UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO

CENTRO DE ESTUDIOS TURISTICOS

CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO

TRABAJO DE DIPLOMA

PERFILES DE COMPETENCIAS PARA PUESTOS Y CARGOS SELECCIONADOS EN LA TIENDA DE PRODUCTOS PARA EL TURISMO SANTA ROSALIA

Diplomante: Lenay de los Milagros Aguila Arbolaez

Tutor: Dr. C. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez

Santa Clara

2013

Pensamiento

"…. La eficiencia, la política y la Conciencia en cada Colectivo o entidad depende en buena medida de la decisiva Actuación de los que dirigen"

Fidel Castro

Agradecimiento

- *A mi familia y amigos, por siempre estar de mi lado, apoyarme tanto económica como moralmente y por sus sabios consejos en los momentos más difíciles y su apoyo incondicional.*
- *A mi tutor Dr. C. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez, por mostrarme el camino a seguir hasta lograr la meta.*
- *A mis compañeros de la Universidad Central "Marta Abreu de Las Villas, por el apoyo brindado en todo momento.*
- *A mi colectivo de profesores que con mucho esfuerzo llevan adelante la difícil tarea de crear profesionales dignos de esta sociedad.*
- *A los trabajadores de la Sucursal Caracol Villa Clara por su paciencia y dedicación.*
- *Y a todos, los que de una u otra forma colaboraron en este trabajo…*

MUCHAS GRACIAS

Dedicatoria

A mi tutor, por ser quien ha estado a mi lado dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo barreras.

A mi familia ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, son los que han velado por, mis estudios, mi educación, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, de reprimendas, de tristezas y de alegrías de las cuales estoy segura que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgullosa.

A mi esposo quien ha estado a mi lado, ha soportado mis peleas y tensiones, ha compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre parejas y que
Ha estado siempre alerta ante cualquier problema.

A mis hijos Anny y Ronald que son mis ángeles de la guarda y los que me han inspirado a seguir con este proyecto.

A todos los profesores que me han apoyado una y otra vez y confiaron en mí en todo momento los cuales no nombro por lo extensa que sería la lista.

Resumen

El presente trabajo investigativo se desarrolla en la Sucursal Caracol Villa Clara perteneciente El Grupo Empresarial Caracol S. A en lo adelante Grupo Caracol; sociedad mercantil de capital ciento por ciento cubano, adscrito al Ministerio del Turismo, con el objetivo de diseñar perfiles de competencia para cargos y puestos de trabajo. En este sentido se realizó un diagnóstico de la situación actual de la gestión de recursos humanos como punto de partida para detectar la necesidad de realizar un estudio de análisis y descripción de puestos de trabajo, como base para elaborar los perfiles de competencias. Entre las principales técnicas y/o métodos utilizados para la investigación se encuentran el análisis documental, la observación directa, las entrevistas individuales, las encuestas a directivos y empleados, las cuales mostraron su eficiencia en este tipo de estudio. Como resultado de la investigación se elaboró el perfil de los puestos para las tiendas de ventas de productos para el turismo, el cual constituye un salto cualitativo relacionado con sus antecesores, los profesiogramas, debido a que superan las insuficiencias achacadas a éstos y brindan las cualidades que exige la creciente competencia generada por el desarrollo masivo.

Abstract

The present work is developed at the Caracol Branch in Villa Clara belonging to the entrepreneurial Group Caracol SA that in the future will be Caracol Group a Merchandizing society with Cuban fund only under the leadership of the tourism ministry. The main objective is to design competence profiles for different jobs and responsibilities. In this regard a diagnose of the present situation of the human resources management was applied as a starting point to determine the need of making an analysis of the jobs as the main base to elaborate the competence profile. Among the fundamental methods and techniques of investigation we have the documents analysis, individual interviews and surveys to workers and executives which were very effective in this type of studies. As a result of the investigation we created the profile for shops where we sell products for tourism. It is an important step forward of the quality of the service as compared to the previous ones –the professiogram- because it eliminates the lack of proficiency related to this one. The new profile brings about the quality standards needed, due to the growing competence required as a consequence of the general development.

Índice.

Índice	Página
Introducción.	1
Capitulo 1. Investigación bibliográfica sobre enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos.	7
1.1. Introducción.	7
1.2. Enfoque de competencias: desarrollo histórico.	8
1.3. Conceptos, tipos y características de las competencias.	10
1.4. La gestión de recursos humanos y las competencias laborales.	21
1.5. Las entidades de venta de productos para el turismo.	24
1.6. Conclusiones del primer capítulo.	26
Capítulo 2. Diagnóstico de la utilización de las competencias laborales en la gestión de los recursos humanos en las Tiendas Caracol de la provincia Villa Clara.	28
2.1. Introducción.	28
2.2. Procedimiento para el diagnóstico de la utilización de las competencias laborales en las entidades de venta de productos para el turismo.	28
2.3. Aplicación del procedimiento en las Tiendas Caracol de Villa Clara.	41
2.4. Conclusiones del segundo capitulo.	48
Capitulo 3. Diseño de los perfiles de competencias para puestos y cargos seleccionados de la tienda Santa Rosalía.	49
3.1. Introducción.	49
3.2. Análisis de los procedimientos para elaborar perfiles de competencias.	50
3.3. Procedimiento para la determinación de perfiles de competencias en las entidades de ventas de productos para el turismo.	57
3.4. Perfiles de competencias para puestos seleccionados de la tienda Santa Rosalía.	62
3.5 Conclusiones del tercer capitulo.	67
Conclusiones.	68
Recomendaciones.	69
Bibliografía.	70
Anexos.	

Introducción

Cuba ha asumido el turismo como una actividad indispensable y de carácter estratégico para reanimar una economía de base agraria y exportadora de materias primas, enfrentándose a la feroz competencia con los países industrializados.

El turista desde que llega al destino impacta en muchos sectores de la economía. El desarrollo sectorial no es más que el crecimiento permanente equilibrado y sostenido de los diferentes sectores (en unos más que en otros) motivado por la demanda de bienes y servicios que generan los turistas. La gama de productos y servicios que se ofertan al turista exige la creación de una infraestructura: construcción de hoteles, restaurantes, centros de recreación, carreteras, construcción y remodelación de aeropuertos, entre estos se encuentran las entidades de comercio que brindan una gama de productos que satisfacen las necesidades del turista en el destino.

El incremento de los movimientos de turistas al destino Cuba y en especial a la región central del país demandan la utilización de herramientas de gestión eficaces que posibiliten una reacción rápida ante los cambios, como es el concepto de competencia que cobra un significado relevante con nuevos modelos educación y organización del trabajo planificación.

En el competitivo mundo empresarial de hoy en general, y en las organizaciones de servicio en particular, el éxito depende cada vez más de la adecuada gestión del factor humano, debido principalmente, a la naturaleza personalizada de los requerimientos de los clientes internos y externos. Es por ello que un desempeño superior basado en las competencias de dicho factor humano es fundamental, ya sean trabajadores o directivos, para lograr los objetivos organizacionales.

Las tendencias de gestión actuales demuestran la obsolescencia de un modelo centrado en la especialización y con enfoque Tayloriano, para dar paso a otro donde las multi-habilidades en el saber hacer y pautas de comportamiento en el querer hacer, son fundamentales para un desempeño exitoso.

Actualmente se imponen grandes desafíos que conllevan a que la gestión de recursos humanos se enfrente a determinadas exigencias que hacen que se encuentre en constantes transformaciones y que los cambios sean cada vez mayores y de más rápida implementación. Los enfoques actuales para gestionar el capital humano de las

organizaciones se conciben con enfoque sistémico, teniendo en cuenta el conjunto de procesos actividades claves, prácticas, que administrados con alineación a las estrategias organizacionales y con carácter multidisciplinario y proactivo, contribuya al mejoramiento de la estructura humana de la empresa y al logro de mejores resultados.

La presente investigación se enfoca al diseño de perfiles de competencias para puestos y cargos seleccionados en la tienda Santa Rosalía de manera tal que puedan ser utilizados como herramienta para la gestión de su capital humano y aseguren la adecuada relación técnico-organizativa entre sus procesos y actividades clave, contribuyendo además al conocimiento necesario para desarrollar otras investigaciones relacionadas con los recursos humanos. La importancia que revista el tema de investigación está fundamentada en la necesidad de ir transitando en las instalaciones turísticas cubanas en general y en la Sucursal Caracol Villa Clara en específico, hacia un modelo centrado en competencias laborales, considerado un salto superior a los actuales contenidos de cargos de que se dispone y que no reflejan las exigencias requeridas por el modelo cubano según el marco legal de las NC 3000:2007 para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*.*

La presente investigación plantea la necesidad de dar respuesta a los siguientes elementos de carácter metodológico:

Situación problemática identificada en el objeto de estudio práctico está sustentada por los siguientes aspectos: Los actuales calificadores para cargos en la tienda Santa Rosalía son insuficientes para la gestión sistémica del capital humano al no reflejar los perfiles de competencias requeridos para la adecuada conexión técnico-organizativa entre los procesos -actividades claves- y tampoco contribuyen al diseño e implementación de dicho Sistema de Gestión Integrada de acuerdo con el marco legal de las NC 3000:2007.

Problema científico de la investigación, declarado como la no existencia de una herramienta para el diseño de perfiles de competencias para puestos y cargos en la tienda Santa Rosalía, no contribuye a la conexión técnico-organizativa necesaria entre los procesos de gestión de capital humano y a su diseño de acuerdo con lo estipulado en las NC 3000:2007.

Objetivo general:

Diseñar perfiles de competencias para puestos y cargos seleccionados en la tienda Santa Rosalía de manera tal que contribuyan a establecer la conexión técnico-organizativa entre los procesos de gestión del capital humano y soporten el diseño de otros elementos de su Sistema de Gestión Integrada de acuerdo con el marco legal de las NC 3000:2007.

Objetivos específicos:

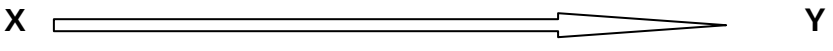
1. Elaborar el marco teórico referencial, sustentando la investigación en las concepciones más actuales sobre las redes comerciales para el turismo, sobre la gestión por competencias, sus definiciones, concepciones de los subsistemas, aplicación a la Gestión de los Recursos Humanos y en el diseño de los perfiles de competencias según el Perfeccionamiento Empresarial y la Gestión de Capital Humano según las normas cubanas 3000,3001 y 3002.
2. Diagnosticar el estado actual de la utilización de los perfiles de competencias en el objeto de estudio práctico, enfatizando en el proceso de análisis y descripción de puestos.
3. Diseñar perfiles de competencias para puestos y cargos seleccionados de manera que se dé solución al problema científico formulado.

Hipótesis de investigación: si se aplica un procedimiento para el diseño de perfiles de competencias para puestos y cargos seleccionados en la tienda Santa Rosalía, se asegurará establecer la conexión técnico-organizativa necesaria entre los procesos de gestión de capital humano y se contribuirá con un elemento fundamental para el diseño de su Sistema de Gestión Integrada de acuerdo con las NC 3000:2007.

La hipótesis de investigación se validará aplicando el diseño de la investigación, recolectando datos a través de uno o varios instrumentos de medición y analizando e interpretando dichos datos. Las **variables** que están presentes en la investigación y sustentan la comprobación de la hipótesis son las siguientes:

X: perfiles de competencia para puestos y cargos (independiente).

Y: conexión técnico-organizativa entre los procesos de gestión de capital humano (dependiente comercial).



Relación causal invariada

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diversos métodos y técnicas, entre ellos:

Métodos y Procedimientos del Nivel Teórico

Histórico - lógico, en el estudio de la evolución y desarrollo del objeto de la Investigación, teniendo en cuenta los nexos y relaciones internas y externas, así como en el tratamiento dado por la literatura científica relacionada con el problema.

Análisis – síntesis, a través del estudio bibliográfico y los documentos consultados durante la investigación y en la determinación de regularidades, características, conclusiones, etc.

Introducción deducción para arribar a consideraciones de carácter general a partir de situaciones particulares en el desarrollo de todo el proceso investigativo.

Métodos del Nivel Empírico:

Análisis de documentos: a través de la revisión de las agendas de trabajo de las tiendas que prestan servicios al turismo y de las, evaluaciones de desempeño y calificadores de cargo.

Método Delphi en la validación de los perfiles de competencias.

Incidentes críticos y panel de expertos: para la elaboración de los perfiles de Competencias, fundamentados en el procedimiento documentado que se expone.

Entrevistas al comité de competencias para determinar los perfiles de competencias.

Métodos Estadísticos:

- Se utilizará el procesador estadístico SPSS v15.0.
- Coeficiente de concordancia de Kendall W, que fueron utilizadas en la validación del perfil de competencias, a través del método Delphi.

La investigación es tipo descriptivo, al especificar las características del departamento y la marca, los indicadores que lo caracterizan y el diseño de los perfiles de competencias según el procedimiento documentado asumido.

Análisis de los resultados:

La presente investigación se justifica por su conveniencia para el sector turístico, la tienda, la marca al que pertenece y el territorio, teniendo en cuenta la importancia de la

Gestión Integral de Capital Humano y la aplicación de lo legislado para el Perfeccionamiento Empresarial y la NC 3000.3001 y 3002 del 2007 referidas al Sistema de Gestión de Capital Humano al que están abocadas las empresas cubanas en la actualidad

La novedad principal del trabajo se sustenta en:

1. Se obtienen los perfiles de competencias para cargos seleccionados de las tiendas caracol, al contexto, a los estándares de la marca, al Perfeccionamiento Empresarial y a la NC 3000 3001 y 3002 del 2007.
2. Se demuestra que utilizando el procedimiento se pueden diseñar todos los perfiles de competencias para las tiendas caracol dando respuesta a las necesidades, a las exigencias de marca, al Perfeccionamiento Empresarial y a las NC sobre Gestión del Capital Humano, esto facilitará la formación y desarrollo, la selección, la evaluación del desempeño, el diseño y la certificación del Sistema de Gestión Integral de Capital Humano.
3. El valor teórico de la investigación que se realiza radica en la contribución al enriquecimiento de una perspectiva teórica a partir de la revisión bibliográfica realizada y la asunción del concepto capital humano de la NC 3000, definición basada en el discurso de **Fidel Castro Ruz**, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana
4. En la investigación se utilizarán diferentes métodos y técnicas aprendidas en el trascurso de la carrera, específicamente se utilizarán la revisión documental, la encuesta y el método de expertos y de estadística matemática.

Los principales Impactos logrados están en:

Social: Se propone una herramienta que permite dar pasos de avances en la gestión del capital humano en la organización objeto de estudio práctico, alineada con las indicaciones explícitas formuladas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada, amparado por las NC 3000:2007, en las organizaciones de todo el país Su relevancia social se demuestra al determinar los perfiles de competencias en las tiendas que prestan servicios al turismo y contribuye al diseño y certificación del Sistema de Gestión del Capital Humano de la organización, permite contar con dimensiones e indicadores para la evaluación y la

medición de los resultados del desempeño demostrado, que puede ser aplicado en otras redes comerciales del país y cuando se realicen las adecuaciones pertinentes.

Práctico: Radica en la pertinencia de los resultados obtenidos al ofrecer los perfiles de competencias para las tiendas que responden a las características del turismo, a la marca, al Perfeccionamiento Empresarial y las normas cubanas referidas al Sistema de Gestión de Capital Humano..

CAPITULO 1

INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE ENFOQUE DE COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1.1 Introducción.

El presente capítulo se elabora sobre la base de un minucioso análisis bibliográfico, justamente en la fase inicial de la investigación, contribuyendo a encontrar respuesta a las interrogantes que se desprenden del planteamiento del problema de investigación.

En el mismo se aborda todo lo relacionado con la investigación bibliográfica y el análisis teórico mediante el cual se establecen las bases para el desarrollo del trabajo de diploma. Se recogen de forma sintetizada conceptos, definiciones y argumentos planteados por diferentes autores, se hace referencia al surgimiento y evolución de las competencias, así como el entorno internacional en que se desarrolla y su introducción en nuestro país y a la aplicación de este nuevo sistema a entidades de comercio de productos para el turismo, contribuyendo de esta forma a perfeccionar la gestión de los recursos humanos en este tipo de entidades.

En la bibliografía consultada se pudo constatar que es muy frecuente encontrar diversas consideraciones acerca de las competencias ya sean profesionales, ocupacionales o laborales. El presente capitulo tiene como objetivo analizar los conceptos y delimitar las diferencias y similitudes existentes entre ellas y demostrar cual o cuales deben ser determinadas para las tiendas de ventas de productos para el turismo atendiendo a que nuestro país en los últimos años a partir de los constantes cambios del mundo se ha impulsado a la implementación de una Gestión por Competencias cuya aplicación provoca nuevos cambios en toda organización de ahí que en su contexto la introducción se ha iniciado en su surgimiento el análisis de los diferentes Conceptos dadas sus características.

La estrategia para la revisión de las diversas fuentes a consultar estará sustentada sobre la base de la revisión de la literatura especializada de forma tal que permita el análisis de los conceptos, definiciones y técnicas dentro del campo de la gestión por competencias. De acuerdo con el hilo conductor mostrado en la figura 1.

