
Capacidad para tomar decisiones		X	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X	
Destreza manual		X		X		X	
Capacidad para solucionar conflictos	X		X	X	X	X	
Habilidad para delegar tareas	X		X		X	X	X
Ética	X	X		X	X	X	X
Orientación al cliente	X	X	X	X	X	X	X
Sobre el uso de medios de trabajo y materiales	X	X	X	X	X		
Proyección estratégica en la toma de decisiones	X	X		X	X	X	X
Adecuado porte y aspecto	X	X	X	X	X	X	X
Habilidad Analítica	X		X		X	X	X
Control de la actividad que realiza	X	X		X		X	X
Liderazgo	X	X	X		X	X	

Planificación y organización	X	X		X	X		X
Capacidad para entender a los demás	X	X	X		X	X	X
Autosuperación	X	X		X	X	X	X
Autoridad	X	X	X		X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Paso 3. Desarrollo de la segunda ronda

Luego se le entregó a cada experto por separado la matriz anterior y se indicó marcar con una N las que a su criterio no constituyen competencias necesarias para los puestos analizados. Posteriormente se determinó el nivel de concordancia a través de la expresión 2.2.

$$C_c = \left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) * 100 \quad (2.2)$$

Donde:

C_c : coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

V_n : Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V_t : Cantidad total de expertos.

Empíricamente, si $C_c \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia, por consiguiente las competencias que obtuvieron valores de $C_c < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Como se puede apreciar, de 20 competencias iniciales para cada puesto quedaron 16, 13, 17 y 19 respectivamente, dichos resultados se reflejan en las tablas 2.8, 2.9 y 2.10.

Tabla 2.8. Matriz de competencias del Especialista en Protección al Medio depuradas por el nivel de concordancia.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc
Orientación al negocio			N					85.71
Facilidades comunicativas			N		N			71.42
Disposición al cambio				N				85.71
Capacidad para tomar decisiones		N		N				71.42
Trabajo en equipo		N		N				71.42
Destreza manual	N		N	N		N	N	28.57
Capacidad para solucionar conflictos	N	N			N	N	N	28.57
Habilidad para delegar tareas	N		N	N	N		N	28.57
Ética		N				N		71.42
Orientación al cliente				N		N		71.42
Sobre el uso de medios de trabajo y materiales		N			N			71.42
Proyección estratégica en la toma de decisiones			N		N			71.42
Adecuado porte y aspecto								100
Habilidad Analítica		N					N	71.42
Control de la actividad que realiza		N			N			71.42
Liderazgo	N		N	N		N	N	28.57
Planificación y organización	N	N		N	N		N	28.57
Capacidad para entender a los demás	N	N	N		N	N		28.57
Autosuperación					N			85.71
Autoridad	N		N		N	N	N	28.75

Tabla 2.9 Matriz de competencias del Jefe de Riesgos Económicos depuradas por el nivel de concordancia.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc
Orientación al negocio				N				85.71
Facilidades comunicativas	N						N	71.42
Disposición al cambio							N	85.71
Capacidad para tomar decisiones	N					N		71.42
Trabajo en equipo				N				85.71
Destreza manual	N	N		N	N		N	28.57
Capacidad para solucionar conflictos	N				N			71.42
Habilidad para delegar tareas			N					85.71
Ética							N	85.71
Orientación al cliente							N	85.71
Sobre el uso de medios de trabajo y materiales	N	N		N		N	N	28.57
Proyección estratégica en la toma de decisiones						N	N	71.42
Adecuado porte y aspecto					N			85.71
Habilidad Analítica	N	N						71.42
Control de la actividad que realiza		N				N		71.42
Liderazgo	N	N	N		N	N	N	14.28
Planificación y organización		N		N				71.42
Capacidad para entender a los demás				N		N		71.42
Autosuperación			N				N	71.42
Autoridad	N						N	71.42