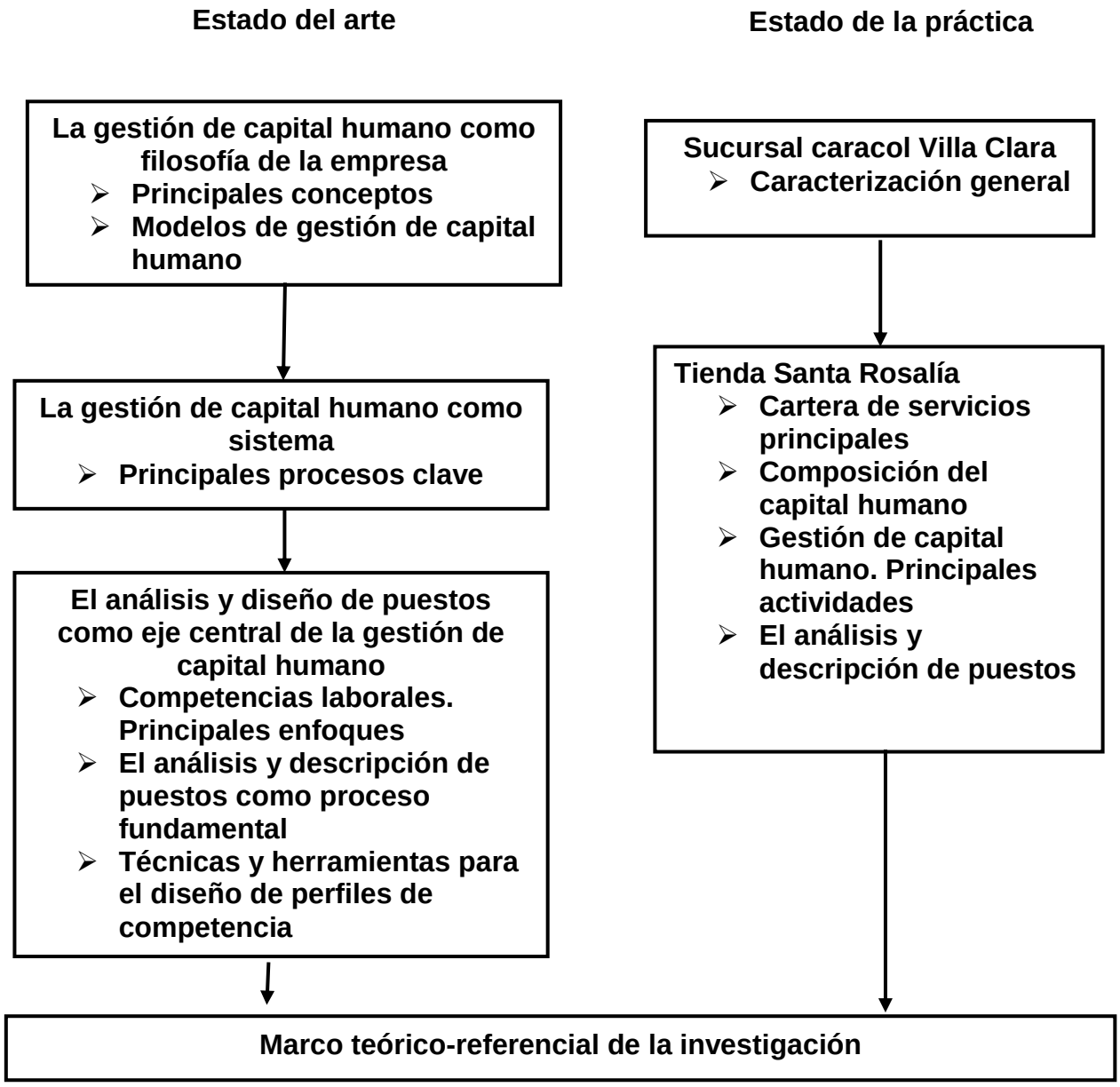


Figura 1. Hilo conductor de la investigación

1.2 Enfoques de competencias .Desarrollo histórico.

Después de la Segunda Guerra Mundial se produce un cambio acelerado en el mundo empresarial, el cual transformó la concepción de la empresa dentro de la sociedad. En mayor medida temas como el de la responsabilidad social y la consideración del trabajador en sus aspectos humanos adquieren un peso mayor y aparecen movimientos de consumidores, regulaciones ambientales, normalización de diferentes aspectos de la calidad, etc. Estos fenómenos y algunos más son los que llevan a un nuevo concepto

que comenzó a emerger: la empresa como organización, como un sistema en constante interacción con el medio.

Dentro del conjunto de recursos existentes en las empresas para que esta desarrolle su actividad, se destaca más poderosamente la importancia de los Recursos Humanos (RH), por sí mismos y como depositarios de otros importantes recursos (tecnológicos y ligados a la reputación, como la calidad o la atención al cliente). En los últimos años el recurso humano ha pasado de ser solo un elemento de costo (para algunos el más importante) a uno de los activos más importantes de la empresa y el que mejor permite obtener mejoras en la rentabilidad y ventajas competitivas sostenibles.

A inicios del siglo XX considerándose que fuera postergado de la gestión de recursos humanos ante el auge del “Fordismo y el Taylorismo resurge con fuerza en la década de los sesenta y setenta en los Estados Unidos de Norteamérica siendo unos de los primeros en este periodo el profesor de psicología de la universidad de Harvard David Mc Clelland, quien argumentaba en aquel entonces que los **“**tradicionales programas y exámenes académicos que se practicaban no garantizaban en los egresados ni el desempeño del trabajo ni el éxito en la vida”.

La administración de personal, se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo al factor humano, rebasando el alcance u objeto de esa administración, relativa básicamente a nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato. Ahora, la Gestión de Recursos Humanos (GRH) asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de recursos humanos y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoria.

Considerando que estos problemas se presentan también y acaso con mayor persistencia en los países con vías en el desarrollo con la agravante de tener una menor disponibilidad de recursos la implementación de sistemas de formación y desarrollo con el enfoque de competencias surge como una alternativa atractiva, para propiciar en países del tercer mundo los procesos de innovación y cambios que deben producirse en

sus sectores productivos y de servicios, a tenor con las necesidades sociales organizacionales e individuales que plantea un mundo regido por las leyes ciegas del mercado la competencia y el hegemonismo de los grandes centros de poder económico existente.(Pérez, 2000)

En el competitivo mundo empresarial de hoy, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los Recursos Humanos. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente (ya sea en el sector industrial o en el sector de servicios; en el sector público o en el privado) son las personas. La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; influye de manera importante en la productividad, en la calidad del servicio que brindan a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia

Por consiguiente, el término “Capital Humano” es hoy en día una expresión muy tratada por los economistas partiendo de los cambios organizacionales y el rol predominante que el conocimiento y talento humano juega en la Nueva Economía. El término “Capital Humano” se menciona en ocasiones como una forma de capital, indicando con ello el aprovechamiento al máximo del aporte humano, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital. El Capital Humano, se entiende como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas. “El Capital Humano de la empresa ocupa el cuadrante superior derecho, encarnado en las personas cuyo talento y experiencia crean productos y servicios por los cuales los clientes acuden a ella en lugar de la competencia. Es un capital.” (Stewart, Thomas A 1997). Y para reafirmarlo aún más cito a (Johan Roos) “*Creemos que el valor del Capital Humano surge de la competencia, de la actitud y de la agilidad intelectual”*.

1.3 Conceptos, tipos y características de las competencias.

La década del 70 fue inicio de una etapa de cambios en la función de personal que materializa la actual Dirección de Recursos Humanos. En ella continúan los aspectos económicos y tecnológicos como los más significativos dentro de la empresa y el factor humano sigue en segundo plano, aunque con mayor preocupación por estos y por los aspectos sociales, tanto dentro como fuera de la organización. Se vinculan estrategias

basadas en la idoneidad de las personas con el fin de elevar los niveles de competitividad de la empresa y los Recursos Humanos adquieren mayor importancia.

En la mayoría de las obras del Management traducidas al castellano, sobre todo en Hispanoamérica se acepta el término "Administración", sin embargo dicho término no es del todo satisfactorio en cuanto por su lado tiene cierta connotación pública y por otro hace pensar en las tareas administrativas de la empresa.

Es necesario mencionar la evolución que ha tenido el concepto acerca del tratamiento al Recurso Humano en las organizaciones. Inicialmente surgido como primera función a partir de que surge la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor, aparece entonces la denominada "Administración de personal", concepto citado por varios autores.

Tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada.

El término "Dirección", expresa una función concreta dentro de lo que significa "organización", a saber la coordinación y el mando del factor humano; y también designa al equipo directivo de una empresa, así como el local donde radica el jefe. En los 90 surge una nueva necesidad en la función de personas, la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Se invierte cada vez más en los recursos humanos, en aras de incrementar la competitividad de la empresa, ya se considera al factor humano como decisivo. Se le incorporan nuevos elementos como: política de empleo, remuneración, salario, formación y promoción, que hoy se mantienen. A partir de aquí la dirección de recursos humanos se sitúa al mismo nivel del resto de las direcciones funcionales dentro de las empresas, con limitaciones económicas, donde es necesario cambios en sus estructuras organizativas en busca de optimizar recursos y realizar una planificación correcta .

En 1990 se define la Administración de Recursos Humanos, como la disciplina que coordina armónicamente las aptitudes y experiencias de los individuos en busca de lograr beneficios para los trabajadores, la empresa y la sociedad. En ese año, Beer utiliza este término para atribuirle decisiones y acciones administrativas que afectan las relaciones entre la organización y sus empleados, hasta llegar a dirigir el comportamiento administrativo de las personas.

Tres años después Franch define como Administración de Personal: la vinculación de los elementos de reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los

Recursos Humanos en la organización. Asume el criterio de Factor Humano: las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea, es el único recurso vivo y dinámico de la organización y el que decide el manejo de los demás, que son inertes y estáticos por sí mismo. Además constituyen un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo. Para Martínez Martínez [1995], no es más que el pago de la nomina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal y para Ferriol Molina [1996] es la encargada de gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones como actividades más importantes.

En mayor escala es usado el término "Gestión", que aunque en castellano suele referirse a corto plazo y nivel operativo, las escuelas francesas lo utilizan como acepción en que en este tipo de escuela está más orientado hacia el entorno. En este trabajo será utilizado el término "Gestión", referido al tratamiento del "Capital Humano", tanto en el nivel estratégico, como táctico y operativo.

Se considera a la Gestión de los Recursos Humanos como el elemento que utilizarán las organizaciones para lograr el aprovechamiento más efectivo en el logro de los objetivos de la misma, a través de contrataciones, despidos, retención, desarrollo y utilización apropiada.

Chavienato (1998) define la Administración de Recursos Humanos a la planeación, desarrollo, organización y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal y al mismo tiempo el aporte de la administración a que el personal alcance en ella, sus objetivos individuales a partir de la ejecución de su trabajo, dando el máximo y con una actitud favorable.

Las definiciones anteriores van orientadas a la necesidad del aprovechar el factor humano con grandes potenciales de creatividad, iniciativas que conllevan al logro de eficiencia, donde se combinan términos operativos, jurídicos y psicosociales. En su carácter múltiple la Administración de Recursos Humanos, es un aspecto en el que influyen varias disciplinas e incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de sistemas. La ARH es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, del Sistema empleado por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía de la administración, de la concepción que se tenga en la organización acerca

del hombre y de su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

En la actualidad la GRH se presenta como una importante fuente de ventaja competitiva, a través del desarrollo de las competencias, habilidades y motivación de las personas que trabajan. Una empresa puede lanzar sus políticas de Recursos Humanos, identificar metódicamente las fortalezas de su fuerza de trabajo y estrategias empresariales, para utilizar y desarrollar esas ventajas. La identificación y seguida adquisición de las competencias de Recursos Humanos pueden ser clave para el futuro en su industria. No obstante, existen diferencias en relación con esta concepción. Podemos afirmar que hay cierto consenso en torno a cuatro principales elementos que convierten en estratégica la GRH.

En Cuba, el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social considera la competencia como "el conjunto de conocimientos teóricos, destrezas y actitudes que son aplicadas por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y requerimientos técnicos productivos y de servicios, así como la calidad que se exige para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones "**.** (MTSS, 2001)

En el contexto cubano se han elaborado las NC 3000: 2007 para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano que permite la integración interna de los procesos de gestión interna de Capital Humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo**.** (NC 3000: 2007).

Mientras en la bibliografía consultada se encontraron numerosas definiciones que sobre competencia se plantean en diferentes lugares del mundo .Estas se muestran a continuación:

México: competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos habilidades destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo .(CONOCER,2007)

España "las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber –hacer ".El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas

para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos facultad de análisis toma de decisiones trasmisión de información, etc., consideramos necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.(INEM,1995).

Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina): Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre si que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional. (Cinterfor/OIT, 1999)

POLFORM/OIT: La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo .(Ducci,1997).

ALEMANIA: Posee competencia profesional quien dispone de conocimientos, destrezas y actitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de formas autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.(Bunk,1997).

En 1973 se pública un trabajo que marca el inicio de la gestión por competencias que se titula ‘’Seleccionar por la competencia y no por la inteligencia ‘’, donde se constataban los problemas que confrontaba la selección de personal tradicional, basada en la evaluación de aptitudes intelectuales y las nuevas necesidades de la época .A partir de esta crítica se construye un modelo alternativo, la selección por competencias. (Pérez, 2000)

La evolución posterior de concepto de competencia va a estar estrechamente vinculado, según Mertens, a las evoluciones de la competitividad, a partir de la conformación de mercados más complejos, exigentes, abiertos y dinámicas que demandan nuevas características de las organizaciones empresariales y de sus recursos laborales para poder mantener y subsistir. Los mismos consideran que este término viene a ser el resultado de variables relacionadas con el mercado y con el desarrollo de la sociedad en general. (Pérez 2000)

Por tanto la competitividad de una empresa va a depender fundamentalmente de la productividad con que se administren sus recursos: tecnológicos, financieros, su talento humano, como también la eficiencia en sus procesos. Por estas razones se determina que el uso eficiente de la tecnología la convierte en una ventaja competitiva de empresa, siempre y cuando el talento humano la sepa asimilar y utilizar. (Ducci, 1997).

Se ha documentado además como las estrategias empresariales hacia la competitividad terminaron generando elementos de diferenciación a partir de su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes solo hacían parte de su entorno .Terminaron así construyendo redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes claves como los proveedores, contratistas, consultores, clientes, trabajadores, etc. Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que lo que importan no eran los activos fijos y financieros sino otros intangibles muy valiosos como el conocimiento la formación la capacidad de innovación el manejo del mercado, los sistemas de motivación etc.

Es a partir de este momento donde se reconoce que uno de los componentes claves en esta arquitectura naciente es el factor humano. La contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencias laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos. (Mertens, 1997).

Un hito importante en esta difusión lo constituyo la publicación en 1982 del libro de R. Boyatzi,"The Competent Manager" en el mismo se define la competencia como un característica del individuo que influye significativamente en su rendimiento en el trabajo y que por tanto permite diferenciar a las personas más eficaces, de las menos eficaces.

(C.A.F), Páez, (1991): plantea la existencia de dos enfoques fundamentales en la forma de administra recursos humanos, cada uno de estos enfoques poseen El concepto de competencias emerge en los años ochenta con la inusitada fuerza en algunos países industrializados (Inglaterra, EUA, Canadá, Francia, Australia y España), como una respuesta a la necesidad de impulsar la mano de obra calificada con nuevas características ante las demandas surgidas por el sistema productivo y educativo, como resultado del acelerado proceso de globalización de los mercados y el incremento de la competitividad que exigía una mayor productividad una disminución de los costos y un aumento en la calidad.

Una empresa puede metódicamente identificar donde descansan sus fortalezas en Recursos Humanos y lanzar sus políticas de Recursos Humanos y las estrategias empresariales utilizando y desarrollando esas ventajas. Las competencias de Recursos Humanos, que pueden ser clave para el futuro en su industria, pueden ser identificadas,

y se pueden dar pasos en orden de adquirirlas. La Gestión por Competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo, (Cuesta Santos, 2005).

El propósito de establecer competencias es desarrollar de una fuerza de trabajo competente.

AUSTRALIA: La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones especificas .Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores, habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.

Este ha sido un enfoque holístico en la medida que integra y relaciona tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente. (Gonczi Athanasou, 1996).

Otra definición, nos la ofrece el cubano Ordóñez (1998), la cual es adoptada en el trabajo y complementada por este autor, cuando identifican como “competencia” a la capacidad, conocimiento, habilidad adquirida y desarrollada en un proceso sistemático de aprendizaje que collera a los seres humanos a realizar actividades concretas en su quehacer social con un buen nivel de desempeño.

Al analizar los diferentes conceptos encontrados en la bibliografía consultada se percibe que en ellas se articulan un grupo de aspectos de suma importancia:

- Conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes aplicados por el trabajador en el desempeño de sus funciones.
- El desempeño está en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada que implica entre otras actitudes, realizar el trabajo con la profesionalidad que se requiere y se espera del trabajador.
- Se exige del trabajador un desempeño acorde con los requerimientos técnicos productivos, de servicios y de calidad.

Todo ello significa que estamos en presencia no de cualquier desempeño, sino del que debe realizarse acorde con las expectativas de la entidad para el puesto de trabajo de que se trate.

La primera faceta que caracteriza el concepto competencia es la enumeración de un conjunto de atributos de la persona que no se limita al conocimiento sino que incluye las habilidades actitudes, comunicación y personalidad, es decir define a la formación de manera integral reflejando las diferentes dimensiones que presenta el acto de trabajar y no se limita al conocimiento únicamente . La segunda faceta es la relación explicita que se establece entre esos atributos y el resultado o desempeño requerido. (Rodríguez, 2000)

L a determinación de las competencias, por lo tanto constituye un instrumento de suma importancia para la gestión de los recursos humanos en toda la organización o entidad**.** (Albizu, 2001). El punto de partida radica en definir por la propia organización, cual es la "competencia laboral requerida" o el "deber hacer" que se espera del trabajador en su desempeño. Por lo que el enfoque basado en las competencias está dado por las siguientes necesidades:

- Crear una fuerza de trabajo mas competitiva en el ámbito internacional.
- Contar con una mano de obra más flexible dar crédito y apoyo práctico al concepto de formación continua, sin requisitos del ingreso con métodos de capacitación más flexibles accesibles.
- Pasar por un sistema de capacitación más regido por la oferta a uno que refleje las necesidades del mercado laboral y responda a ellas.
- Desarrollar un sistema de capacitación caracterizado por la eficiencia y la rentabilidad, que goce de una sólida reputación y del mismo nivel que la formación académica.

En este sistema u enfoque se definen cinco niveles de competencias que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad la responsabilidad por los recursos la aplicación de conocimientos básicos la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro. (Rodríguez, 2000)

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos se registran actualmente a nivel glotal. En particular Mertens asocio las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, a la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

El análisis de los diversos conceptos dados por los autores estudiados permite percibir que algunos se refieren a competencias profesionales y otros a competencias laborales

e incluso en otros se hace referencia a competencias ocupacionales; sin embargo en opinión del grupo para el estudio del enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos del MTSS, los profesionales y muy especialmente los formados bajo el "módulo de perfil amplio", plantean una característica dual en la competencia laboral: ya que en su formación y desarrollo adquieren competencias que se vinculan con su Cultura universitaria, con su perfil profesional, con el universo de los campos de acción y esferas de actuación de la carrera o profesión cursada o que ejerce estrechamente vinculada a los avances científicos y tecnológico, la cual se identifica como competencia profesional. (Pérez, 2000)

El concepto de competencia profesional caracteriza por tanto al conjunto de capacidades conocimientos científicos metodológicos y tecnológicos; habilidades, actitudes y valores propios de una profesión que permite la asimilación y desarrollo de los avances científicos y tecnológicos en los campos de acción y esferas de actuación de una profesión que responden a las exigencias del desarrollo de la sociedad a los objetivos y metas de la organización o entidad donde labora y a los intereses y motivaciones individuales del profesional.

Por otra parte se adquieren y desarrollan competencias específicas vinculadas al quehacer cotidiano a la ocupación que desempeña, estrechamente vinculadas a los objetivos inmediatos de la organización o entidad donde se labora la que se identifica como competencia ocupacional.

Concepto de competencia ocupacional caracteriza por tanto el conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes valores que son necesarias poseer para desempeñar con eficiencia y eficacia y una alta competitividad una ocupación cargos o una familia de cargos de acuerdo con los objetivos a corto y mediano plazo de la organización o empleadora y las metas y aspiraciones individuales. (Pérez, 2000)

En su objeto y alcance actual la Gestión de Recursos Humanos (GRH) es nueva, habiendo superado a la clásica administración o dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GRH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GRH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, cuando lo posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión de su capital humano realizado por la persona. En su evolución, esta gestión de personas ha

comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano.

La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, influye de manera importante en la productividad, en la calidad del servicio que brindan a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. Se afirma que lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas.

Modelos de gestión de capital humano

En las organizaciones, con el transcurso del tiempo, se dan cambios en sus recursos humanos, pues no siempre permanecen en el mismo puesto de trabajo y también las propias organizaciones deben ir acomodando estos en dependencia de los cambios que se produzcan internamente o en su entorno.

Es por ello que la actividad de los recursos humanos debe verse como un proceso continuo que tiene como objetivo general el garantizar la entrada, mantenimiento y desarrollo del recurso más preciado que tienen las organizaciones, el hombre.

Para alcanzar estos objetivos, el área de recursos humanos debe desarrollar políticas y procedimientos compuestos por un conjunto de funciones y actividades. Esto ha motivado la aparición de modelos conceptuales que plantean las funciones de la gestión de recursos humanos con mayor o menor profundidad y con enfoques más o menos estratégicos.

A continuación se muestra una evolución histórica de los modelos de gestión de recursos humanos haciendo énfasis en los más importantes hasta llegar al que sirva de base teórica en la presente investigación.

- **Modelo de la Andina de Fomento** elementos que lo caracterizan y lo diferencian. El enfoque que propone se basa en los siguientes supuestos considerados fundamentales:
  1. Desarrollo y uso de la inteligencia de los operarios.
  2. Primero el hombre en su relación con las máquinas.
  3. Entrenamiento y desarrollo para todos.
  4. Interés por la empresa.
  5. La calidad y productividad dependen de diversos factores y no exclusivamente del recurso humano.

- **Modelo de Werther & Davis**

El modelo de Westher & Daves, (1992) donde se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. Siendo significativo resaltar como el autor deja plasmado la importancia que ejerce el entorno y los diferentes objetivos del modelo de las relaciones que se establecen entre los elementos.

- **Modelo de Quintanilla**

Una elaboración tentativa de un modelo directivo que considera no solo la política estratégica, financiera o comercial de la empresa en cuanto al personal se refiere es el planteado por **Quintanilla, (1991),** permitiendo:

1. Prevenir o solucionar muchos conflictos organizacionales.

2. Establecer las bases del contrato o intercambio económico, psicológico y social entre los empleados y la empresa.

3. Promover el desarrollo y eficiencia del colectivo.

- **Modelo de Harper y Lynch**

El modelo de Harper y Lynch, (1992) hace énfasis en que la organización requiere de recursos humanos en determinada cantidad y calidad. Para su obtención señala a la administración de recursos humanos como la única capas de satisfacer esta demanda mediante el conjunto de actividades asignadas.

- **Modelo de Donostía & San Sebastián (1994)**

De más actualidad es el modelo desarrollado por el **CIDEC (Donostía y San Sebastián, 1994)**. Este plantea que las políticas y objetivos de los recursos humanos se establecen sobre la base del plan estratégico y la cultura o filosofía de la empresa, cuestiones similares a los planteamientos del modelo de Quintanilla, antes comentado. De esta forma el modelo lleva a cabo las diferentes funciones relacionadas con los recursos humanos.

- **Modelo propuesto por Beer *et al.* (1992)**

El modelo de **Beer *et al.* De la Harvard Business School, (1992)** se concentra en cuatro políticas que comprenden cuatro áreas con las mismas denominaciones de esa política abarcando ahí toda las actividades claves de la GRH como las indicadas en el modelo de Harper & lyunch. En el modelo de Beer la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o política de los recursos humanos.

- **Modelo de Cuesta Santos (2005)**

En el año 2005, el autor Cuesta Santos propone, a partir del modelo de Beer y colaboradores, el modelo Diagnóstico, Proyección y Control (DRH-DPC), el cual es un modelo funcional y modificando, una tecnología para su aterrizaje, para llevarlo a la practica organizacional. Está adecuado a la práctica laboral de empresas cubanas. Este modelo permite realizar el diagnóstico de la situación actual de la GRH, brindando un grupo de herramientas que no estaban presentes en el modelo que le dio origen; permite a su vez, proyectar las soluciones y el control de manera continua, de manera que se pueda optimizar la estructura humana en la organización.

En el año 2007 el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) aprobó la familia de Normas Cubanas 3000 (NC 3000: 2007) para que las organizaciones cubanas diseñen su Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, un modelo de GRH que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laborar superior y el incremento de la productividad del trabajo.

1.4 La gestión de recursos humanos y las competencias laborales.

Dentro del conjunto de recursos existentes en la empresa para que esta desarrolle su actividad, se destaca más poderosamente la importancia de los Recursos Humanos (RH), por sí mismos y como depositarios de otros importantes recursos (tecnológicos y ligados a la reputación, como la calidad o la atención al cliente).

En los últimos años el recurso humano ha pasado de ser considerado sólo como un elemento de costo (para algunos el más importante) a verse como uno de los activos más importantes de la empresa y el que mejor permite obtener mejoras en la rentabilidad y ventajas competitivas sostenibles.

En el competitivo mundo empresarial de hoy, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los Recursos Humanos. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente (ya sea en el sector industrial o en el sector de servicios; en el sector público o en el privado) son las personas.

La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; influye de manera importante en la productividad, en la calidad del servicio que brindan a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia.

Se afirma que lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas.

En la etapa (1880 – 1945) se habla de Dirección de Personas, vinculando el factor humano con los factores productivos, fundamentalmente motivados desde el punto de vista económico, se valora su participación como un elemento pasivo dentro de las decisiones empresariales.

En esta etapa en las empresas, sólo se tenían en cuenta algunos conceptos, relacionados con el área financiera, el factor humano era considerado como un gasto del personal, imputable al proceso productivo, se utilizaba fundamentalmente en tareas administrativas como en la confección y pago de las nóminas, actividades relacionadas con los sindicatos, en los temas formales de la contratación de empleados, confección de plantillas y estadísticas de ausentismo, su tratamiento estaba ajeno de cualquier otro objeto, el objetivo sólo era de obtener rendimiento.

En la etapa de (1945 – 1970) ya existía la escuela de las relaciones humanas, a la cual podría considerarse como la precursora del actual planeamiento de los recursos humanos, la cual realizó aportaciones como:

Cuestiones relacionadas con la motivación, el liderazgo y la participación; es aquí donde se valora al hombre como miembro de grupos, como persona.

Con posterioridad estos elementos se le fueron incorporando aportes de otras escuelas que dieron lugar a lo que hoy se denomina la Dirección de Recursos Humanos.

En la década del 70 se inició una etapa de cambios en la función de personal que materializa la actual Dirección de Recursos Humanos. En esta etapa continúan los aspectos económicos y tecnológicos como los de mayor importancia en las empresas y el factor humano en un segundo plano, preocupándose cada vez más por los aspectos sociales y humanos dentro y fuera de las empresas. Se vinculan estrategias basadas en la idoneidad de las personas con el fin de elevar los niveles de competitividad de las empresas y los Recursos Humanos adquieren la importancia que requieren.

En los años 90 surge una nueva necesidad en la función de personas, la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Se invierte cada vez más en el capital humano, en aras de incrementar la competitividad de las empresas y el factor humano es decisivo. Se le incorporan nuevos elementos como: política de empleo, remuneración, salario, formación y promoción, que hoy se mantienen. A partir de aquí la dirección de recursos humanos se sitúa al mismo nivel del resto de las direcciones funcionales dentro de las empresas, con limitaciones económicas, donde se hace necesario cambios en las estructuras organizativas en busca de optimizar recursos y realizar una planificación correcta .

En 1990 se define la Administración de Recursos Humanos, como la disciplina que coordina armónicamente las aptitudes y experiencias de los individuos en busca de lograr beneficios para los trabajadores, la empresa y la sociedad. En ese año Beer utiliza este término para atribuirle decisiones y acciones administrativas que afectan las relaciones entre organización y sus empleados, hasta llegar a dirigir el comportamiento administrativo de las personas.

En 1993 Franch, define como Administración de Personal, la vinculación de los elementos de reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los Recursos Humanos en la organización.

Asume el criterio de Factor Humano: las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea, constituyendo el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás, que son inertes y estáticos por sí mismo. Además constituyen un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.

Las definiciones Ivancevich (1996) y Chiavenato (2001) sobre Recursos Humanos están orientadas a la necesidad del aprovechamiento del factor humano con grandes potenciales de creatividad, iniciativas que conllevan al logro de eficiencia, donde se combinan términos operativos, jurídicos y psicosociales.

En su carácter múltiple la Administración de Recursos Humanos, es un aspecto en el que influyen varias disciplinas, incluyendo conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral ingeniería de sistemas. La ARH es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía de la administración, de la concepción que se tenga en la

organización acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

En la actualidad la GRH se presenta como una importante fuente de ventaja competitiva, a través del desarrollo de las competencias, habilidades y motivación de la gente de la empresa. Una empresa puede metódicamente identificar donde descansan sus fortalezas en Recursos Humanos y lanzar sus políticas de Recursos Humanos y las estrategias empresariales utilizando y desarrollando esas ventajas.

Las competencias de Recursos Humanos, que pueden ser clave para el futuro en su industria, pueden ser identificadas, y se pueden dar pasos en orden de adquirirlas.

La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la GRH, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo**,** (Cuesta Santos, 2002).

En Cuba como en ningún otro país del mundo existen las condiciones para afirmar, que las competencias son el factor que hará posible esa integración, porque se cuenta con el capital humano capaz de realizar el aporte esencial requerido y poder continuar desarrollándose, en términos de cultivar a los máximos niveles su talento y valores, desarrollar la innovación tecnológica, elevar la productividad incluyendo la de los trabajadores del conocimiento, todo ello en la dirección de satisfacer las necesidades del pueblo, y de los clientes externos

1.5 Las entidades de venta de productos para el turismo.

Dentro de las entidades de ventas de productos para el turismo tenemos el Grupo Empresarial Caracol S. A el cual es objeto de estudio, en lo adelante Grupo Caracol; sociedad mercantil de capital ciento por ciento cubano, adscrito al Ministerio del Turismo, fue creado en fecha 7 de diciembre del 2004, mediante Escritura Pública No. 3257 ante la Lic. Carmen Alicia Pérez Díaz, en la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, la que quedó inscrita en el tomo XIII, folio 140, hoja No. 6 inscripción primera del Registro Mercantil de Ciudad de La Habana subordinada al Registro Mercantil Central del Ministerio de Justicia. Surge a partir de la fusión de las Sociedades Mercantiles existentes hasta ese momento denominadas Compañía Tiendas Universo S A. y Cadena de Tiendas Caracol S A

El Grupo Caracol se especializa en la comercialización de productos en una red de tiendas posicionadas en los principales polos y zonas de interés turísticos. Incluye además la venta minorista de mercancías a través del comercio electrónico, servicios de gastronomía ligera y bar, peluquería, atelier, impresión de souvenir y otros complementarios a la actividad de tiendas especializadas para el turismo.

La **Sucursal Comercial Caracol Villa Clara,** pertenece al Grupo Caracol, equiparada como empresa de la sociedad, y fue creada por el Acuerdo No. 15 de la Junta General de Accionistas de fecha 8 de diciembre del 2004, según consta en la Escritura Pública nro. 1608 de "Elevación a Público de Acuerdos Sociales", de fecha 12 de agosto del 2005 ante la Lic. Carmen Alicia Pérez Díaz, en la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, y su domicilio legal es en Calle Colón No. 119 entre Maestra Nicolasa y Avenida 9 de abril, Santa Clara, Villa Clara.

Conformada por una diseminada red de tiendas minoristas la Sucursal Caracol Villa Clara, se encuentra ubicada en la ciudad del Ché, atractivo que la hace única en el territorio nacional.

Le fue aprobado el Perfeccionamiento Empresarial mediante el Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de 14 de enero del 2008 para control administrativo Acuerdo No. 6222 y el objeto social aprobado por el Ministro de Turismo consistente en:

- Operar y desarrollar una red de tiendas en locales propios o arrendados, para la venta minorista de mercancías incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Prestar servicios de gastronomía ligera y bar, complementaria a la actividad en tiendas especializadas, en las entidades que expresamente se autoricen, en pesos convertibles.
- Llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de fotografía y video en general en pesos convertibles a través de las unidades Photo club, así como efectuar la venta minorista en pesos convertibles de aparatos de fotografía y video, sus accesorios e insumos de éstos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

- Comercializar de forma mayorista ropa y calzado, tanto de uniformes como módulos de presencia a las entidades de la economía nacional, en pesos cubanos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

La estructura de dirección aprobada para el desempeño de las funciones de la sucursal es apropiada para tal fin, la misma se adapta a las necesidades de la entidad. Esta se muestra en el anexo 1. En la estructura aprobada la autoridad es de forma vertical, que va desde el director general hasta los jefes de menor jerarquía, por otra parte la responsabilidad va de forma ascendente de esos mismos jefes hasta la dirección general.

La dirección general es la rectora de las políticas y objetivos de la sucursal así como coordinadora de todas las acciones que se desarrollan en la misma y organiza directamente las acciones de interrelación entre todas las áreas de trabajo, pero aún no ha logrado organizar en proceso la sucursal como paso fundamental para la implementación de los sistema que exige el Perfeccionamiento Empresarial aprobado en el 2008.

La Sucursal comenzó inicialmente con 11 Tiendas, incorporándose posteriormente 7 nuevas instalaciones (de ellas 6 tiendas y un almacén) para un total actual de 17 Tiendas, ubicadas indistintamente en cinco municipios de la provincia Villa Clara, que son: Santa Clara, Camajuaní, Remedios, Caibarién y Sagua la Grande; por constituir la vía turística por excelencia a los centros de la Cayería Norte donde se ubica el principal polo turístico de Villa Clara.

1.6. Colusiones del primer capítulo.

1) Para la realización de cualquier tipo de trabajo de investigación, la revisión y análisis bibliográfico es su punto de partida, por permitir conocer hasta que punto se ha estudiado el tema, la magnitud de su aplicación, experiencia y logros o fracasos, facilitando la orientación de la vía más segura a seguir en su realización.
2) Como consenso de la bibliografía consultada se aprecia que las competencias laborales constituyen un referente para la moderna gestión de los recursos humanos.
3) Para las empresas introducir el enfoque de competencias laborales es de gran importancia en tanto operan en un entorno que experimenta insensatez cambios, por lo que se debe romper esta resistencia al cambio de manera tal que les permita

a estas determinar las competencias claves, para marchar a la par del avance de las tecnologías y estar en condiciones para competir

4) Las competencias laborales constituyen una alternativa de vinculación entre el mundo del trabajo y el educativo al identificar las funciones necesarias de un determinado cargo, de los requerimientos de habilidades y capacitación y orientar de esta manera, al sector educativo en torno a las necesidades de formación y desarrollo que requieren para incorporarse al mercado de trabajo .
5) Las competencias laborales trascienden toda la organización, contribuyendo a que estas se inserten mucho mejor en el entorno y preparándola para enfrentar su desarrollo futuro con más solidez.
6) En Cuba la industria turística se ha convertido en un sector decisivo para su desarrollo socio-económico, por lo que las entidades del sector se han visto en la necesidad de entrenarse constantemente, para lograr ventajas competitivas, adoptando nuevos enfoques y métodos, pero actualmente concediendo especial atención al nuevo sistema de gestión de los recursos humanos basados en las competencias laborales.
7) Por la importancia que tiene la identificación de competencias laborales es necesario determinar el método más adecuado ya que no existe uno universalmente aceptado. Su elección está en dependencia de las características y condiciones de la organización donde se aplica, resultando recomendable la utilización de varios.

CAPITULO 2

DIAGNOSTICO DE LE UTILIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS TIENDAS CARACOL DE LA PROVINCIA DE VILLA CLARA.

2.1. Introducción

Para dar solución al problema científico planteado en la investigación y como respuesta a lo expuesto en las conclusiones parciales derivadas de la construcción del marco teórico referencial, se expone en este capítulo diagnosticar los procedimientos para el diseño de perfiles de competencias de puestos y cargos seleccionados en la Sucursal Comercial Caracol Santa Clara, de modo que se adecua a sus condiciones y necesidades y facilita el desarrollo del trabajo de la organización en esta actividad de los Recursos Humanos.

El Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. se especializa en la comercialización minorista de mercancías en una red de tiendas posicionada en los principales polos, zonas de interés turístico y de alta significación para el turismo. Incluye además la venta minorista de mercancías a través del comercio electrónico, servicios de gastronomía ligera y bar, impresión de souvenir y otros complementarios a la actividad de tiendas especializadas para el turismo.

2.2. Procedimiento para el diagnostico de la utilización de las competencias laborales en las entidades de venta de productos para el turismo.

2.2.1 Procedimientos para la determinación de competencias ocupacionales. (Anexo 9)

Al referirse a una competencia ocupacional es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones practicas del concepto de competencias. Se trata de la identificación de competencias la normalización de competencias, la formación basada en competencias y la certificación de competencias.

Muchas de las preguntas que se refieren a cada una de las dimensiones. Sin embargo en este trabajo se describe detalladamente la identificación de competencias por ser el aspecto esencial a tratar.

Identificación de competencias: Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente .Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto mas amplio y mucho mas conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo, esto depende del enfoque que se emplee Dentro de estos se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias .Entre las mas utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método “desarrollo de un currículo”(DACUM, por sus siglas en ingles) así como sus variantes SCID y AMOD.(CONOCER,1997)

2.2.2 Enfoque conductista.

Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores; a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí derivan el perfil de competencias bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorara su productividad.

El primer paso que se sigue en la integración de modelos de gestión de recursos humanos basada en competencias es la determinación de competencias críticas o claves, relacionadas con el buen suceso de la empresa de que se trate.

Las definiciones conductistas sobre las competencias claves, se centran en la identificación de los factores de éxito en el desempeño de sus colaboradores. He aquí algunos ejemplos:

“Se consideran como competencias claves a las competencias criticas o competencias básicas, entendiendo como tales: los con cocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma casual) mas directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades.”(Airón y Col, referido en Cinterfor/OIT, 1999)

“Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en términos de conducta obsérvales, requeridas para desempeñar eficazmente los roles asignados dentro de los procesos de la organización”. (Cinterfor/OIT,1999)

Evidentemente todas las anteriores definiciones se asocian al enfoque conductista; están centradas en las características personales que definen un desempeño superior, relacionadas fuertemente con las presunciones de McClelland según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho mas eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los mas exitosos.(Spencer & McClelland, 1984).

Este enfoque conductista se basa en un Análisis Ocupacional, metodología que tratar de dar respuestas a los requerimientos de desempeño laboral a través de la identificación de comportamientos laborales comunes a una serie de tareas y ocupaciones; lo que permite amplios alcances.

Desde la perspectiva del Análisis Ocupacional, para constatar la posesión de las clasificaciones ocupacionales que han adquirido los trabajadores durante la vida laboral, es necesario disponer de instrumentos objetivos, confiables y validos que permitan asegurar que las habilidades y los conocimientos tecnológicos que los trabajadores demuestran posesor son aquellos que realmente se requieren parar realizar adecuadamente las tareas propias de una determinada ocupación.

Por tanto estos instrumentos, al igual que los programas formativos, deben estar basados en las exigencias de las ocupaciones, obtenidas estas del estudio directo del trabajo, el cual proporciona los elementos fundamentales respecto de aquello que es necesario saber, y saber hacer, para que un trabajador este en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente en su puesto de trabajo,(CONOCER, 1999).

El enfoque constructivista conlleva a la noción de competencias, que se sintetiza a las siguientes propiedades básicas: Estar centrada en el desempeño, incorporar condiciones bajo las cuales ese desempeño es relevante, constituir una unidad y ser un punto de convergencia y favorecer el desarrollo de niveles mayores de autonomía de los individuos.

El desempeño como eje de la noción de competencias se complementa en la preocupación por asociarlo a condiciones en las cuales es relevante. Esto significa que las condiciones en que se promueve y demanda que el individuo ponga en juego sus

recursos deben ser tales que el propio contexto facilite esta movilización y le de mas sentido.

De las estrategias aportadas a la identificación de competencias destacan formación en alternancia y pedagogía de la difusión. Su aplicación, si se cumple con las premisas básicas de partir de lo que la gente sabe y del análisis del contenido de trabajo, así como de conocer las especificidades del contexto, posibilita la emergencia de competencias.

Las dos estrategias pedagógicas son utilizables fundamentalmente en la formación, en el trabajo (en situación de trabajo) y para la inclusión de las personas en el aparato productivo. Una dificultad es hacer uso de ellas en la formación para el trabajo, porque esto significaría que en los centros de formación tendrían que contar con los espacios de simulación adecuados, sin embargo; aun teniéndolos, es muy difícil reproducir los ambientes laborales. Esto también se presenta en la educación basada en competencias; de ahí la importancia de la formación en situación de trabajo, sobre todo si se quiere incidir en la formación de comportamientos asociados al trabajo.

Ambas estrategias son aplicables a colectivos con bajos niveles de escolaridad, pero esto no excluye a otros niveles de escolaridad, su aplicación se relaciona con los contenidos del trabajo y el nivel de complejidad que este presenta, no con el perfil educativo formal que presentan los participantes.

2.2.3 El desarrollo de un plan de estudio (DACUM)

El DACUM (Desarrollo de un plan de estudio o Developig a Curriculum) es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos.(Norton,1997)

El trabajo con empleados expertos es el núcleo del procedimiento para poder llevar el mapa DACUM, que es una matriz de funciones y tareas que el trabajador debe ser capaz de realizar, complementando con la identificación de conocimientos y habilidades generales, importantes para su trabajo; con comportamientos sociales requeridos (actitud y trato); con el equipo, los materiales y herramientas que el trabajador ocupa, y con las tendencias perspectivas del trabajo para el futuro inmediato. (CONOCER,1999)

Los ejemplos disponibles de las cartas DACUM muestran usualmente competencias descritas como operaciones o tareas. Las reglas para describir unidades y elementos de

competencia en el sistema ingles o mexicano, no se aplican explícitamente en el DACUM.

El DACUM presupone los siguientes pasos (Fletcher, 2000):

Identificar el grupo de trabajo.

Realizar una revisión de las “áreas fundamentales de desempeño” para el papel ocupacional.

Explicar las reglas básicas para el DACUM al grupo.

Ayudar al grupo a identificar los objetivos subsidiarios de desempeño.

Arreglar los objetivos de desempeño en una secuencia lógica.

Elaborar la carta DACUM.

La ventaja de utilizar la metodología de visualización en esta fase de identificación de necesidades es va el construyendo desde el principio el involucramiento y compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa, rompiendo barreras en la comunicación, que generalmente existen en las organizaciones y que son una obstrucción del aprendizaje y el desarrollo de las competencias.

El producto que se obtiene después de la ejecución de un taller DACUM, en donde se aplica la metodología para analizar un puesto de trabajo u ocupación, es una Matriz de Competencias Laborales con sus respectivas subcompetencias, que son las tareas que realiza un trabajador que se desempeña con éxito en su puesto de trabajo.

Para la Universidad de Ohio el DACUM es un método utilizado ampliamente, único, innovativo, y efectivo para realizar análisis ocupacional y del trabajo. Se desarrolla a partir de un grupo de trabajo que, en un periodo usualmente de dos días, produce una detallada Matriz con las tareas y deberes desarrollados pos los trabajadores en un puesto de trabajo.(Norton, 1997)

El DACUM se basa en tres premisas:

- Los trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo u ocupación más precisamente que cualquier otro.
- Una forma efectiva de describir un trabajo u ocupación consiste en reseñar las tareas que los trabajadores expertos desarrollan.

- Todas las tareas para ser desarrolladas correctamente, demandan el uso de conocimientos, habilidades, herramientas y conductas positivas del trabajador.

El DACUM se ha atizado para analizar ocupaciones en los niveles profesionales, directivas, técnico y de operarios. Su uso como metodología para analizar procesos y sistemas en la industria, lo ha popularizado en Estados Unidos, Canadá y algunos países de America Latina (Nicaragua, Venezuela, Chile)

Procedimiento para el diseño y rediseño de la descripción, análisis y valoración de los puestos de trabajo de una organización.

Este procedimiento consta de 4 pasos que son los siguientes:

1. Identificación del puesto de trabajo.
2. Análisis o descripción del puesto de trabajo.
3. Obtención de los perfiles profesiográficos.
4. Valoración de los puestos de trabajos.

Identificación de los puestos de trabajos, consiste en saber cuantos puestos de trabajo existen en una organización y como se denominan estos. Esto estará en función de las distintas tareas a llevar a cabo y por la carga de trabajo de cada uno de ellos en la organización. ¿Cómo lograr esto?

- Inventariar todas las tareas a realizar.
- Repartir todas las tareas en función de su afinidad, de su volumen o carga de trabajo de forma lógica (la carga de trabajo de una tarea se puede realizar mediante uno de los métodos que existen)
- Tener un organigrama actualizado, con lo que mediante, consulta con el mismo se conocerá el número de puestos de trabajo.
- Nombre del puesto de trabajo.

Análisis o descripción del puesto de trabajo, consiste en determinar mediante riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto, siendo estos:

- Requisitos y Responsabilidades.
- Contenido del Puesto (¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para que lo hace?).
- Condiciones de Trabajo.

Requisitos o exigencias del puesto:

Mentales:

- Formación académica
- Conocimientos generales
- Experiencia
- Inteligencia
- Memoria
- Aptitudes: verbales, numéricas, espaciales, mecánicas, etc…
- Creatividad
- Iniciativa
- Liderazgo
- otros

Físicos:

- Esfuerzo
- Destreza y habilidades
- Características físicas necesarias

Responsabilidades:

- Sobre el equipo de trabajo.
- Sobre otros trabajadores.

Contenido de trabajo:

- ¿QUE HACE? : En este apartado han de especificarse todas las tareas cotidianas, periódicas y ocasionales que tiene que realizar la persona que ocupa el puesto. Debe hacerse alusión a los aspectos mentales (atención, concentración, etc.), físicos (manipulaciones de objetos, etc.), y sensoriales (tareas visuales, auditivas, etc.).
- ¿CÓMO LO HACE? : Especificación de las técnicas, equipos, herramientas e instrumentos que se necesita utilizar para la realización de las tareas encomendadas.
- ¿PARA QUE LO HACE? : Debe quedar clara la finalidad básica del puesto y de cada una de las tareas que lo constituyen, de tal forma que se pueda observar el papel que desempeña el mismo dentro del proceso productivo.

Para realizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo se podrán utilizar los métodos siguientes:

- Entrevista
- Cuestionario
- Observación directa

Entrevista: El especialista en descripción de puestos de trabajo (OTS, o el que se designe) se reúne con el titular del puesto o con personas directamente vinculadas con el puesto y recaba información acerca del mismo. Conviene que la entrevista esté elaborada de atendiendo a la recogida sistemática y estructurada de la información.

La entrevista puede ser: a) no estructurada; b) estructurada y c) mixta, a saber:

a. No estructurada, permite que se formulen preguntas no previstas durante la preparación previa, es semejante a una conversación común.
b. Estructurada, está basada en preguntas predeterminadas y es más objetiva.
c. Mixta, combina las dos anteriores y requiere de gran profesionalidad del entrevistador.

Cuestionario: Se elabora un cuestionario mediante el que se pretende recoger información acerca de todos los aspectos anteriormente mencionados y que deben aparecer en toda descripción de puestos. Los cuestionarios deben ser llenados por la persona que ocupa el puesto de trabajo y revisados por su superior.
Debe ser sencillo y fácil de comprender.
Puede ser **in estructurado o abierto**, los trabajadores tienen libertad para contestar a las preguntas.
Puede ser **estructurado o cerrado**, los trabajadores deben responder a preguntas de elección forzosa o muy concreta o especificas.
Lo más habitual es utilizar cuestionarios mixtos o semiestructurados. (Ver anexo 3)

Observación directa: Como su nombre lo indica, consiste en la observación directa del trabajador mientras realiza las tareas y funciones propias del puesto al mismo tiempo se va registrando el comportamiento del trabajador.

Se utiliza fundamentalmente para tareas rutinarias y repetitivas, propias de puestos que exigen poca calificación.

No se utiliza de forma aislada sino que se complementa con otros procedimientos.

Es importante recoger toda la información posible acerca del puesto de trabajo y comunicar al trabajador que va a ser observado y en qué va a consistir la observación. (Ver anexo2)

Perfil profesiográfico: Describe el conjunto de habilidades y rasgos síquicos que debe poseer una persona, para desempeñar con éxito una ocupación.

El perfil profesiográfico se obtiene a partir de la descripción del puesto de trabajo, ya que para saber cómo tiene que ser una persona, previamente deberá conocerse que actividad deberá llevar a cabo.

El perfil profesiográfico debe contener:

- Ciertas características objetivas (edad máxima y mínima, sexo, otras)
- Conocimientos técnicos (nivel académico, experiencias mínimas, conocimientos específicos).
- Características personales (inteligencia, resistencia al estrés, creatividad, introversión o extroversión, otras).
- Características profesionales (sentido comercial, dotes de mando, capacidad organizativa, otras).

Valoración del puesto de trabajo: Es un procedimiento que permite establecer el valor que tienen los puestos de una determinada organización, obtenido a través de los puntos alcanzados en la evaluación, a partir de los cuales se establecerán los niveles sobre los que se aplicarán las bases retributivas.

Pasos:

En toda valoración de puestos hay que seguir un grupo de pasos o etapas y tener en cuenta determinados aspectos y consideraciones.

1. **Definición de los objetivos.**

Deben quedar bien definidos para poder determinar y especificar las acciones que nos conduzcan a ellos.

2. **Determinar el procedimiento a utilizar.**

En función de las características de la empresa, los puestos, las ventajas e inconvenientes de cada procedimiento, etc., se decidirá el método a utilizar.

Esta es la fase de ejecución en la que se pone en práctica la metodología y se realizan las valoraciones.

3. **Seguimiento.**

Consiste en planificar un seguimiento realizando revisiones periódicas de las valoraciones con el objetivo de adaptarse a las modificaciones y cambios que se vayan produciendo. Hay que tener en cuenta que pueden surgir puestos de nueva creación, nuevas responsabilidades o funciones en puestos ya existentes, modificaciones, cambios en los contenidos de los puestos y otras, para que el sistema no se quede anticuado y obsoleto, convirtiéndose en algo rígido e inservible, es de vital importancia que se revise de forma periódica.

Métodos de evaluación de puestos de trabajo.

Métodos de jerarquización.

Consiste en establecer una jerarquía de puestos por orden de importancia de los mismos.

El desarrollo de este procedimiento se lleva a cabo de la siguiente forma:

- Identificación y selección de puestos claves.
- Establecer la ordenación de los puestos clave, y a partir de aquí clasificar el resto de los puestos
- Los puestos claves deben estar dispersos y ser representativos del conjunto de puestos que integran la empresa.

Método de análisis mixto.

Constituye una adaptación del método de comparación de factores y del método por puntos.

El método propone tres factores de aplicación universal, que se utilizan siempre, de tal forma que el proceso se ve simplificado, los factores son:

Competencia: conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades necesarios para conseguir un desempeño adecuado al puesto. Subfactores :

- Calificación y conocimientos complementarios: Se refiere a conocimientos técnicos y de alguna especialidad específica.
- Experiencia: Es el tiempo requerido para desempeñarse con éxito en el puesto.

Habilidades e iniciativas: Conjunto de capacidades exigidas por un puesto para el pleno cumplimiento de sus finalidades, sin considerar como se hayan adquirido y la amplitud de decisiones que se deben adoptar en el puesto, para realizar las funciones del mismo.

Responsabilidad: contribución del puesto a los resultados totales de la empresa. Hace referencia a la posibilidad de responder de las acciones, decisiones y sus consecuencias. Sus factores:

- Sobre el equipo de trabajo.
- Sobre otros trabajadores.

Para la aplicación de los procedimientos debemos tener en cuenta una serie de parámetros que se establecen para lograr un perfil más competitivo para cada cargo.

1.- Objetivo.

Establecer una metodología que permita a la Dirección de la Empresa realizar un análisis preciso del personal que pudiera formar parte del colectivo de la Empresa, atendiendo a los requisitos exigidos para cada cargo y a las condiciones y requisitos que reúna el aspirante.

2.- Alcance.

El procedimiento para la Selección del Personal será aplicable a todos los cargos existentes en nuestra plantilla de cargos y categorías ocupacionales existentes, excepto las plazas a ocupar por el personal dirigente, las que se regirán por su procedimiento específico, todos los cuales laborarán bajo Contrato de Trabajo por Tiempo Indeterminado.

El presente procedimiento es aplicable en todas las etapas del proceso de reclutamiento, selección, contratación e incorporación de trabajadores a la empresa.

3.- Términos y definiciones

Reclutamiento: Proceso de captación de candidatos potencialmente aptos, de entre los cuales elegir aquellos considerados inicialmente más adecuados, con vista a desempeñar determinados cargos en la organización.

Selección de personal: Proceso mediante el cual se escogen los candidatos mas adecuados para ocupar un puesto de trabajo, de acuerdo con las características y competencias del mismo.

Aspirante: Todo aquel que opte por la plaza en convocatoria, hasta la decisión final de apto o no apto.

Candidato: Es el seleccionado para ocupar la plaza.

Idoneidad Demostrada: Principio por el que se rige la empresa para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Se certifica por el Comité de Expertos, mediante el Acta de Idoneidad Demostrada y es reconocida o retirada por el Director General de la Empresa.

4.- Responsabilidades.

El Director General de la Empresa es el responsable de aprobar el presente

Procedimiento y certificar la idoneidad demostrada o su pérdida por un trabajador.

El Director de Capital Humano es el responsable de implantar y hacer cumplir el presente Procedimiento.

El especialistas en Gestión de Recursos Humanos es el responsables de cumplir con lo establecido en el presente Procedimiento.