Tabla 2.10 Matriz de competencias del Jefe Económico depuradas por el nivel de concordancia.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc
Orientación al negocio								100
Facilidades comunicativas	N							85.71
Disposición al cambio					N			85.71
Capacidad para tomar decisiones	N							85.71
Trabajo en equipo							N	85.71
Destreza manual	N		N		N		N	42.85
Capacidad para solucionar conflictos		N					N	71.42
Habilidad para delegar tareas		N		N				71.42
Ética			N					85.71
Orientación al cliente								100
Sobre el uso de medios de trabajo y materiales						N	N	71.42
Proyección estratégica en la toma de decisiones			N					85.71
Adecuado porte y aspecto								100
Habilidad Analítica		N		N				71.42
Control de la actividad que realiza			N		N			71.42
Liderazgo				N			N	71.42
Planificación y organización			N			N		71.42
Capacidad para entender a los demás				N				85.71
Autosuperación			N					85.71
Autoridad				N				85.71

Cuadro 2. Perfil de competencias del especialista de Protección al Medio

GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A Perfil de Competencias				
I. Datos Generales				
Denominación del puesto: Especialista de Protección al medio			Fecha de elaboración	
Categoría Ocupacional : Técnico			10	01
Grupo: XVI Salario: 510.00			Día	Año
UNIDAD: Delegación Centro				
DPTO O AREA: Dirección General				
UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN (ORGANIGRAMA):				
Director de Protección al Medio ↓ Especialista de Protección al Medio				
II. Descripción Genérica (Objetivo, razón de ser del puesto)				

Su misión fundamental es la de realizar, según sus atribuciones, la gestión ambiental del destino Cayos de Villa Clara.

III. Descripción Analítica

a) Actividades diarias o permanentes (habituales):

- Supervisar y analizar las transformaciones ambientales que se generan en el territorio, alertando y estableciendo mecanismos de interacción con los planificadores y ejecutores del desarrollo turístico.
- Detectar cualquier tipo de impacto negativo, talas y podas ilícitas, caza furtiva, fuegos, desbroces no autorizados, contaminación u otros, e informa de inmediato a la administración del área.
- Garantizar que no sean sustraídas o introducidas especies de flora y fauna, tanto en las áreas terrestre como marinas.
- Conocer las características geográficas, ecológicas y sociales de su área, los planes de manejo y operativos y otros relacionados, así como en los proyectos, investigaciones y medidas que se ejecutan en las áreas donde laboran.
- Recorrer el área periódicamente, priorizando las zonas de mayor sensibilidad, según se establezca en los planes operativos o de manejos y en los planes de protección y contra incendios del área protegida.
- Ejecutar el Control Interno referente al Control Contable y Administrativo de su área.

b) Actividades periódicas:

- Analizar las transformaciones atribuibles al desarrollo turístico, en función del análisis y evaluación de los recursos naturales y factores económicos.

c) Actividades eventuales:

- Identificar los riesgos ambientales a nivel de destino y en cada una de las instalaciones para llevar a cabo su gestión.
- Realizar informe sobre la gestión de riesgos ambientales.

IV. Requisitos o exigencias del cargo: Nivel de Escolaridad: Nivel Superior.
V. Obligaciones y Atribuciones: Sobre el trabajo de otras personas: No tiene subordinados Sobre los equipos y medios: Responde por los Medios Informáticos y Mobiliario además por todos los medios y útiles utilizados para la actividad. Sobre la calidad del servicio: Tiene responsabilidad indirecta. Sobre la economía: Tiene responsabilidad indirecta.
VI. Condiciones de trabajo: Ambiente Físico: Moderado. Esfuerzo Mental: Requiere mucha concentración durante períodos prolongados Elementos de Seguridad y Salud: Cumplir con las Reglas de SST en el Puesto de Trabajo y Recibir la Instrucción General. Riesgos y afectaciones a que se expone: No está expuesto a Riesgo Severos
VII. Componentes de las competencias laborales
Saber (Conocimientos): Tener conocimientos sobre computación, gestión ambiental y riesgos.
Saber Hacer (Habilidades Prácticas y experiencia): Experiencias y habilidad en la actividad económica y de dirección Orientación al negocio Disposición al cambio Capacidad para tomar decisiones Trabajo en equipo Orientación al cliente Proyección estratégica en la toma de decisiones Control de la actividad que realiza
Saber Estar (Actitud y personalidad): Facilidades comunicativas