El Comité de Expertos es responsable de cumplir con lo establecido en el presente Procedimiento.

5.- Desarrollo

El Director de Capital Humano recibirá por parte de los directores de las áreas, la solicitud para crear una nueva plaza o cubrir la plaza vacante.

Director de Capital Humano presentará al Consejo de Dirección la solicitud para su aprobación.

6.- Selección

Una vez aprobado por el Consejo de Dirección dicha solicitud, el Especialista en la actividad de recursos humanos librará la plaza en Convocatoria en los murales de la empresa por un período de 7 días (con las matrices de competencia del cargo, y los requisitos de calificación exigidos), para los trabajadores de la Empresa (trabajadores declarados disponibles, y otros trabajadores del centro, a partir de traslados, rotaciones, promociones o cursos de formación), como fuente de reclutamiento interna, donde el personal disponible, dentro de la organización, debe tener prioridad en dicho proceso,

siempre y cuando resulten idóneos.

En segunda instancia, tener en cuenta las fuentes externas de reclutamiento (Reservas de Turempleo), formadas por el personal no perteneciente a la organización y el cual tiene interés de pertenecer a ella, la convocatoria para ello se entrega en la oficina empleadora del sector.

Los aspirantes a ocupar la plaza en convocatoria, realizarán su solicitud por escrito a la Dirección de Capital Humano en un término de 7 días a partir de la fecha de la convocatoria y haciendo entrega del currículum y la documentación exigida, tal y como se hace saber en el documento que emite y publica la propia Dirección de Capital Humano.

Para la selección a través de la fuente interna de reclutamiento, la Empresa, debe contar con la siguiente documentación:

Registro de Personal que caracterice la fuerza de trabajo.

Información acerca del resultado de las evaluaciones del desempeño.

Descripción del contenido o funciones del puesto de trabajo que ocupa el candidato y del puesto o cargo que se requiere cubrir.

Planes de desarrollo y resultados de los programas de formación de nuestra empresa.

Para la selección a través de la fuente externa de reclutamiento, los aspirantes entregarán la documentación entregada por la oficina empleadora del sector del turismo.

Es necesario aclarar que cada etapa del proceso tendrá un carácter decisorio, determinándose si se continúa o no el proceso, y de inmediato se procederá a emitir la información pertinente al aspirante, debiendo utilizarse para ello formas adecuadas oficiales, en las cuales se informe a los mismos, sobre la decisión y en correspondencia con la proyección de nuestra entidad encargada de la selección, su credibilidad y prestigio.

Toda la información de los aspirantes, se le hará llegar al Director del área, para analizar los requisitos técnicos de los mismos.

Luego de aprobado los requisitos técnicos de los aspirantes a seleccionar, por parte del área implicada, se le informará al Director General de la Empresa, las propuestas seleccionadas, para así dar inicio de Sesión al Comité de Experto.

El Comité de Expertos, inmediatamente comenzará el Proceso de Selección del personal, donde el psicólogo realizará la Entrevista Inicial a los candidatos aprobados, para explorar aspectos esenciales sobre las características de estos. La entrevista se

realizará un día a la semana, con la cita prevista y se coordina nuevamente para la realización de los exámenes psicológicos, presentándose ese día con la Autobiografía, documentos que revelan la vida del aspirante, su trayectoria, etc.

Se realiza la evaluación Psicológica a cada aspirante, empleando técnicas psicológicas en correspondencia con la complejidad de cada cargo.

El psicólogo realizará una valoración integral del sujeto y elabora un Informe Psicológico, según lo establecido en Anexo 4, con la información pertinente y emisión del resultado de: Apto o No Apto.

En caso de ser no apto, no se especificarán las causas por formar parte de la ética profesional de esta actividad.

Culminado el proceso de evaluación psicológica se procederá a realizar la investigación del Aspirante apto, por el Técnico A en Gestión de Recursos Humanos.

Finalizada la etapa de Selección por la Dirección de Capital Humano como se explica anteriormente; con resultados favorables, se procederá a entregar los datos de cada aspirante, al Técnico de Seguridad y Protección para que proceda a tramitar con SEPSA las verificaciones generales. Es obligatorio no incorporar al aspirante en periodo a prueba sin haberse ejecutado las verificaciones iníciales por la Dirección de Capital Humano en el centro de procedencia.

Al concluir el proceso de selección se procederá a la entrega del Expediente del candidato (con todas las conclusiones del proceso), al Comité de Expertos el cual sesionará y de ser aprobado el candidato, emitirá sus conclusiones sobre la aprobación. Emitiéndose el Acta de Otorgamiento de la Plaza (ver Anexo 5)

Se concluye el proceso, con la entrega del Acta para Período a Prueba, según lo establecido en Anexo 6, que otorga el Comité de Expertos, al Director General, quien emitirá la aprobación oficial para el comienzo del periodo a prueba del candidato.

2.3 Aplicación del procedimientos en las tiendas caracol villa clara.

El objeto social del grupo caracol

Operar y desarrollar redes de tiendas en locales propios o arrendados, tanto en Cuba, como en el extranjero en asociaciones, franquicias u otras modalidades, para la venta minorista de mercancías, incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales, en pesos convertibles, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

Efectuar la venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico, así como prestar los servicios asociados a dicha venta, en pesos convertibles.

Prestar servicios de gastronomía ligera y bar, complementaria a la actividad comercial en tiendas especializadas, en las entidades que expresamente se autoricen, en pesos convertibles.

Llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista, en pesos convertibles.

Brindar servicios de navegación por INTERNET a solicitud de los clientes, a través de la infraestructura que disponen los suministradores públicos autorizados, en pesos convertibles, en las entidades que expresamente se autoricen.

Ofrecer servicios complementarios de impresión de souvenir con figuras alegóricas, en pesos convertibles, en las entidades que expresamente se autoricen.

Exportar e importar según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior.

Operar almacenes y comercializar de forma mayorista a las entidades que integran su sistema mercancías importadas, adquiridas y en consignación, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por los Ministerios de Comercio Interior y Exterior, según corresponda.

Comercializar de forma mayorista productos de nulo o lento movimiento, en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

Prestar servicios de arrendamiento de espacios y locales ubicados en instalaciones que forman parte de las mismas, para facilitar y garantizar la realización de otras actividades comerciales, en pesos cubanos y pesos convertibles.

Brindar servicios de comedor obrero para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos, en pesos cubanos y en aquellos casos que se autoricen a entidades y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones, el cobro se efectúa en pesos cubanos y pesos convertibles.

Prestar servicios de fotografía y video en general en pesos convertibles a través de las unidades PHOTOCLUB, así como efectuar la venta minorista en pesos convertibles de aparatos de fotografía y video, sus accesorios e insumos de estos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

Comercializar de forma minorista flores naturales y artificiales, adornos florares en general, plantas ornamentales, semillas, souvenir, adornos y regalos, brindar servicios

de floristería en taller, así como efectuar actividades comerciales minorista de licorera y bombonera a través de las unidades FLORIARTE, incluyendo servicios de entrega a domicilio y de entregas en plaza de envíos internacionales, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

Comercializar de forma mayorista ropa y calzado, tanto uniformes como módulos de presencia a las entidades de la economía nacional. En pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

Procedimiento para el diseño de Perfiles de Competencia.

1. Objetivo y alcance.

Establecer los lineamientos a seguir para la etapa inicial de incorporación del trabajador a la actividad laboral con vistas a determinar si este posee o no los requisitos y cualidades necesarias para el desempeño del cargo u ocupación en la Sucursal Comercial Caracol Villa Clara.

Este procedimiento es aplicable a todas las Tiendas pertenecientes a la Sucursal Caracol Villa Clara, y a las Direcciones de la Sucursal.

2. Responsabilidades.

La Directora de Capital Humano tendrá la máxima responsabilidad ante el Director General de que se cumpla lo establecido para el Periodo a Prueba de los trabajadores de la Sucursal Caracol Villa Clara.

Los Administradores y Jefes de Brigadas tendrán la responsabilidad ante el Director de Capital Humano del cumplimiento de lo establecido para el Periodo de Prueba.

El Especialista C en Gestión de Recursos Humanos que atiende la actividad laboral tendrá la responsabilidad ante el Director de Capital Humano de garantizar la calidad en el proceso y que se cumpla lo establecido al respecto.

Especialista C en Gestión de Recursos Humanos que atiende la actividad laboral tendrá la responsabilidad de llevar el Control de los trabajadores en Periodo de Prueba con vistas a evitar que existan trabajadores que se excedan en el tiempo máximo establecido por el presente y aprobado en el Convenio Colectivo de trabajo.

Los Directores, Administradores de las Tiendas y Jefes de Brigadas de cada trabajador tendrán la responsabilidad de evaluar el Desempeño de los mismos, concluido el periodo

establecido para cada cargo, con vistas a reconocer su idoneidad demostrada oído siempre el criterio del Comité de Expertos.

Procedimiento para el periodo a prueba.

El período de prueba es la etapa inicial de la relación laboral en la que el trabajador debe demostrar que posee los requisitos y cualidades necesarias para el desempeño de la ocupación o cargo que aspira a ocupar, comprueba que las condiciones y características de la empresa u organización superior de dirección se corresponden con sus intereses y, por su parte, la dirección brinda la información, los medios y las condiciones necesarias para lograr este propósito, y comprueba si el trabajador posee la idoneidad demostrada que el cargo u ocupación exige.

La relación laboral durante el período de prueba se establece por escrito, con la misma Pro forma de contrato por tiempo determinado o para la ejecución de un trabajo u obra.

Durante el período a prueba cualquiera de las partes puede dar por terminada la relación laboral, exponiendo por escrito el motivo de dicha determinación.

Si vencido el período de prueba, las partes no manifiestan su voluntad en contra y el jefe, oído el criterio del comité de expertos, declara idóneo al trabajador, se mantiene la relación laboral acordada y se procede a suscribir el contrato de trabajo según establece la legislación vigente.

El período de prueba de los trabajadores en la empresa y la organización superior de dirección, que aplican el Sistema de Dirección y Gestión se establece en un rango que oscila entre un mínimo de 30 y un máximo de 180 días. La duración del período de prueba formará parte del Convenio Colectivo de trabajo.

Estos trabajadores gozarán de los mismos deberes y derechos que el resto de los trabajadores y el Sindicato velará por lograr que tengan las condiciones de trabajo y seguridad de forma equitativa al resto de los trabajadores.

Se realizarán auto-inspecciones sindicales con vistas a controlar la duración de los períodos de prueba del trabajador y de los contratos por tiempo determinado, y si la Administración cumple adecuadamente con las instrucciones necesarias.

El trabajador, al comenzar el período de prueba, es presentado por la Dirección al colectivo de trabajo y a los dirigentes de las organizaciones del área.

Es obligación de la Dirección instruir al trabajador durante el período de prueba en los aspectos siguientes:

- Duración del período de prueba.
- La importancia, deberes y obligaciones de la ocupación o cargo a desempeñar, así como su incidencia en el cumplimiento de los planes de la entidad y condiciones en que desarrolla su labor.
- Cuantía y período de pago del salario.
- Régimen de trabajo al que está sujeto.
- Organización del trabajo del puesto a desempeñar.
- Las reglas de seguridad y salud en el trabajo que debe cumplir y los medios de protección que debe utilizar.
- El Reglamento Disciplinario Interno de la entidad.
- Convenio Colectivo.
- Reglamentos y Procedimientos de la entidad.
- Otros aspectos que considere necesario.

Los trabajadores de una entidad que por movimiento interno aspiran a cambiar de ocupación o cargo pueden ser objeto de una comprobación práctica, que permita determinar sí poseen la Idoneidad Demostrada que los cargos u ocupaciones exigen.

Esta comprobación práctica no puede exceder de 30 días y concluida la misma el trabajador tiene derecho, en caso de no ser seleccionado, a regresar a la plaza que venía desempeñando.

Exceptuar del Periodo de Prueba a los trabajadores de otras organizaciones del turismo que se presenten a convocatoria librada por la entidad para optar por una plaza vacante similar a la que ocupaban en su centro de procedencia, sobre la base de que en estos casos ya habían demostrado su idoneidad para el cargo.

Procedimientos para el diseño de nuevos cargos.

Objetivos

Establecer los métodos y formas para garantizar que las necesidades de capital humano estén en función de los objetivos y planes a ejecutar y además tener en cuenta el nivel de actividad y la utilización racional de este capital.

Alcance

Este Procedimiento es aplicable a todos los cargos que se creen en la Empresa.

Responsabilidades

El Director General de la Empresa es responsable de la aprobación e implantación del presente Procedimiento, de sus modificaciones e instrucciones que se dicten para su eficaz establecimiento y cumplimiento.

El Director de Capital Humano es el responsable de cumplir con las indicaciones que forman parte de este procedimiento.

Desarrollo

El Director del área solicitante enviará por escrito a la Dirección de Capital Humano, la solicitud para diseñar un nuevo cargo, la cual fundamentará, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Análisis del comportamiento de la productividad del área para la cual se necesita diseñar un nuevo cargo.
- Determinar las funciones del nuevo cargo, sobre la base de las competencias laborales del puesto de trabajo que ocupará.
- Impacto económico que tendrá la creación del nuevo cargo en la eficiencia del área solicitante y en la Empresa.
- No existencia de las funciones propuestas en los calificadores vigentes aprobados.

El Director de Capital Humano de la Empresa, previo análisis de la solicitud de creación del nuevo cargo, procederá a presentar al Consejo de Dirección la misma, para su aprobación y comenzar el proceso de estudio de la organización del trabajo en el área solicitante. A estos efectos, el director general de la empresa crea una comisión temporal, la que estará integrada por:

- Director de Capital Humano;
- Especialistas de experiencia del área solicitante;
- Especialista de Gestión de Recursos Humanos que atiende la Formación y
- Representante designado por la organización sindical de la empresa.

El objetivo de esta Comisión es el siguiente:

Realizar un estudio de organización del trabajo en todo el proceso de gestión del área solicitante que incluye, el aprovechamiento de la jornada laboral, los medios de trabajo

con que cuenta el área, la determinación de cuellos de botella en el flujo del proceso de gestión, la preparación del personal, el comportamiento de los costos con el análisis de una serie

histórica para establecer comparaciones, el comportamiento del fondo horario del colectivo, o la posibilidad de que las nuevas funciones puedan ser asimiladas por otros cargos existentes, garantizándose un mayor completamiento del fondo de tiempo de los trabajadores y la racionalidad de la plantilla, entre otras.

La comisión utilizará diferentes métodos o vías para realizar el estudio de organización en el área solicitante, como es la entrevista, la observación, el análisis de las estadísticas de los resultados del área, diagramas, estudios de flujo de producción, diseño del puesto de trabajo, abastecimiento al puesto de trabajo, entre otras que vayan surgiendo en el transcurso del estudio; el estado comparativo de las funciones del nuevo cargo con otros cargos aprobados, de similar complejidad, y finalmente, la propuesta de nuevo cargo o la adición de nuevas funciones a cargos existentes.

Para el estudio de organización del trabajo en el área solicitante, se procederá atendiendo a los pasos siguientes:

- Determinación de la carga de trabajo y la clasificación de las tareas a realizar como son las periódicas, eventuales y las imprevistas que pueda tener el nuevo cargo y las que se realizan en el resto del Colectivo, para determinar la carga de trabajo que tendrá el mismo.
- Análisis de la utilización del fondo de tiempo del colectivo donde se va a crear el cargo.
- Análisis del aprovechamiento de la jornada laboral
- Análisis de los Medios de trabajo

El Estudio de Organización del trabajo realizado en las áreas que soliciten diseñar un nuevo cargo, tiene que estar dirigido a:

- Incrementar la productividad
- Reducir los gastos y costos
- Mejorar la calidad
- Mejorar los métodos de dirección y control
- Mejorar la organización del trabajo

La creación de un cargo cuya descripción del contenido de trabajo refleje un perfil ocupacional amplio.

Al concluirse el estudio de organización del trabajo por la comisión y de conjunto con el Director de Capital Humano, presentarán al Consejo de Dirección el resumen de los resultados del trabajo realizado por la Comisión, que incluye el cargo diseñado, el grupo de la escala y el contenido de trabajo, así como el método de estudio aplicado y su valoración con el método comparativo y la evaluación económica de su efectividad, para el análisis y aprobación por el consejo de dirección de la empresa o la adición de nuevas funciones a cargos existentes.

El Consejo de Dirección de la empresa valorará la propuesta presentada por la Comisión y el Director de Capital Humano y de proceder, lo aprobará el Director General, mediante resolución.

De cursado un año de su aprobación y aplicación, la empresa elevará la propuesta a su organismo superior, para su tramitación y aprobación de proceder, por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, para su incorporación en los calificadores vigentes.

2.4. Conclusiones del segundo capítulo.

Realizar un análisis del procedimiento que se aplican en la Sucursal Comercial Caracol Villa Clara, permitió arribar a las siguientes conclusiones.

El análisis de los procedimientos para medir los perfiles de competencias se considera un paso primordial para alcanzar el perfeccionamiento en la gestión de los recursos humanos de la empresa turística, ya que se desarrolla con el objetivo de valorar la situación actual y particular de la entidad.

Determinar la situación actual de la tienda Santa Rosalía perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Villa Clara, permitió comprender hacia donde debe dirigir sus estrategias en dependencia de lo que desea lograr, logrando el establecimiento de aquellos elementos internos y externos en relación a la gestión y organización de las tiendas de ventas del productos para el turismo, posibilitando el logro de una mayor efectividad en la gestión empresarial.

Las tiendas hoteleras y en específico las de ventas directas al turismo, según los resultados obtenidos en la investigación, necesitan aplicar herramientas novedosas de gestión por competencias que permita buscar una forma más efectiva de gestionar ventas para poder identificar y evitar problemas antes que ocurran.

CAPITULO 3

DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIA PARA PUESTOS Y CARGOS SELECCIONADOS DE LA TIENDA SANTA ROSALIA.

3. 1 Introducción.

La industria turística cubana se ha convertido en uno de los principales sectores de la economía nacional y si se quiere mantener esa perspectiva, se ha de trabajar por perfeccionar sus recursos humanos y como pare de ellos implementar procedimientos y técnicas que así lo garanticen, entre ellos, el enfoque de competencias laborales constituye en este sector un enfoque novedoso y diferenciador, pues como planteaba Mertes las competencias laborales están plenamente relacionadas con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

En tal sentido como parte de las acciones para fortalecer y profundizar las competencias laborales de las tiendas turísticas se propone un análisis a partir del diagnostico de los recursos humanos, para posibilitar el análisis de las fortalezas y debilidades sobre el potencial existente así como determinar sus necesidades de formación y superación con vistas a elaborar las estrategias de trabajo.

Atendiendo a lo anterior, tomando en consideración la importancia del sector turístico y teniendo en cuenta que el principal recurso con que se cuenta es el talento, inteligencia, reparación y calidad humana de los hombres y mujeres que trabajan.

- Realizar un análisis de los procedimientos recursos humanos.
- Determinar sobre la base los resultados del diagnostico, la necesidad de introducir un enfoque basado en la determinación de las competencias ocupacionales.
- Aplicar el procedimiento propuesto para la determinación de competencias ocupacionales del dependiente comercial para el turismo en la tienda Santa Rosalía.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados se emplearon diferentes técnicas tales como:

Cuestionarios. Deben aplicarse en condiciones propicias para que los que se encargan de ofrecer en ellos la información necesaria puedan verter sus criterios de forma franca y fidedigna, sin interrupciones y sin influencia de otras personas. El analista o especialista

que se encarga de la aplicación debe permanecer localizable para realizar cualquier aclaración necesaria.

Entrevista. Se realizaran en un clima abierto, franco, favorable, con preguntas claras y precisas para favorecer la transparencia de la información, manteniendo la observación y atención al interlocutor para no perder detalles de su exposición y tomando las notas necesarias.

Método de expertos. Consiste en la utilización de un grupo de personas (expertos) con suficientes conocimientos teóricos y prácticos sobre el objeto de estudio. Mediante un sistema de medición que posibilita ponderar aquellas apreciaciones cualitativas a las que hayan llegado los expertos.

3.2 Análisis de los procedimientos para elaborar perfiles de competencias.

En el análisis bibliográfico no se encontró un procedimiento para determinar las competencias ocupacionales adecuado al Sector Turístico, no obstante el que se propone se confecciono basándose fundamentalmente en el proyecto metodológico propuesto por el MTSS, adaptándolo a las características y necesidades de las tiendas de ventas de productos para el turismo enriqueciéndolo con la combinación de algunos métodos ya explicados y otros considerados como los autores consultados (Cuesta,2001,Flecher,2000,Conocer, 1998 y MTSS,2000)

Se toma como base principal del trabajo metodológico del MTSS ya que para ellos al igual que otros autores como Cuesta, Flecher y la autora del presente trabajo en el análisis funcional de las competencias ocupacionales a diferencia de otros son más amplias, y expresan el resultado de la actividad realizada en forma tal que no quede circunscrito en un contexto laboral especifico, de esta manera la función es menos cambiante que la tarea, en el enfoque conductista.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente a continuación se muestra el procedimiento para dar cumplimiento al objetivo general de esta investigación

Procedimiento para la determinación de las competencias ocupacionales de la tienda Santa Rosalía perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Villa Clara.

- Determinación de las ocupaciones o actividades claves a ser estudiadas.
- Recepción de las funciones del objeto de estudio ya reorganizadas o innovadas.
- Identificar el grupo de expertos.

- Informar al grupo de expertos las bases del trabajo.
- Determinar el propósito fundamental de la organización y la función ocupacional.
- Aplicar las reglas de análisis.
- Confeccionar el mapa funcional.
- Elaborar la matriz de competencias.

Una síntesis de la descripción de cada paso permite apreciar la integridad y pertinencia del procedimiento que se propone:

Paso1. Determinación de las ocupaciones o actividades claves a ser estudiadas.

Se trata de establecer que ocupaciones o actividades claves para la organización serán estudiadas en un orden priorizado, para un enfoque de competencias ocupacionales en los niveles de la estructura organizativa.

Las prioridades para la acción se sintetizaron a partir de las propuestas por el MTSS y Flecher en las siguientes:

- Las instrucciones de la alta dirección.
- Importancia de la ocupación para los resultados de la entidad.
- El propósito de desarrollo de las competencias dentro de la organización.
- El número de empleados a analizar en el área ocupacional determinada.

Paso 2. Recepción de las funciones del objeto de estudio ya reorganizadas o innovadas.

Es sumamente importante conocer que las ocupaciones y actividades objeto de estudio para determinar sus competencias laborales, previamente serán reorganizadas o innovadas en fusiones por los grupos creados para el perfeccionamiento empresarial o las áreas de recursos humanos donde no se hayan realizado el perfeccionamiento.

En el marco del perfeccionamiento empresarial el estudio de las competencias laborales se efectúa posterior a este proceso sin embargo, en una etapa ulterior es posible que del perfeccionamiento de sus competencias se perfeccionen las funciones y la organización del trabajo existente en una ocupación o actividad dada.

Paso 3. Identificar al grupo de expertos.

Se identifica a los miembros de un grupo de trabajo de expertos. Estos deben conocer la función ocupacional que se analiza. La elección de los participantes deberá reflejarse en

aquellas personas que participan en el rango completo de actividades dentro del papel ocupacional específico, y dentro de un rango de la experiencia.

Paso 4. Informar al grupo de experto y establecer las bases del trabajo.

Una vez que se identifica al grupo de expertos se puede preparar un taller introductorio o entrevistas individuales donde se explique a cada experto el trabajo a realizar. Es fácil que existan malentendidos, debido a que es un trabajo nuevo y requiere de cambios en el pensamiento. Por lo tanto el grupo de expertos deberá tener muy claro el propósito y los resultados propuestos. Para este objetivo se puede utilizar explicaciones de conceptos y principios del capítulo 1 de este trabajo, además se debe asegurar que el grupo este consciente de:

- El propósito de la actividad es determinar las competencias laborales para los cargos seleccionados.
- Las competencias a determinar reflejan los resultados de la actividad en el trabajo, no en las tareas.
- El proceso de análisis funcional es respectivo y flexible, es inevitable que se realicen cambios, por lo tanto las personas no deberían sentirse defensivas respecto a sugerir tales cambios. Ellos están allí como expertos.

Paso 5.Determinar el propósito fundamental de la organización y la función ocupacional.

Como el grupo ya está listo para comenzar el análisis funcional, se comienza a establecer el propósito fundamental de (a) la organización y (b) la función ocupacional. Definir el propósito fundamental de la organización asegura que las normas producidas reflejan los objetivos organizacionales y no solo el parámetro de desempeño competente de la persona aceptado en forma sectorial.

Un propósito fundamental es una “definición funcional” de toda la organización: se hacer referencia a la declaración de misión de la empresa como propósito fundamental. Si existe declaración de misión, puede utilizarse como punto de partida, de lo contrario, será preciso establecer una.

La función principal, o propósito clave, es la base a partir de la cual se desarrolla el mapa funcional. Es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica “¿Qué hay que hacer para que esto se logre?”. Por tanto definir el propósito fundamental resulta de gran importancia en el comienzo del análisis funcional ya que es un aspecto crítico del proceso.

Paso 6. Aplicar las reglas de análisis.

Las reglas a aplicar dependen del sector en que se trabaje, para cada cual habrá un conjunto de ellas para un análisis, y el tipo a adoptar debe ser consultada con los expertos a fin de asegurar la más apropiada.

Existen varios factores de los que depende el método de análisis seleccionado, estos pueden ser:

- Tamaño de grupo objetivo.
- Complejidad de la función del puesto.
- Las limitaciones del tiempo.
- La experiencia dentro del papel ocupacional.
- El sistema de evaluación existente.

La regla seleccionada se aplica a la declaración del propósito fundamental y a partir de esto se inicia la desagregación, por funciones:

- Funciones claves.
- Funciones principales.
- Funciones básicas.
- Elementos de competencia.

Lo anterior muestra que el proceso va de lo general hacia lo particular, determinando que **funciones es necesario cumplir para lograr que se realice la inmediatamente anterior.** La lógica se desarrolla de acuerdo a un proceso de causa-efecto o problema-solución, de manera que se responda a la forma de solucionar la función anterior. La pregunta clave en el desglose es:"¿Qué hay que hacer para que esto se logre?

Como se observa el propio análisis es un proceso repetitivo: son comunes los cambios frecuentes y llegar al cuarto nivel de desagregación implica haber realizado la parte más difícil del proceso de análisis ya que se han determinado las **unidades de competencias.**

La unidad de competencia: es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona, está conformada por un conjunto de elementos de competencia, reviste un significado claro en el proceso de trabajo y por tanto, tiene valor en el ejercicio del trabajo. La unidad no solo se refiere a las funciones directamente relacionadas con el

objetivo del empleo, incluye cualquier requerimiento relacionado con la salud y la seguridad, la calidad y las relaciones de trabajo.

Al trabajar desde el nivel de unidades el análisis continuara identificando los resultados fundamentales de actividad en el lugar de trabajo, por tanto se puede desagregar una vez mas ya que la unidad de competencia está conformada por un conjunto de elementos necesarios. Normalmente incluye logros laborales que un trabajador es capaz de obtener.

Los elementos de competencia son las realizaciones del trabajador competente. Se refieren a las acciones, comportamientos y resultados que el trabajador logra con su desempeño, por tanto es una función realizada por un individuo.

Los elementos de competencias se redactan como una oración siguiendo la regla de iniciar con un verbo en infinitivo preferiblemente, a continuación describir el objeto y, finalmente, aunque no es obligatorio en todos los casos, incluir la condición que debe tener la acción sobre el objeto.

A la hora de definir los elementos de competencia, es necesario escribir la frase de manera que describa:"la persona debe ser capaz de…", si ello no es posible técnica o gramaticalmente, no será posible construir los elementos estándares que identifiquen la competencia, con lo que habrá que analizar nuevamente el contenido, de modo que se refleje la calidad del proceso.

Con la obtención de los elementos de competencia, se ha llegado al final del desglose, es decir, al último nivel de desagregación.

Paso 7.Confeccionar el mapa funcional.

El mapa funcional, o árbol funcional, es la representación grafica de los resultados del análisis funcional. Su forma en "árbol" (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

De hecho las ramas del árbol son causas ligadas gráficamente hacia la izquierda(o hacia abajo según se halla dibujado) con sus respectivas consecuencias. Si se lee de abajo hacia arriba(o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el "¿Cómo? " Una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el "¿para qué?" de cada función el cual se encuentra en la función de nivel inmediatamente siguiente.

A lo largo de la elaboración del mapa funcional, no se debe repetir funciones o elementos en las distintas ramas del árbol. Otro aspecto para tener en cuenta, es no perder la vista, la coherencia que debe existir en el propósito y el resto de las funciones. (Mertens, 1997).

El mapa funcional no es una representación de procesos. No intenta describir gráficamente el proceso sino Las funciones productivas necesarias para alcanzar el propósito clave. Al elaborado debe cuidarse de incluir descripciones de operaciones o tareas.

Paso 8. Elaborar la Matriz de Competencia.

Al elaborar un cuadro de doble entrada en el que los niveles d competencia se representen en las filas y las áreas de competencia en las columnas, se configura una matriz de competencias laborales.

El cruce entre niveles de competencia y área de competencia define sub-áreas de competencia donde se puede ubicar calificaciones profesionales conformadas por conjuntos de **competencias básicas, genéricas y específicas** así como de sus unidades.

Según el Conocer (1998) se considera como:

Competencias básicas: Describen los comportamientos elementales que deberán mostrar los trabajadores, y que están asociados a conocimientos de índole formativa.

Competencias Genéricas: Describen los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.

Competencias Específicas: Identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una función productiva determinada.

El área de competencia es la agrupación de las funciones que corresponden a un mismo género de trabajo, respecto a la producción de bienes y servicios de carácter similar. El factor común de tales aéreas es su representatividad sobre un grupo de ocupaciones afines que, como tal, implican el desempeño en ámbitos, con relaciones y conocimientos, de base similar.

Esta matriz adopta el concepto de nivel de calificación el cual comprende una combinación de factores que se requieren para el desempeño de una ocupación como:

cantidad y tipo de educación, entrenamiento o experiencia requeridos para su desempeño, complejidad de las funciones y grado de autonomía y responsabilidad propio de la ocupación.

Se incluye a continuación la definición de los niveles de calificación en la matriz de competencias:

Nivel 1: Para el cumplimiento de estas funciones se requiere haber cumplido un programa de estudios universitarios a nivel de licenciatura, grado profesional, maestría, o doctorado. Las funciones suelen ser muy variadas y complejas, su desempeño exige alto grado de autonomía, responsabilidad por el trabajo de otros y, ocasionalmente, por la asignación de recursos.

Nivel 2: Estas ocupaciones requieren generalmente de estudios técnicos o tecnológicos, incluye ocupaciones con responsabilidad de supervisión y aquellas que requieren de aptitudes creativas y artísticas. Las funciones que corresponden a este nivel son, por lo general, muy variadas y para su desempeño se exige un apreciable grado de autonomía y juicio evaluativo. Frecuentemente responden por el trabajo de terceros.

Nivel 3: Las ocupaciones de este nivel, por lo general, requieren haber cumplido un programa de aprendizaje, educación básica secundaria mas cursos de capacitación, entrenamiento en el trabajo o experiencia. Las funciones involucradas en estas ocupaciones combinan actividades físicas e intelectuales, en algunos casos complejos, las actividades desarrolladas suelen ser variadas y cuentan con algún nivel de atomía para su desempeño. Contienen las ocupaciones de nivel medio de calificación.

Nivel 4: Para el acceso de las ocupaciones de este nivel, por lo general, se exige el mínimo de educación permisible, esto es, el equivalente al nivel primario. La experiencia laboral no es requerida o, en mejor de los casos es mínima. Las funciones generalmente son sencillas y repetitivas, se refiere al desempeño de actividades fundamentalmente de carácter físico y exige un alto nivel de subordinación.

3.3 Procedimientos para la determinación de perfiles de competencias en las entidades de ventas de productos para el turismo.

Procedimientos para la incorporación al empleo de trabajadores en las tiendas turísticas.

1.- **Objetivo.**

Establecer una metodología que permita a la Dirección de la Empresa realizar un análisis preciso del personal que pudiera formar parte del colectivo de la Empresa, atendiendo a los requisitos exigidos para cada cargo y a las condiciones y requisitos que reúna el aspirante.

2.- **Alcance.**

El procedimiento para la Selección del Personal será aplicable a todos los cargos existentes en nuestra plantilla de cargos y categorías ocupacionales existentes, excepto las plazas a ocupar por el personal dirigente, las que se regirán por su procedimiento específico, todos los cuales laborarán bajo Contrato de Trabajo por Tiempo Indeterminado.

El presente procedimiento es aplicable en todas las etapas del proceso de reclutamiento, selección, contratación e incorporación de trabajadores a la empresa.

3.- **Términos y definiciones**

Reclutamiento: Proceso de captación de candidatos potencialmente aptos, de entre los cuales elegir aquellos considerados inicialmente más adecuados, con vista a desempeñar determinados cargos en la organización.

Selección de personal: Proceso mediante el cual se escogen los candidatos mas adecuados para ocupar un puesto de trabajo, de acuerdo con las características y competencias del mismo.

Aspirante: Todo aquel que opte por la plaza en convocatoria, hasta la decisión final de apto o no apto.

Candidato: Es el seleccionado para ocupar la plaza.

Idoneidad Demostrada: Principio por el que se rige la empresa para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Se certifica por el Comité de Expertos, mediante el Acta de Idoneidad Demostrada y es reconocida o retirada por el Director General de la Empresa.

4.- Responsabilidades.

El Director General de la Empresa es el responsable de aprobar el presente Procedimiento y certificar la idoneidad demostrada o su pérdida por un trabajador.

El Director de Capital Humano es el responsable de implantar y hacer cumplir el presente Procedimiento.

El especialistas en Gestión de Recursos Humanos es el responsables de cumplir con lo establecido en el presente Procedimiento.

El Comité de Expertos es responsable de cumplir con lo establecido en el presente Procedimiento.

5.- **Desarrollo**

El Director de Capital Humano recibirá por parte de los directores de las áreas, la solicitud para crear una nueva plaza o cubrir la plaza vacante.

Director de Capital Humano presentará al Consejo de Dirección la solicitud para su aprobación.

6.- Selección

Una vez aprobado por el Consejo de Dirección dicha solicitud, el Especialista en la actividad de recursos humanos librará la plaza en Convocatoria en los murales de la empresa por un período de 7 días (con las matrices de competencia del cargo, y los requisitos de calificación exigidos), para los trabajadores de la Empresa (trabajadores declarados disponibles, y otros trabajadores del centro, a partir de traslados, rotaciones, promociones o cursos de formación), como fuente de reclutamiento interna, donde el personal disponible, dentro de la organización, debe tener prioridad en dicho proceso, siempre y cuando resulten idóneos.

En segunda instancia, tener en cuenta las fuentes externas de reclutamiento (Reservas de Turempleo), formadas por el personal no perteneciente a la organización y el cual tiene interés de pertenecer a ella, la convocatoria para ello se entrega en la oficina empleadora del sector.

Los aspirantes a ocupar la plaza en convocatoria, realizarán su solicitud por escrito a la Dirección de Capital Humano en un término de 7 días a partir de la fecha de la convocatoria y haciendo entrega del currículum y la documentación exigida, tal y como se hace saber en el documento que emite y publica la propia Dirección de Capital Humano.

Para la selección a través de la fuente interna de reclutamiento, la Empresa, debe contar

con la siguiente documentación:

Registro de Personal que caracterice la fuerza de trabajo.

Información acerca del resultado de las evaluaciones del desempeño.

Descripción del contenido o funciones del puesto de trabajo que ocupa el candidato y del puesto o cargo que se requiere cubrir.