Ética Adecuado porte y aspecto Habilidad analítica Autosuperación	
Elaborado por:	Aprobado por:
Jefe de RRHH	Jefe Máximo

Cuadro 3 Perfil de competencias del Jefe de Riesgos

GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A Perfil de Competencias				
I. Datos Generales				
Denominación del puesto: Jefe de Riesgos			Fecha de elaboración	
Categoría Ocupacional : Directivo			14	04
			2011	
Grupo: XII	Salario: 565.50	Día	Mes	Año
UNIDAD: Hotel Caribe Tropical DPTO O AREA: Economía UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN (ORGANIGRAMA): JEFE DE ECONOMÍA ↓ Jefe de Riesgos				

II. Descripción Genérica (Objetivo , razón de ser del puesto)
Es el máximo responsable de la gestión de cobros de todos los saldos pendientes por los Tour operadores, agencias y otras empresas, así como de la debida contabilización y uso de las cuentas contables que refleja el Balance General.
III. Descripción Analítica
a) Actividades diarias o permanentes(habituales): • Supervisa y controla las actividades de sus subordinados y en el caso que no estén realiza las mismas. • Supervisar y controlar la confección de los expedientes de reclamaciones por los TT.OO. • Mantener actualizado el archivo de todos los contratos por agencias y TT.OO. • Controlar y analizar las edades de todas las cuentas por cobrar a TT.OO., y es el responsable de su gestión y cobro dentro del tiempo establecido según contratos. • Supervisar y controlar, la relación de los envíos y entregas de facturas en tiempo. • Confeccionar los resúmenes semanales de las cuentas por cobrar con los principales deudores, lo facturado de la semana y lo cobrado. • Supervisar, realizar y entregar la información estadística referente a los indicadores de ocupación y los principales clientes. • Es responsable del cumplimiento de los aspectos a medir por el Control Interno referente al Control Contable y Administrativo de su área. • Mantener una disciplina acorde con los principios del Grupo Gaviota y la instalación, así como postura correcta con el uso del uniforme. • Responsable de garantizar el cumplimiento de la uniformidad en su Departamento. • Reportar preferencias o quejas de los clientes para dar un tratamiento que se revierta en oportunidades de mejora de servicio.

- Reportar y entregar objetos olvidados y encontrados por los empleados a recepción en el momento del hallazgo.

b) Actividades periódicas:

- Participa de conjunto con el Jefe Económico en la evaluación del desempeño de los Especialistas del departamento.
- Entrega, analiza y discute la información referente a su contenido de trabajo en el despacho del fin de mes con la dirección del departamento económico.
- Realiza la evaluación del desempeño mensual a cada uno de sus trabajadores.
- Revisa y entrega a fin de mes la documentación con los informes de cuentas por cobrar por edades y la explicación correspondiente de las gestiones de cobro realizadas.
- Propone cuando corresponda sanciones y promociones del personal subordinado.
- Participar en los cursos de superación organizados.

c) Actividades eventuales:

- Realizar la gestión de riesgos económicos en el hotel.
- Realizar informe sobre los riesgos económicos en el hotel.
- Interviene en la selección del personal.

IV. Requisitos o exigencias del cargo:

1. **Nivel de Escolaridad:** Nivel superior, graduado preferentemente de Lic. en Economía o Contabilidad, tener II Nivel de inglés y/o francés.

V. Obligaciones:

Sobre el trabajo de otras personas: Directo

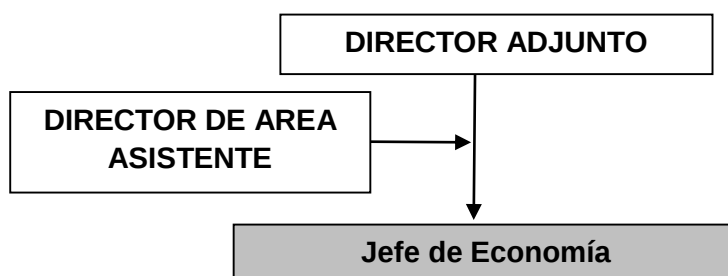
Sobre los equipos y medios: Directo

Sobre la calidad del servicio: Indirecto Sobre la economía: Directo
VI. Condiciones de trabajo: Ambiente Físico: Moderado Esfuerzo Mental: Requiere mucha concentración durante períodos prolongados Elementos de Seguridad y Salud: Buena iluminación y ventilación Riesgos y afectaciones a que se expone: Caída al mismo y a diferentes nivel
VII. Componentes de las competencias laborales
Saber (Conocimientos): Tener conocimiento sobre la actividad económica y la computación
Saber Hacer (Habilidades Prácticas y experiencia): Experiencias y habilidad en la actividad económica y de dirección Orientación al negocio Disposición al cambio Capacidad para tomar decisiones Trabajo en equipo Capacidad para solucionar conflictos Habilidad para delegar tareas Orientación al cliente Proyección estratégica en la toma de decisiones Control de la actividad que realiza Planificación y organización

Capacidad para entender a los demás	
Saber Estar (Actitud y personalidad):	
Facilidades comunicativas	
Ética	
Adecuado porte y aspecto	
Habilidad analítica	
Autosuperación	
Autoridad	
Elaborado por:	Aprobado por:
Jefe de RRHH	Jefe Máximo

Cuadro 4 Perfil de competencias del Jefe Económico

GRUPO DE TURISMO GAVIOTA S.A Perfil de Competencias			
I. Datos Generales			
Denominación del puesto: Jefe de Economía		Fecha de elaboración	
Categoría Ocupacional : Dirigente		19	04 2011
Grupo: XIV	Salario: 656.50	Día	Mes Año
UNIDAD: Hotel Caribe Tropical			
DPTO O AREA: Economía			
UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN (ORGANIGRAMA):			



II. Descripción Genérica (Objetivo , razón de ser del puesto)

Es el responsable directo de la realización y control de las tareas vinculadas con la Gestión Económica de la instalación. Asegura el funcionamiento de los Sistemas Contables y Económicos, lo que permitirá brindar una información con calidad, veracidad y confiabilidad en el período establecido. Garantiza una gestión de Almacenaje y Compras eficiente.

III. Descripción Analítica

a) Actividades diarias o permanentes(habituales):

- Supervisar los registros contables correctos y oportunos de la instalación acorde con lo legislado por los principios de la contabilidad generalmente aceptados.
- Garantizar el cumplimiento de las normas de Control Interno establecidas en la instalación y por la administradora.
- Revisar y supervisar, el Parte de Producción, el Flujo de Caja, el consumo de Cuenta Casa, las Deducciones, los costes por Departamentos, los Cargos de Publicidad y las operaciones que se consideren importante.
- Velar por el cumplimiento de la contratación nacional e internacional, además de la supervisión de la contratación a los proveedores.
- Es el máximo responsable del Control Interno de conjunto con el Director.

- Revisar las facturas para el pago a los proveedores debidamente firmadas y revisadas por el Jefe de Compras y el Jefe de Almacén, así como que se encuentre plasmado el número de contrato.
- Analizar y revisar las edades de las Cuentas por Cobrar y Pagar, y vela por las estrategias en cuanto a los clientes morosos.
- Efectuar controles de los fondos establecidos para la caja general y las cajas departamentales de la unidad.
- Revisar y controlar toda la contratación con suministradores y arrendados, proponiendo a la Dirección los cambios que considere oportunos en beneficio de la empresa.
- Supervisar las operaciones del departamento de compra.
- Velar por el correcto uso del uniforme y el correcto porte y aspecto de sus trabajadores, garantizando el orden, higiene y limpieza de los lugares de trabajo perteneciente a su departamento.
- Es el máximo responsable por velar por la disciplina acorde con los principios del Grupo Gaviota y la instalación, así como postura correcta con el uso del uniforme de sus trabajadores.
- Responsable de garantizar el cumplimiento de la uniformidad en su Departamento.
- Reportar preferencias o quejas de los clientes para dar un tratamiento que se revierta en oportunidades de mejora de servicio.
- Reportar y entregar objetos olvidados y encontrados por los empleados a recepción en el momento del hallazgo.
- Es asimismo el máximo responsable ante el cumplimiento de todas las orientaciones metodológicas que emanen de los niveles superiores y de la disciplina general del departamento.

b) Actividades periódicas:

- Garantizar el cumplimiento de la entrega de la información contable y estadística en la fecha establecida.
- Realizar análisis sistemático de fin de mes con el cuadro de los sistemas con la contabilidad, de los Inventarios de Medios de Rotación, de Puntos de Venta, de Activos Fijos, de Útiles y Herramientas en Uso.

- Supervisar y controlar en cumplimiento del presupuesto.
- Informar constantemente a la Dirección General de las desviaciones que se den en el presupuesto, antes de concluir el periodo contable.
- Supervisar y revisar el Cierre Contable.
- Realizar la evaluación del desempeño mensual a cada uno de sus trabajadores.
- Supervisar y controlar la existencia de productos ociosos y de lento movimiento, así como el control de la fecha de vencimiento de los mismos.
- Analizar y revisar el consumo de los Portadores Energéticos.
- Analizar y revisar los Indicadores de Costos y los Gastos incurridos.
- Realizar el análisis Económico-Financiero de los resultados obtenidos evaluando el cumplimiento de los mismos.
- Realizar reuniones periódicas con todos sus subordinados.
- Proponer cuando corresponda sanciones y promociones del personal subordinado.

c) Actividades eventuales:

- Supervisar la realización del presupuesto por cada departamento.
- Realizar el análisis Económico-Financiero de los resultados obtenidos evaluando el cumplimiento de los mismos al finalizar cada trimestre.
- Participar en la planificación del presupuesto anual de gastos, ingresos y resultados del hotel, encargándose de la disgregación departamental, así como de la planificación de los presupuestos de inversiones, reposiciones y reparaciones.
- Realizar la gestión de riesgos económicos del hotel
- Interviene en la selección del personal.

IV. Requisitos o exigencias del cargo:

- 2. Nivel de Escolaridad:** Nivel superior, graduado preferentemente de Lic. en Economía o Contabilidad

V. Obligaciones y Atribuciones:

Sobre el trabajo de otras personas: Directo

Sobre los equipos y medios: Directo

Sobre la calidad del servicio: Indirecto

Sobre la economía: Directo
VI. Condiciones de trabajo: Ambiente Físico: Moderado Elementos de Seguridad y Salud: Buena iluminación y ventilación Riesgos y afectaciones a que se expone: Caída al mismo y a diferentes nivel
VII. Componentes de las competencias laborales
Saber (Conocimientos): Tener conocimiento sobre la actividad económica, la computación y dirección
Saber Hacer (Habilidades Prácticas y experiencia): Experiencias y habilidad en la actividad económica y de dirección Orientación al negocio Disposición al cambio Capacidad para tomar decisiones Trabajo en equipo Capacidad para solucionar conflictos Habilidad para delegar tareas Sobre el uso de medios de trabajo y materiales Orientación al cliente Proyección estratégica en la toma de decisiones Control de la actividad que realiza Planificación y organización Capacidad para entender a los demás

Saber Estar (Actitud y personalidad):

Facilidades comunicativas

Ética

Liderazgo

Adecuado porte y aspecto

Habilidad analítica

Autosuperación

Autoridad

Elaborado por:

Aprobado por:

Jefe de RRHH

Jefe Máximo