Planes de desarrollo y resultados de los programas de formación de nuestra empresa.

Para la selección a través de la fuente externa de reclutamiento, los aspirantes entregarán la documentación entregada por la oficina empleadora del sector del turismo.

Es necesario aclarar que cada etapa del proceso tendrá un carácter decisorio, determinándose si se continúa o no el proceso, y de inmediato se procederá a emitir la información pertinente al aspirante, debiendo utilizarse para ello formas adecuadas oficiales, en las cuales se informe a los mismos, sobre la decisión y en correspondencia con la proyección de nuestra entidad encargada de la selección, su credibilidad y prestigio.

En ambos casos, ya sea de la fuente interna o externa, se reunirá el Comité de Expertos de la sucursal Comercial Caracol Villa Clara, realizándose el proceso reglamentado por dicho órgano para determinar el otorgamiento de la plaza en cuestión. Siendo finalmente aprobada por el Director General de la Sucursal.

7.- INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJADORES AL EMPLEO.

Permite a los aspirantes seleccionados incorporarse al colectivo laboral, ambientarse en la labor a desarrollar y adquirir el dominio del trabajo y las habilidades para ejecutarlo adecuadamente. Este paso contempla:

Después de notificado al futuro trabajador su aprobación para la incorporación al trabajo, el Técnico A en Gestión de Recursos Humanos le solicitará los documentos siguientes para proceder al alta laboral:

Hoja resumen del Expediente laboral. (Si posee vínculo laboral anterior)

Boleta de asignación. (para los egresados de Técnico Medio o de Nivel Superior)

Actualización del registro militar.

Chequeo Médico pre-empleo.

Acogida: El Especialista B en Gestión de Recursos Humanos procederá a mostrarle la Empresa, recorrido por cada Dirección, como parte del proceso de inducción al nuevo trabajador culminando este proceso en su Área de trabajo.

Instrucción Inicial: Cuando se proceda a dar alta al trabajador y se confeccione el contrato, el Técnico de Seguridad y Salud procederá a impartir la instrucción General de Seguridad y Salud en el trabajo de la Empresa, así como el reglamento disciplinario y el convenio colectivo de trabajo.

Capacitación y Desarrollo. El Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Formación y Desarrollo) de conjunto con el Especialista Principal del Grupo o Dirección donde será ubicado el seleccionado, le darán a conocer al trabajador su Perfil de Competencias y seguimiento a su preparación inmediata en las brechas más importantes.

Período de Prueba o Adiestramiento. Es la etapa inicial de la relación laboral en la que el trabajador debe demostrar que posee los requisitos y cualidades necesarias para el desempeño de la ocupación o cargo que aspira a ocupar, comprueba que las condiciones y características de la empresa se corresponden con sus intereses. Por su parte, la dirección brinda la información, los medios y las condiciones necesarias para lograr este propósito, y comprueba si el trabajador posee la idoneidad demostrada que el cargo u ocupación exige.

Control y Evaluación del Período de Prueba o Adiestramiento: Transcurrido el período de prueba establecido, el Director de Capital Humano, convocará al Comité de Expertos, el que procederá a analizar el resultado del período de prueba y emitirá su recomendación al Director General mediante el Acta de Idoneidad Demostrada, según lo establecido en Anexo 7, y finaliza el procedimiento con el Certifico de Idoneidad Demostrada, según lo establecido en Anexo 8, emitida por el Director General.

Una vez que se recibe en la Dirección de Capital Humano el Certifico de Idoneidad Demostrada del trabajador, el Técnico A en Gestión de Recursos Humanos, procederá a suscribir el Contrato por Tiempo Indeterminado entre la Empresa y el trabajador.

Revisión de la Evaluación mensual y anual (Evaluación del desempeño) del trabajador: Se realiza con el propósito de evaluar la efectividad de la selección e integración del personal, de las técnicas empleadas, de la influencia de cada fuente de ingreso, su aporte al proceso de selección y satisfacción de los candidatos internos y externos; con la finalidad de perfeccionar este proceso.

3.4. Perfiles de competencias para puestos y cargos seleccionados en la tienda Santa Rosalía.

Una de las ventajas competitiva de la empresa, la constituye la organización y dirección de la Fuerza de Trabajo; vista con enfoque integral, sistémico, donde sé interrelaciona la organización de la producción, del trabajo y la dirección.

Después de haber analizado los procedimientos para la aplicación de perfiles de competencias podemos identificar el más adecuado, ya especifico para la tienda Santa Rosalía, teniendo en cuenta que su:

MISIÓN

"Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofertando productos cubanos e importados genuinos y de reconocida calidad a través de una red de Tiendas de amplia experiencia comercial y un servicio esmerado en un magnifico ambiente y confort"

VISIÓN

"Ser la Cadena de Tiendas preferida por los clientes que buscan satisfacer plenamente sus necesidades ofertando productos de excelencia y marcas de reconocido prestigio internacional con un colectivo ético de alta profesionalidad, incrementando nuestras operaciones en Cuba y en el extranjero para aumentar el aporte a la Sociedad"

Análisis o descripción del puesto de trabajo, consiste en determinar mediante riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto, siendo estos:

- Requisitos y Responsabilidades.
- Contenido del Puesto (¿qué hace?, ¿como lo hace?, ¿para que lo hace?).
- Condiciones de Trabajo.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL PUESTO:

Mentales:

- Formación académica
- Conocimientos generales
- Experiencia
- Inteligencia
- Memoria
- Aptitudes: verbales, numéricas, espaciales, mecánicas, etc.

- Creatividad
- Iniciativa
- Liderazgo
- otros

Físicos:

- Esfuerzo
- Destreza y habilidades
- Características físicas necesarias.

Responsabilidades:

- Sobre el equipo de trabajo
- Sobre otros empleados

CONTENIDO DE TRABAJO.

- ¿QUE HACE?: En este apartado han de especificarse todas las tareas cotidianas, periódicas y ocasionales que tiene que realizar la persona que ocupa el puesto. Debe hacerse alusión a los aspectos mentales (atención, concentración, etc), físicos (manipulaciones de objetos, etc), y sensoriales (tareas visuales, auditivas, etc).
- ¿COMO LO HACE?: Especificación de las técnicas, equipos, herramientas e instrumentos que se necesita utilizar para la realización de las tareas encomendadas.
- ¿PARA QUE LO HACE?: Debe quedar clara la finalidad básica del puesto y de cada una de las tareas que lo constituyen, de tal forma que se pueda observar el papel que desempeña el mismo dentro del proceso productivo.

El dependiente comercial para el Turismo. Sus principales funciones.

1. Gestiona la venta de todo tipo de artículos en establecimiento comercial dedicado a ese fin.
2. Habilita el vale de venta y anota los precios fijados a los artículos.
3. Cobra y registra, en forma manual o en máquina registradora mecánica electrónica, la mercancía vendida en pesos cubanos convertibles u otros medios de pago

autorizados por el Banco Central de Cuba; Garantiza la legitimidad de estos mediante los procedimientos establecidos.

4. Realiza el cierre y ajuste de las operaciones de venta.
5. Garantiza el estricto control de los productos perecederos, ejecutando las medidas aprobadas al respecto.
6. Consignar en libro de productos perecederos todos los productos que reciba, dándole seguimiento e informando al jefe inmediato superior su estado para que el mismo proceda según lo establecido.
7. Controla y custodia determinada cantidad de valores y efectivos, así como las mercancías correspondientes a su área de trabajo.
8. Acomoda, estiba y organiza mercancías en el área de ventas mayoristas y minoristas, en el stop revisando la cantidad y calidad según la factura.
9. Mantiene limpia su área de trabajo.
10. Cumple con el horario de trabajo y descanso, así como el horario de servicio de la tienda.
11. Participa en la realización de los inventarios que se efectúen.
12. Realiza el cuadre de las ventas efectuadas en su turno y área de trabajo, informando cualquiera irregularidad.
13. Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

Responsabilidades en el puesto de Trabajo.

- Sobre el trabajo de otras personas.
- Sobre los equipos y medios de trabajo.
- Sobre la calidad de los servicios.
- Sobre el contacto con los clientes.
- Económica.

Requisitos del Puesto:

- Nivel Educacional: Nivel Medio Superior
- Nivel Idiomático:
- Curso de Formación o Habilitación de Dependiente Comercial.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de trabajo:

ASPECTO	*NIVEL*			
	PÉSIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE
Iluminación				
Organización				
Ventilación				

Riesgos:

- Esfuerzos Físico: Medio
- Esfuerzos Mentales: Medios
- Exposición a afectaciones Visuales: Baja
- Exposición a afectaciones Auditivas: Ningunas
- Enfermedades: Varices en los miembros inferiores.

Posición: Requiere de Dinámica, Parado toda la jornada.

Características Físicas.

- Buena Presencia.
- Sin defecto Físico.

Conocimientos Específicos:

- Conocimientos de Merchandising de los Servicios y Gestión de Ventas.

Condiciones Generales de Idoneidad:

- Ser fiel cumplidor de los principios éticos y revolucionarios que rigen en nuestra sociedad socialista.
- No incurrir en hechos de repercusión social negativa que sean denigrantes o que puedan ser o no constitutivos de delitos que menos caben la moral revolucionaria de los trabajadores del Sector del Turismo.
- Cumplir con el Código de Ética de los Trabajadores del Grupo Empresarial Caracol.

Experiencia Mínima: 1 años.

Rango de Edad: De 25 a 50 años.

Sexo: Ambos.

Requisitos de Personalidad:

REQUISITOS	***NIVEL***		
	ALTO	**MEDIO**	**BAJO**
Decidido	✓		
Organizado	✓		
Dinámico	✓		
Responsable	✓		
Sociable	✓		
Creativo	✓		
Emocionalmente Estable	✓		
Atención al Detalle	✓		
Discreto	✓		
Iniciativa	✓		
Disciplinado	✓		

Habilidades:

HABILIDAD REQUERIDA	**GRADO DE HABILIDAD**		
	BAJO	**NORMAL**	**ALTO**
Habilidad manual			
Habilidad visual			
Habilidad verbal			
Habilidad auditiva			

3.5 Conclusiones del tercer capítulo

1. El análisis de la bibliografía consultada nos permite afirmar que el de cursar del tiempo impone nuevos retos, lo que implica la necesidad de adaptación constante y el desarrollo dinámico de competencias laborales en las organizaciones y entidades empresariales como condición vital para su existencia, a partir de sus propias fuerzas, donde se reflejen los elementos estratégicos que hacen la oferta diferente e imponen un sello distintivo**.**
2. Los diferentes autores consultados en esta investigación coinciden en plantear que resulta necesario desarrollar desde la más alta dirección, una cultura de aprendizaje y mejoramiento continuo para que se facilite el proceso de desarrollo de las competencias laborales.
3. En la generalidad de las fuentes bibliográficas estudiadas se coincide en señalar dentro de las tendencias del futuro en los enfoques gerenciales la Gestión o Dirección por Competencias.

Conclusiones

1. El estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico referencial de la investigación muestra una amplia base conceptual vinculada a la Gestión de los recursos humanos, pero evidencia carencia de metodologías que guíen y faciliten el diseño e implantación de perfiles de competencias para los diferentes puestos y cargos.
2. No obstante la experiencia positiva de modelos, procedimientos, tecnologías aplicadas en empresas cubanas se hace necesario configurar modelos que respondan al « traje a la medida » que precisa la empresa u organización laboral en cuestión.
3. Se analizaron diferentes modelos, procedimientos, tecnologías para la Gestión de los recursos humano, pero ninguno se adecua a la Tienda Santa Rosalía perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Villa Clara, de ahí la elaboración y aplicación de un procedimiento que nos permita medir perfiles de competencias para los trabajadores de las entidades de ventas de productos para el turismo acorde a sus estándares de calidad, al Sistema de dirección y gestión empresarial cubano y a las NC 3000, 3001 y 3002.
4. El cumplimiento de los procedimientos marcan el grado de orientación estratégica de la empresa determina su nivel de integración externa, así como los resultados que se obtengan en cada módulo del modelo de gestión integrada de los recursos humanos..
5. El procedimiento general y sus procedimientos específicos asociados, elaborados a partir de los requisitos de las NC sobre Gestión de los recursos humano permitieron el diseño de nuevos perfiles de competencias para los diferentes puestos y cargos seleccionados específicamente en la tienda Santa Rosalía.

Recomendaciones

1. Confeccionar el Manual de Gestión de Capital Humano de la Sucursal Comercial Caracol Villa Clara.
2. Implantar y certificar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano diseñado en la Sucursal Comercial Caracol Villa Clara.
3. Aplicar e procedimiento para el diseño de perfiles de competencias en la tienda Santa Rosalía de la Sucursal Caracol Villa Clara.

Bibliografía.

1. Alexim, J. (2002) La certificación en los dominios de la formación profesional y del *mercado de trabajo*. Boletín CINTERFOR [online] No. 152 [consultado 15/12/07] Disponible en: http://www.cinterfor.org.uy/public
2. Alles, Martha (2003). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Buenos Aire. Ediciones Granica.pp 280.
3. Alles, Martha (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. 2da. Edición.
4. Alles, Martha (2003). *Gestión por competencias, el diccionario*. 2da. Edición. Buenos Aire. Ediciones Granica.pp 278.
5. Ansoff, Igor. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Ed. Person Education.
6. Aragón A. (2002) Situación *actual y perspectivas sobre la formación de profesionales en Cuba.* Conferencia magistral. III Encuentro sobre Formación Tecnológica de Europa y América Latina. Hotel Neptuno, Ciudad de La Habana, del 4 al 8 de noviembre de 2002.
7. Arbizu, F. La *Perspectiva del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación profesional en España*. Transparencia, reconocimiento y calidad de competencias. [en línea][Consulta: 24 Enero 2008]. Disponible en: http://www.cinterfor.org.uy/public
8. Argudelo S. *Alianza entre formación y competencia.* [en línea][Consulta: 24 enero 2008].Disponible en: http://www.cinterfor.org.uy/public
9. Buenos Aire. Ediciones Granica.pp 252.
10. Cuesta Santos, A. (2009): *Perfiles de Competencias.* Ed. Academia, la Habana.
11. Cuesta Santos, A. (2010*) Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos.* Ed. Academia, La Habana.
12. http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/index.htm
13. La Formación por Competencias en la Educación de Nivel Medio Técnico y Tecnológico [en línea] [Consulta: 24 enero 2008] Disponible en:
14. Montero, R. (1998): *Tendencias de la Gestión de los Recursos Humanos en la Entrada del Siglo XXI*. Conferencia Primer Taller de GHR. ISPJAE. La Habana, Cuba.

15. MTSS. (2009). *Proyecto de Metodología para la Determinación y Normalización de las Competencias Laborales. Dirección de Fuerza de Trabajo, MTSS*. Ciudad de La Habana, Cuba. 18 pp.
16. MTSS. (2009): *Tecnología para la determinación, normalización y evaluación de las competencias laborales. Cuaderno II. Dirección de Fuerza de Trabajo*, MTSS. Ciudad de La Habana, Cuba. 16. pp.
17. NC – 3000. (2007) *Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Vocabulario.* Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
18. NC – 3001. (2007) Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
19. NC – 3002. (2007): *Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Implementación. Oficina Nacional de Normalización.* Ciudad de La Habana, Cuba.
20. Velázquez Gómez, M. (2007). *Diseño de los perfiles de competencias de cargos y puestos de trabajo en el Hotel "Jagua".* Tesis presentada en opción al grado de ingeniería industrial.
21. Adams, R (1995).AMOD .Ottawa, Nueva Escocia. New Start. 35p
22. Agudelo Mejia, Santiago (1993) Certificación Ocupacional. Manual Didáctico, CINTERFOR, Montevideo, pp. 137-140.
23. Albizu Gallastegui, Eneka (2000).La gestión de los recursos humanos: Retos y tendencias de una función en cambio. Revista Alta Dirección No 206. P 63.
24. Bunk, G. P (1994).La trasmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP No. 1 pp. 18-21.
25. Cinterfor/OIT (1999). Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. wed side http://wwww.ilo.org/public/spnish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/
26. Competencia laboral. http://www.compencialaboral.cl/conceptos.cfm
27. CONOCER (1997)."La normalización y certificación de competencia laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas". Presentación en marzo de 1997. Madrid.
28. CONOCER (1998). "El enfoque de análisis funcional". Concejo de normalización y certificación de competencias laborales (CONOCER). Mexico D. F Wed side http://www.conocer.org.mx
29. CONOCER (1999). Análisis ocupacional y funcional del trabajo. http://www.campus.oei.org/iberfop03.htm

30. Cuesta Santos, Armando (2001).Gestión de competencias. La Habana. Cuba. Editorial ACADEMIA. 93p
31. Chiavenato, I. (1988). administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. . M. Editorial Mc Graw Hill.
32. 31.. Chiavenato, I. (1992). Recursos humanos, Atlas.
33. Chiavenato, I. (1993). Administración de recursos humanos.
34. Chiavenato, I. (1994). Recursos humanos en la empresa, Atlas.
35. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. S. d. B. Editorial
36. Chiavenato, Idalberto (2001) Diseño de cargos. En su: Administración de recursos humanos. Quinta Edición. Capítulo 7. Santafé de Bogotá. Editorial McGraw-Hill.pp.291-329.
37. Chiavenato, Idalberto (2003) Gestión del Talento Humano. Santafé de Bogotá. Editorial McGraw-Hill.
38. Ducci, María Angélica. (1997).El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral".Cinterfor/OIT. Montevideo.
39. Fletcher, Shirley (2000). Diseño de capacitación basada en competencias laborales. Mexico. Grupo Editorial Panorama. 106p.
40. Fletcher, Shirley. (1997). Standards and Competence. Competencia laboral. Antología de Lecturas. Mexico.
41. Gaceta Oficial de la República de Cuba (2010) Resolución 36 / 2010, MTSS. Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de plantillas de cargos. La Habana: Editora Política, pp. 17- 37.
42. García Falcón, Juan M y Melian, Santiago (1998). "La selección del personal, una propuesta metodológica integradora de las diferentes técnicas de selección". Revista alta dirección No. 200. Pp21
43. Garcia, Andrés (2007) Aplicación parcial del procedimientos de gestión por competencias en la mejora de procesos de alto grado de contacto con el cliente en el hotel Mercure cuatro palmas coralina. Matanzas. Tesis en Opción al título de master en Administración de Empresas.

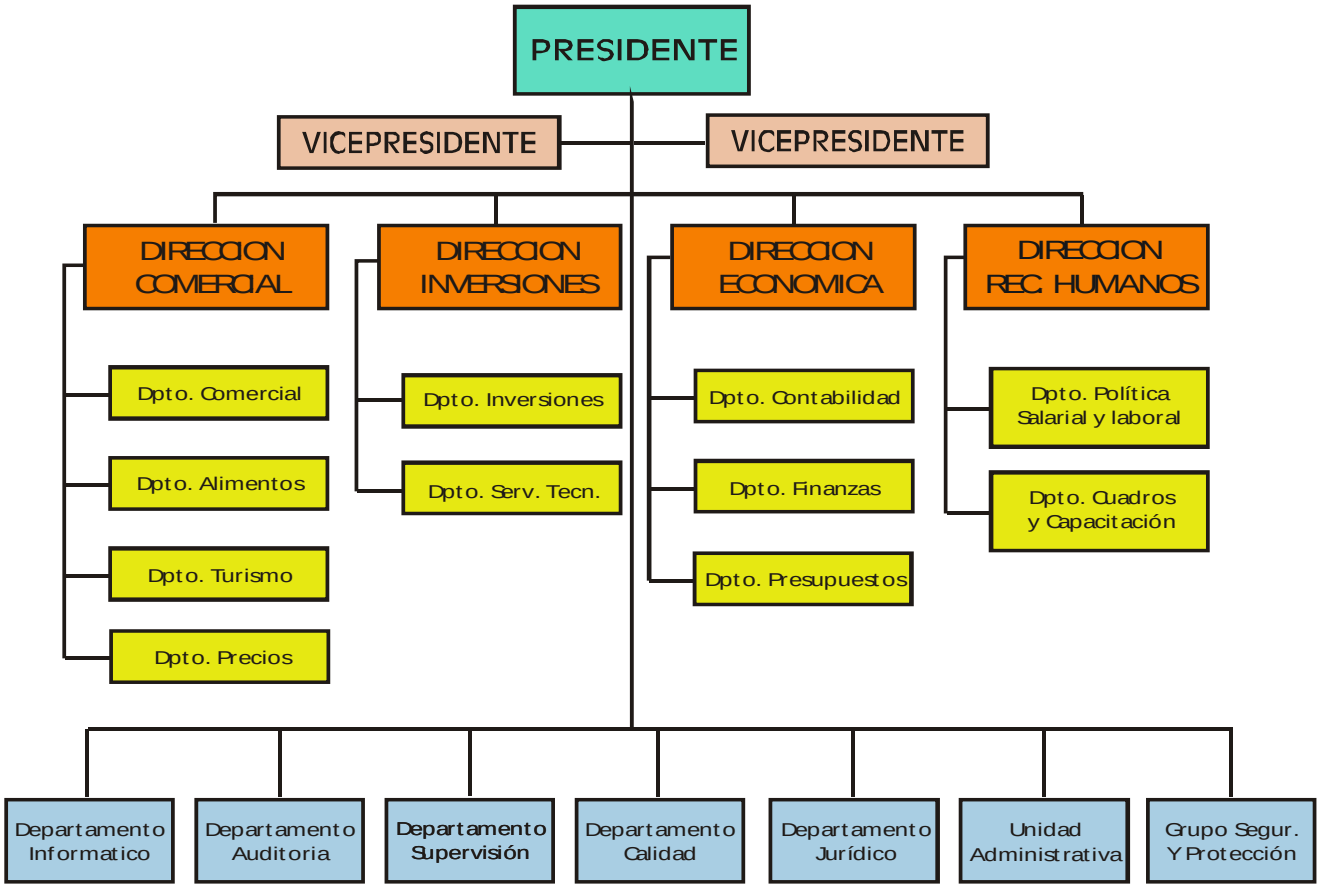
44. Gonczi, Andrew, Athanasou, James (1996).Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Ed. Limusa. 37p.
45. González – Llorente Guerra, Sandyer (2012) procedimiento para el diseño e implementación del sistema de gestión integrada de capital humano. Caso de estudio sucursal comercial caracol Sancti Spíritus. Tesis en opción al título de master en gestión turística.
46. Guzmán García, Isora (2000).Procedimiento para elaborar matrices de competencias laborales en la Universidad Central de las Villas. Santa Clara. Tesis de Maestría en Dirección .CEDE.96p
47. Ibarra, Agustin (1996).El sistema normalizado de competencia laboral. En: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México. SEP, CONOCER, CONALEP, 74p
48. INEM (1995). Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid.
49. Le Boterf Guy (2001).Ingeniería de las competencias. Ediciones: Gestión 2000, SA. Barcelona, España. Primera Edición. 461p.
50. Martínez, M. (1995). Pago de la nomina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal.
51. Martínez, Rodobaldo (2013) Tecnología para la planeación de los recursos humanos en el nivel territorial. Caso de estudio en el municipio de Mayarí. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
52. Manzano, H. G. (2005). Determinación de las Competencias Laborales a los Cargos de Directivos y Técnicos en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Ciego de Ávila. Cuba., UCLV.
53. Manzano, H. G. (2008). Diseño de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la DPV Ciego de Ávila, Capítulo I. Santa Clara, Cuba, UCLV: 35.
54. Mertens, Leonard (1999). Metodología para la construcción de un currículo de capacitación. Buenos Aires. Argentina.
55. Milán Cobas, Isabel y Col (2001). “Huna experiencia en el desarrollo de los perfiles ocupacionales en la empresa de Perforación y Extracción de Petróleos de Occidente”. MINBAS. EPEP Occidente. 12p
56. Mintzberg, Henry (1992). Diseño de organizaciones eficientes. Bogotá. Ediciones NORMA. 175p

57. MTSS (2001). Proyecto de Metodología para la determinación y normalización de competencias laborales. Dirección de fuerza del trabajo. Ciudad de la Habana.25p
58. Murray, Dalziel (1996). Las competencias: Claves para una gestión Integrada de los recursos humanos. Ediciones DEUSTO S.A. España. Segunda Edición. 190p.
59. Norton, R (1997). "DACUM Handbook". Segunda Edición: Columbus. Ohio State University.
60. Ordoñez, O y Col. (1998). "La nueva gestión de recursos humanos ". Editorial AEDIPE. Barcelona. España.52p
61. Pérez La'. O, Julio y Col. (2000). El enfoque de competencias en la formación y desarrollo de los recursos humanos calificados. Actualidad y perspectivas. Material I. La Habana. Grupo para el estudio del enfoque de competencias en la gestión de recursos humanos 21p.
62. Rodrigo, Pepa. (2000). Selección por competencias: Importancia el perfil a definir y técnicas. Consutoria de la Hay Group. Revista Capital Humano No. 135. Pp 12-22
63. Rodríguez Yanes, Osmel (2000). "Proyecto de Matriz de competencias laborales". Ponencia presentada en OTET. Villa Clara. 19p
64. Rojas R, Silvana. (2000). El capital humano y la gestión por competencias". Universidad de Antofagasta. Wed side: www.monografias.com
65. Spencer, Lyle, McClelland, David (1984).Competency Assessment Methods: History and State of the Art. United States. Harvard University.
66. SENAI (2002) Metodologia de Elaboração de Perfis Profissionais, Brasilia. Volume, DOI
67. Wang Yan, (2009) Procedimiento para el diseño de perfiles de competencias en instalaciones turísticas cubanas. Santa Clara. Tesis en Opcional Título de Master en Gestión Turistica.
68. Woodruffe, C. (1993) what is meant by a Competency? Leadership and Organization Development Journal. . Volumen, Pp.29-36. DOI:
69. Zarifian, P. (2001) El modelo de competencia y los sistemas productivos, Montevideo, Cinterfor/OIT. Volumen, DOI:

Anexos

Anexo 1

Estructura organizativa de grupo Caracol



Cuenta además con:

7 Sucursales en Ciudad de La Habana.

2 Sucursales en Matanzas.

10 Sucursales en las restantes provincias del país, excepto Guantánamo

1 UEB en provincia Habana.

1 UEB dedicada a la Liquidación de Inventarios

1 Sucursal Comercializadora Mayorista.

Anexo 2

DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO.

Fecha de Elaboración		
D	**M**	**A**

INSTITUCION TURISTICA:

DESCRIPCION DEL PUESTO.

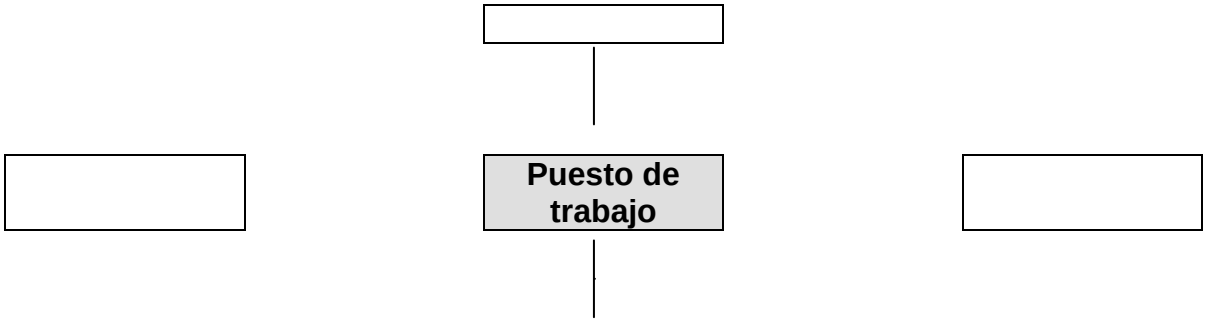
I. DATOS GENERALES.
En estos espacios usted anotará los datos que sirven para ubicar algunas de las características más relevantes del puesto descrito.

_____
_____
_____
_____
_____

Denominación del puesto:
Nombre completo del puesto. Si está aprobado en la plantilla, respetar la nomenclatura que aparece en la misma. No utilice abreviaturas.

Área*:* **Sección:**
Área y Sección a la que pertenece el puesto.

UBICACIÓN EN LA ORANIZACION.
Se reflejará el organigrama, llamando la atención o señalando el puesto objeto del análisis.



Puesto a quien reporta:
_____

Puesto que le reportan:
_____

Puesto (s) que le reportan directamente:
_____

Anexo 3

1. Escolaridad:

(Formación integral que demanda el puesto)

NIVEL DE ESTUDIOS.

Indique la educación formal necesaria o su equivalente, para el desempeño del puesto. Indique el nivel de estudio y el número de años.

- ❑ Primaria
- ❑ 9no. Grado
- ❑ 12mo. Grado
- ❑ Técnico Medio Especialidad
- ❑ Universitario Educación

Experiencia:

(Límite o rango de edad que pudiera o no requerir el puesto).

Indique la experiencia mínima que se requiere para ejercer el puesto a cabalidad. Señale con una X la casilla correspondiente.

- ❑ Ninguna.
- ❑ Hasta 6 meses.
- ❑ De 6 meses hasta un año.
- ❑ De 1 a 3 años.
- ❑ Más de 3 años.
- ❑ En qué puesto. Explique

_____

_____

_____

_____

ADIESTRAMIENTO.

Indique el tipo de adiestramiento previo necesario para desempeñar las funciones del puesto. Señalar con una X la casilla correspondiente.

- ❑ Ninguna
- ❑ Hasta un mes
- ❑ De 1 a 3 meses
- ❑ De 3 a 6 meses
- ❑ Más de 6 meses

¿A cargo de quien estaría este adiestramiento?

Anexo 4

Informe Psicológico.

Informe Psicológico.

Nombre y Apellidos: _____
Edad_____ Escolaridad_____
Integración Revolucionaria_____
Cargo Solicitado_____
Área _____

RESULTADOS OBTENIDOS

Capacidad Intelectual: _____
_____

Características de Personalidad:_____
_____
_____
_____

Motivación: _____
_____

Anexo 5

Acta de otorgamiento de plaza por el Comité de Expertos.

Acta de otorgamiento de plaza por el Comité de Expertos.

El Comité de Expertos para la ——————— en reunión celebrada el ——————————— propone otorgar la plaza de ——————— ——————— al(a) trabajador (a) ——————————— ——————————— quien desarrollara el trabajo en el ——————— ——————— con un contrato por periodo a prueba.

Coordinador del Comité de Expertos

Representante del Sindicato

Representante de la UJC

Representante de los trabajadores

Anexo 6

Acta para Período a Prueba.

Acta para Período a Prueba.

Hago firme la aprobación del Comité de Expertos con fecha ———————— para otorgar el periodo a prueba al trabajador(a) ———————————— que se ubicará en el ———————————————— perteneciente a la ———————————— a partir del día ————————————————, donde ocupará el cargo de ———————————————— por un período de ————— hasta el día ————————————.

Director de Capital Humano

Director General

Anexo 7

Acta de Idoneidad Demostrada por el Comité de Expertos

Acta de Idoneidad Demostrada por el Comité de Expertos

El Comité de Expertos de la ———————————— en reunión celebrada el ————— del Año 200__ recomienda se otorgue la idoneidad demostrada al trabajador ———————————— subordinado al ———————— perteneciente a la ————————, donde ocupará el cargo de ————————————.

Coordinador del Comité de Expertos
_____

Representante del Sindicato _____

Representante de la UJC _____

Representante de los trabajadores _____

Anexo 8

Certifico de Idoneidad Demostrada.

Certifico de Idoneidad Demostrada.

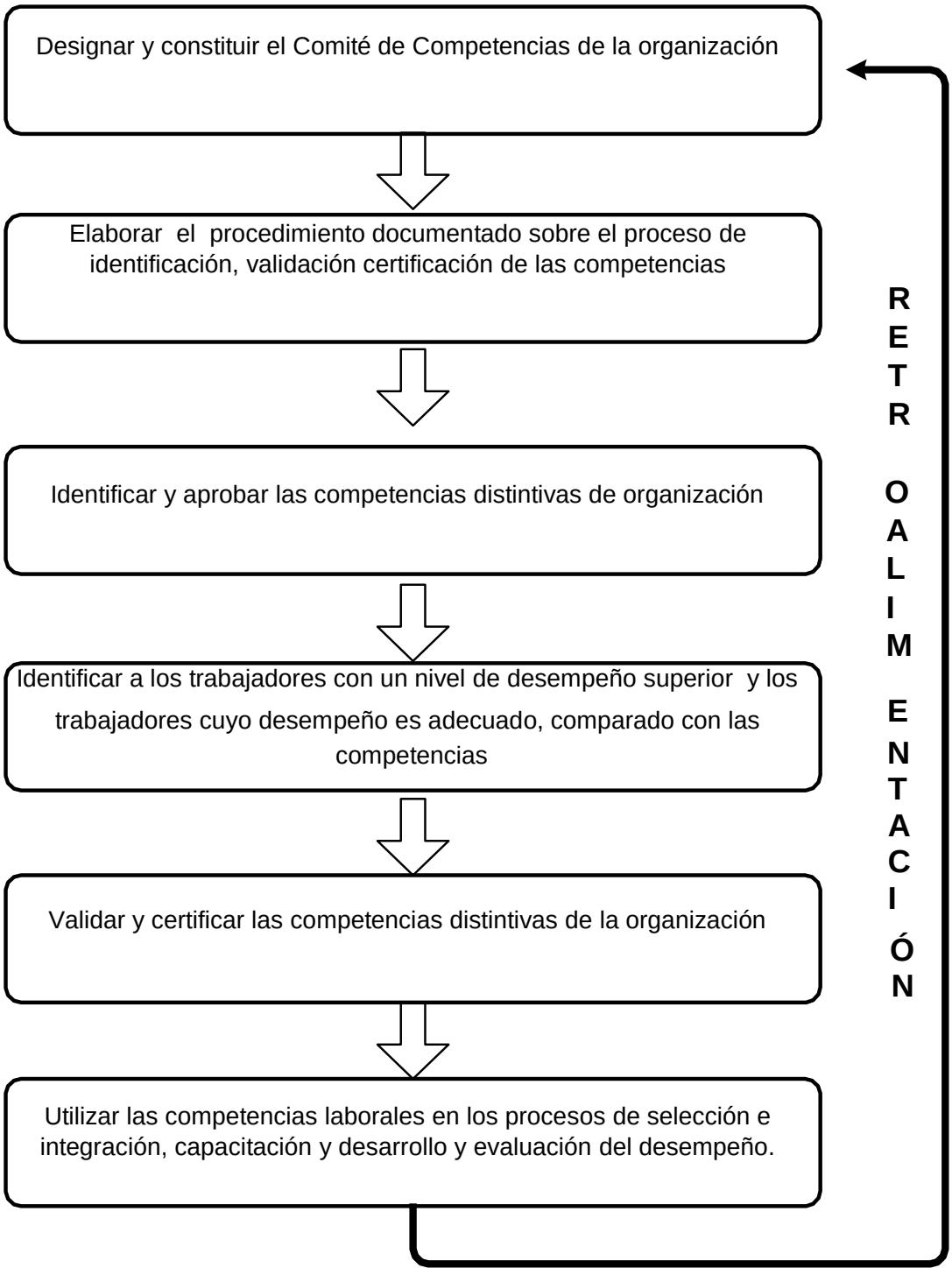
Hago firme la aprobación del Comité de Expertos en reunión celebrada el ——— del Año 200__ para otorgar la idoneidad demostrada al trabajador (a) ——————— subordinado al ——————— perteneciente a la ——— ———————, donde ocupará el cargo de ——————————— ———————.

Director de Capital Humano

Director General

Anexo 9

Diseño de competencias laborales



Procedimiento específico de competencias laborales

Fuente: Sandyer Yuliesky González – Llorente Guerra, Tesis en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística.