

## **PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES EN LA SUCURSAL TRANSTUR LAS TUNAS**

PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES

AUTORES: Elizabeth Peña Hernández<sup>1</sup>

Luis Zaldivar Henriquez<sup>2</sup>

Rosa María García López<sup>3</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [luiszhcuba@gmail.com](mailto:luiszhcuba@gmail.com)

Fecha de recepción: 14-12-2021

Fecha de aceptación: 22-12-2021

### RESUMEN

Se presenta en este artículo el reporte de la investigación realizada en la Sucursal Transtur, Las Tunas perteneciente al Ministerio del Turismo, sobre el procedimiento para garantizar una adecuada gestión por competencias laborales y un desempeño eficiente de sus trabajadores. Se manifiestan insuficiencias en la gestión por competencias laborales de la entidad, que limita el desempeño de los trabajadores, la misma tiene como objetivo proponer un diseño de un modelo de perfil de cargo por competencias laborales. Para ello, se realizó una amplia búsqueda bibliográfica en soporte material y digital que constituyen referentes necesarios para la comprensión teórica de la problemática a resolver. Para la fundamentación y propuesta en la investigación se emplearon métodos como análisis-síntesis, entrevistas, análisis de documentos y la observación directa que llevo a obtener resultados. Se realizó una breve caracterización de la entidad, se determinaron finalmente indicadores generales y específicos, basados en las competencias laborales fijadas en estudios anteriores realizados en la entidad. En el estudio se analizaron los principales referentes teóricos y los métodos comúnmente descritos en la literatura para el diseño de perfiles por competencias. Se aplicó un procedimiento para el diseño de perfiles por competencias en la Sucursal Transtur Las Tunas. Como resultado de la investigación se obtuvo el diseño de un perfil por competencias lo que contribuye a mejorar la capacitación, la evaluación del desempeño, concretamente, la gestión por competencias.

**PALABRAS CLAVE:** procedimiento; gestión; competencias laborales; desempeño

---

<sup>1</sup> Ingeniera Industrial. Especialista en Gestión de Recursos Sucursal. Transtur Las Tunas. Cuba. [Elizabeth.hernandez@itu.transtur.cu](mailto:Elizabeth.hernandez@itu.transtur.cu). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0733-4719>

<sup>2</sup> Licenciado en Educación, especialidades Matemática-Computación. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Vice-rectoría Primera. Especialista en Seguridad Informática. Universidad de Las Tunas, Cuba. E-mail: [luiszhcuba@gmail.com](mailto:luiszhcuba@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3374-9013>

<sup>3</sup> Licenciada en Educación, especialidad Lenguas Extranjeras (inglés). Master en Dirección. E-mail: [rmgarcialopez.70@gmail.com](mailto:rmgarcialopez.70@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2538-7902>

## **PROCEDURE FOR THE MANAGEMENT BY LABOR COMPETENCES IN THE TRANSTUR LAS TUNAS BRANCH**

### **ABSTRACT**

This article presents the report of the investigation carried out in the Transtur Branch, Las Tunas belonging to the Ministry of Tourism on the procedure to guarantee an adequate management by labor competencies and an efficient performance of its workers. It manifests in the entity inadequacies in the management by labor skills of this entity, which limits the performance of the workers. Its objective is to propose a design of a job profile model for job skills. To do this, an extensive bibliographic search was carried out on material and digital media that constitute necessary references for the theoretical understanding of the problem to be solved. Methods such as analysis-synthesis, interviews, document analysis and direct observation that led to obtaining results were used for the foundation and proposal in the research. A brief characterization of the entity was carried out, general and specific indicators were finally determined based on the labor competencies established in previous studies carried out in the entity. The study analyzed the main theoretical references and the methods commonly described in the literature for the design of competency profiles. A procedure was applied for the design of profiles by competencies in the Transtur Las Tunas Branch. As a result of the research, the design of a competency profile was obtained, which contributes to improving training, performance evaluation, specifically, competency management.

**KEYWORDS:** process; management; labor competencies; performance

### **INTRODUCCIÓN**

Los recursos humanos constituyen una de las principales políticas de modernización. Esto es válido también para el sistema empresarial.

Si se quiere conocer el grado de modernización de la administración de un país, el mejor indicador de que se dispone es el de los recursos humanos y, más concretamente, el tránsito de la tradicional administración de personal a la gestión estratégica del capital humano. (Chiavenato, 2008, p. 56)

Los paradigmas de la gestión de recursos humanos, o sea los modelos mentales producidos para interpretar la realidad de esta esfera de aplicación del conocimiento humano en un momento dado, han sufrido considerables cambios. El más trascendente paradigma actual de la gestión de los recursos humanos es la gestión por competencias. El paradigma de las “competencias” difiere del de los “requisitos” que aparecen en las clásicas descripciones de cargos. La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar

las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.

La categoría competencia ha sido sistematizada por varios autores, quienes la definen como movilización de recursos, como configuraciones psicológicas que se distinguen estructural y funcionalmente de las capacidades, asociadas a una actuación eficiente en el desempeño de una actividad social e individual y con un sentido dinámico que regulan el desempeño real del sujeto (Vázquez y Gamboa, 2013; Gamboa, 2019; Gamboa, Castillo y Parra, 2019; 2020; 2021; Gamboa y Parra, 2019; Parra, Gamboa y González, 2019; 2021; Parra, Gamboa, Miguel, Santiesteban y González, 2019; Pérez, Gamboa y Barly, 2020; Pérez, Barly y Gamboa, 2021; Reynosa, Quintero y Gamboa, 2021).

Estas características nos permiten entender que el profesional aún no ha desarrollado otros elementos característicos que surgen y se desarrollan el ejercicio de la profesión por lo que entendemos las competencias como aquellas habilidades, aptitudes y destrezas que ha adquirido una persona a lo largo de su vida personal, profesional y académica. En el caso de las competencias profesionales, son aquellas habilidades que se ponen en práctica para realizar un trabajo y desarrollarlo bien.

Por otra parte, todos los estudios demuestran que hoy en día se considera a las personas el activo más importante de las organizaciones. Ante estos retos en la actualidad internacional, las características que definen un cargo se describen esencialmente por competencias; a las personas se les evalúa para indagar si tienen suficiencia para optar a un título o un puesto de trabajo por las capacidades y cualidades que demuestran (Rendón, 2017).

Por tanto, para que una persona lleve a cabo un determinado comportamiento, es preciso que además de unos rasgos se den una serie de componentes que incluyen el saber, es decir, disponer de los conocimientos técnicos necesarios para la tarea. Estos se adjuntan a otros como, el saber hacer, o capacidad de aplicar y utilizar dichos conocimientos mediante el despliegue de las habilidades y destrezas apropiadas.

Es evidente entonces que las competencias laborales tienen un valor muy importante en este sector, ya que mediante éstas el capital humano demuestra su dominio, de las habilidades, conocimientos y conductas, en la labor que llevan a cabo, contribuyendo al mejoramiento de la eficiencia y eficacia del trabajo, desarrollando estas las cosas bien desde el inicio para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos que reciben.

De acuerdo con esto, el MINTUR Las Tunas no está exento de estas transformaciones, encontrándose inmerso en este proceso paulatino de perfeccionamiento regido por un conjunto de documentos legislativos (Consejo de ministros de la República de Cuba, 2014) para garantizar la Gestión de los Recursos Humano y las competencias laborales, las cuales, establecen las bases que van a garantizar un adecuado desempeño de los trabajadores al

mismo tiempo que le permitirá evaluar este y determinar sus necesidades de capacitación.

En esta nueva etapa de perfeccionamiento para el logro de la gestión integral de los recursos y alcanzar los resultados de eficiencia y eficacia deseados en las organizaciones turísticas, es necesario, la asunción de las nuevas concepciones de la actual Gestión del Capital Humano en su enfoque renovador y sistémico, a través del reconocimiento de un nuevo desafío: la importancia vital que tienen los intangibles de una organización (sus recursos humanos) en sus resultados económicos que se manifiestan en las competencias laborales. Pensando de esta manera, el componente organizativo fundamental de la empresa es la persona y no el puesto de trabajo, evaluándose no solo sus conocimientos, sino, sus habilidades (lo que sabe hacer) y sus actitudes (lo que quiere hacer).

Desde estas perspectivas los investigadores han sistematizado los referentes teóricos relacionados con la gestión de recursos humanos y por competencias laborales y los perfiles de cargo por competencias laborales. Estos aspectos han permitido fundamentar la propuesta sobre corrientes y principios de actualidad.

Al diseñar un procedimiento para la gestión por competencias laborales en la Sucursal Transtur Las Tunas les permitió a los gestores tener una herramienta que posibilitara una mejor selección del personal y su capacitación. De esta forma se puede garantizar que los futuros ocupantes del puesto sean idóneos para desempeñarse en el mismo y de esta manera contribuir a mejorar la gestión de los recursos humanos, lo que repercute en obtener mejores resultados.

## DESARROLLO

Ha sido una preocupación de la universidad que el profesional recién egresado tenga amplios conocimientos y habilidades para ejercer su profesión. No obstante, con el desarrollo de las profesiones y las estructuras tecnológicas que operan en las entidades y empresas, los recursos humanos se desarrollan y estos egresados necesitan estar a su altura.

Actualmente las empresas reflejan la enorme necesidad de aplicar sistemas de gestión por competencias, como una herramienta precisa para profundizar en el desarrollo e involucramiento de sus recursos humanos. Hoy se necesita desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella. El éxito de la gestión a inicios del siglo XXI estará condicionado por el nivel de preparación de los recursos humanos, y por la calidad con que estos sean gestionados, en el entendido de que constituyen el activo máspreciado de la organización moderna. Es que las personas son el único recurso que diferencia a la empresa que tiene éxito de la que no lo tiene. Todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar (Gómez y Mendoza, 2013).

La formación del profesional, constituye un sistema de formación continua que se inicia en el pregrado con la finalidad de que el graduado de la carrera pueda ejercer en el eslabón de base de la profesión. Además, su profesionalismo se adquiere en el desempeño como recurso humano de los diferentes organismos.

### *La gestión de recursos humanos*

Es indiscutible que para insertarse y mantenerse en un entorno cada vez más cambiante y competitivo, lo óptimo es que las fuentes de ventajas sean inagotables. Asociado a tal afirmación se encuentra que el único recurso que es inagotable, que es capaz de añadir valor y que a partir de él se pueden generar todas las fuentes de ventajas ya señaladas, es el recurso humano, ya que este aporta a las organizaciones el conocimiento, la propia dinámica organizacional, la capacidad de análisis y de toma de decisiones que permite la búsqueda constante de perdurabilidad y de equilibrio con el entorno.

El estado cubano en sus documentos normativos instituye la gestión de los recursos humanos desde la perspectiva integrada de Capital Humano, es 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 empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

La formación profesional en el orden empresarial, se desarrolla actualmente en busca de las competencias laborales, competencias profesionales, es importante tomar en consideración que el diseño de éstas debe realizarse teniendo como objetivo el desarrollo profesional del recurso humano.

Como sugiere la Norma Cubana (3000:2007) al considerar las competencias laborales como: un conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Definición con la que concuerdan los autores de este estudio.

Desde la perspectiva de Guerrero (2014), reconoce la gestión de los recursos humanos como la capacidad de aprender y adaptarse, es el fundamento de la creación de valor para las empresas y el talento de los trabajadores, al ser cada vez más decisivo como factor de innovación en las empresas.

Es así que, consideramos la heterogeneidad de los perfiles profesionales, las nuevas funciones que deben asumir en su desempeño y las competencias laborales e investigativas para la innovación y el desarrollo son los elementos a tener en cuenta para gestionar los recursos humanos. Además, tener presente aspectos como las condiciones contextuales que deben caracterizar sus nuevos roles.

### *Gestión por Competencias Laborales*

En la década del 70 del pasado siglo de conjunto con el auge del movimiento de la gestión de recursos humanos en la empresa, hace su resurgir en el escenario, el concepto de competencia. Hasta entonces eran los conceptos de aptitudes intelectuales y rasgos de personalidad los que se utilizaban para referirse a las características individuales de las personas en el trabajo.

Al decir de diferentes investigadores es considerado McClelland (2001), el padre de la gestión por competencias. Este elaboró su teoría de la motivación de logros, que aporta el concepto de competencias como una nueva categoría para referirse a las características individuales de las personas en el trabajo.

No eran las aptitudes intelectuales medidas por los test de habilidades y la medida de cociente intelectual de Stanford-Binet, ni los rasgos de personalidad evaluados a través de las pruebas de personalidad los determinantes del desempeño laboral sobresaliente. Tal conflicto metodológico según Levy-Leboyer (1997, como se citó en Díaz, 2008) conduce a McClelland a proponer la noción de competencias como una alternativa a los enfoques psicológicos diferenciales y psicométricos más estrictos aún presentes en el medio en ese momento. De este modo el renombrado autor cambia los términos del debate sobre la evaluación e identificación de los elementos distintivos del desempeño óptimo en el trabajo. En tanto la calificación se circunscribe al puesto de trabajo, la competencia se centra en la persona que ocupa uno o más puestos.

Autores como Alles (2011) plantean que la gestión por competencias analiza una serie de características más precisas en cuanto a las conductas, actitudes, habilidades y conocimientos de cada individuo. Esta conceptualización permite, no solo una mejor definición del perfil de cargo por competencias del puesto, si no la evaluación posterior en el desempeño individual.

Estos estudiosos han expuesto sus conocimientos en aras de incentivar la puesta en práctica de la gestión por competencias. Como consecuencia del análisis y la integración de los conceptos referidos anteriormente se puede inferir que la Gestión por Competencias es una herramienta que permite la obtención de la cualidad sistémica de una organización sobre la premisa de que sus recursos humanos son el activo más importante y le confieren la ventaja competitiva, posibilitando la adaptabilidad de la organización ante las exigencias del entorno cada vez superior al anterior a través del desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas, aspectos físicos y sociales.

Interpretamos algunas definiciones de definiciones de competencias en nuestra investigación que nos aportan elementos para entenderlas en la gestión de los recursos humanos. Ideas como las propuestas por Rendón (2017), al plantear que es un conjunto de características personales, que incluyen un compendio de habilidades, conocimientos y capacidades con un cierto grado de desarrollo (fruto de la formación, el entrenamiento y la experiencia), y que determinan el éxito en un puesto de trabajo. Estas nos ubican en la persona, su formación para ocupar un puesto de trabajo.

Las competencias reflejan la práctica eficaz de las personas en el trabajo que desempeñan. Se manifiestan con la integración de los componentes de autorregulación ejecutora e inductora de su personalidad, en unidad funcional. Por lo que en ella se integra no sólo conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de una actividad laboral o profesional, sino también un conjunto de características relativamente estables de la personalidad.

Luego del análisis de los conceptos expresados por los autores se puede concluir que el término competencia laboral representa la capacidad, habilidades y destrezas que posee cada individuo para la realización de su trabajo, donde debe demostrar su desempeño acorde a sus requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como sus valores compartidos con la organización.

### *Ventajas del modelo de Gestión por Competencias*

Pocas empresas invierten en sus equipos de trabajo por diferentes motivos que van desde la no existencia de estrategias de evaluación del desempeño, hasta el poco conocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual. La Gestión por Competencias, aporta múltiples ventajas según González (2010), como son:

- Este tiene la posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad. Y el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permite intervenciones de mejora que garantizan los resultados y la gerencia del desempeño sobre la base de objetivos cuantificables y con posibilidad de observación directa. Que todo esto trae consigo el aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la corresponsabilidad de su auto desarrollo.
- La evaluación del desempeño, y la compensación justa con base en el aporte al valor agregado y la erradicación de la vieja.
- Cuando se sitúa la gestión por competencias, se evita que los directivos y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades de los puestos de trabajo.

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. En relación a esto, son cuantiosos los recursos que las organizaciones emplean cada año en los procesos de capacitación de su personal.

El enfoque de Gestión por Competencia surge en el mundo como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y pertinencia de la educación y la formación de recursos humanos, frente a la evolución de la tecnología, la producción, en general, la sociedad, y elevar así el nivel de competitividad de las empresas y las condiciones de vida y de trabajo de la población.

La matriz de competencia laboral es un documento que contiene la descripción de las competencias laborales inherentes a una ocupación o cargo. Esta permite mostrar los comportamientos que integran las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por las situaciones personales que afronta o por su trabajo), por lo que es necesario la conjugación de los elementos siguientes:

**Saber:** conocimientos relacionados con comportamientos implicados en la competencia.

Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas".

**Saber hacer:** habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen.

Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, operar a un paciente o realizar un sistema de base de datos), habilidades sociales (para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas-trabajar en equipo, ejercer liderazgo, hablar en público), habilidades cognitivas (para procesar la información que llega y que se debe utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones).

**Saber ser:** actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional o social (cultura, normas). Se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado. Las actitudes son un tema clásico en la Psicología Social que cuenta con un amplio desarrollo y aplicación, tanto en un nivel más amplio (por ejemplo, en medios de comunicación), como en un nivel pequeño (por ejemplo, en las relaciones interpersonales), y en asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son de gran interés.

**Querer Hacer:** aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea) o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

**Poder Hacer:** conjunto de factores relacionados con el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar



información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples") aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos.

Existe un enfoque de mayor complejidad para la elaboración de la matriz de competencias laborales que se alinea a la gestión de recursos humanos y que permite que las personas posean superiores conocimientos, habilidades y actitudes

Las organizaciones actualmente atienden a su entorno y su estrategia empresarial tienden a determinar cuáles son las competencias que realmente requieren los puestos de trabajo por lo que se definen los perfiles de cargo por competencias, los cuales superan a los perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden solamente las funciones y contenidos de trabajos de los puestos. La elaboración de los perfiles de cargo por competencias constituye una herramienta para la selección, evaluación del desempeño profesional del capital humano como competente, buscando los resultados deseados y la determinación de sus necesidades de formación y capacitación.

#### *Procedimiento para la gestión por competencias laborales en la Sucursal Transtur Las Tunas*

Este procedimiento es resultado de los estudios realizados sobre la gestión por competencias desde la valoración teórica de diferentes autores y teniendo en cuenta las necesidades de la Sucursal Transtur Las Tunas.

##### I. Fase de sensibilización y preparación

Objetivo: Instruir y preparar a los expertos para llevar a cabo el proceso de determinación y validación de las competencias en la Sucursal. Herramientas: observación, entrevistas, revisión de documentos.

Paso 1: Sensibilización y entrenamiento. Capacitar a los expertos y a los comités de competencias, teniendo como objetivo la instrucción y preparación previa de todo el proceso de determinación y validación de las competencias. Así como de dotar a los participantes de conocimientos, a través de un entrenamiento en el puesto de trabajo, sobre las concepciones más actuales de la Gestión de Recursos Humanos vinculadas a la gestión por competencias.

Presentar su uso en las organizaciones, como complemento se orienta la autopreparación, a través del estudio de la misión, visión y objetivos estratégicos de la Sucursal, funciones y perfiles de cargo. Se continúa con el estudio de las normas cubanas 3000/07, de la Ley No. 116. Código de Trabajo. Logrando así el compromiso de la alta dirección para la implementación de las competencias laborales en la Sucursal Transtur Las Tunas.

El equipo de trabajo quedará conformado por un grupo de especialistas que reúnan las condiciones siguientes; amplios conocimientos sobre las actividades

que se llevan a cabo en los puestos de trabajo, experiencia de trabajo superior a tres años, decisión y voluntad para participar en el estudio, que sea un personal comunicativo, con habilidades para el trabajo en equipo, proclive al cambio y con reconocimiento de calidad en su labor.

Debe participar como asesor de este trabajo un especialista de la Dirección de Recursos Humanos de la organización para apoyar la capacitación, además de que mediará como consultor entre la organización y el equipo de trabajo.

Paso 2: Creación de los comités de competencias laborales. Se realizará el entrenamiento del equipo a través de cualquiera de las vías siguientes: talleres, discusión grupal, seminarios, conferencias, debates, entre otros; donde se abordarán los aspectos fundamentales sobre la Gestión del Capital Humano, el Análisis y diseño de puestos de trabajo y la Gestión por Competencias. Una vez capacitados los Comités de expertos sobre el tema adquieren el nombre de comités de competencias.

## II. Fase de identificación de las competencias distintivas de la Sucursal.

Objetivo: Identificar las competencias distintivas de la Sucursal.

Herramientas: trabajo en grupo, Método Delphi.

Paso 1: Creación del grupo de experto. Se conformará un grupo de trabajo integrado por especialistas de la Sucursal, que servirá de apoyo, se responsabilizarán con la planificación, institución, ejecución y control del proceso de identificación, evaluación y certificación de las competencias laborales de los puestos de trabajo. Se creará un Grupo de Expertos con el objetivo de determinar y validar los perfiles de competencias.

Paso 2: Determinar las competencias organizacionales. Se encuestarán a 7 miembros los que se tomarán como especialistas, Integrantes del Consejo de Dirección y el comité de competencias de la Sucursal, revisarán la misión, la visión, los objetivos estratégicos y el objeto social, teniendo como objetivo que estas se correspondan con las competencias organizacionales propuestas. Se definen las competencias por el Método Delphi, a través de consulta de expertos, por rondas.

Paso 3: Determinar las competencias de las áreas. Se aplica la técnica tormenta de ideas, con el objetivo de seleccionar las áreas a las que se les determinarán las competencias quedando seleccionadas por Departamentos Independientes considerándose áreas determinantes en el cumplimiento de la misión, visión, así como de los objetivos estratégicos de la Sucursal Transtur Las Tunas. Utilizando el Método Delphi, a través de consulta de expertos, por rondas.

Paso 4: Diseño del perfil de competencias. El comité de competencias junto al Grupo de Expertos determina las competencias para cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta las funciones y en correspondencia con los objetivos de trabajo de cada área, bajo la supervisión del grupo de apoyo.

Para el diseño y validación del perfil basado en las competencias se utilizará el Método Delphi por rondas, descrito anteriormente. Identificación de las competencias laborales de cargo en la Sucursal. Para ello se tendrán en cuenta los siguientes pasos:

- Se confeccionará un cronograma de trabajo con el orden del cargo o puesto de trabajo al que se le realizará la identificación del perfil.
- Se realizará la revisión de la función de cada cargo o puesto de trabajo y su correspondencia con los objetivos estratégicos de la Sucursal.
- El grupo de apoyo se responsabilizará con la planificación, institución, ejecución y control del proceso de identificación, evaluación y certificación de las competencias laborales de los puestos de trabajo.

III. Fase de Aplicación de los perfiles de cargo basado en las competencias.

Objetivo: Evaluar el desempeño de los trabajadores basado en las competencias laborales requeridas para cada puesto de trabajo.

Herramientas: Observación, revisión de documentos, aplicación de encuestas.

Paso 1: Aplicación de los perfiles de cargo. Se conversará con los trabajadores en cada una de las áreas que se trabajará y se evaluarán sobre la base de las competencias laborales requeridas para cada puesto, se les hará saber a cada trabajador cuales son las competencias que debe tener según sus funciones, y luego se realizará la evaluación del desempeño por el perfil diseñado, lo que posibilitará conocer cuáles son las competencias que posee el trabajador y cuáles son aquellas que hay que formar, se capacitarán de ser necesario. Esto es para los trabajadores que ya están contratados. Para los de nuevo contrato desde la selección se realizará por los perfiles con las competencias definidas.

Paso 2: Integración de los procesos.

Organización del trabajo basado en competencias El comité de competencias junto al Consejo de Dirección debe verificar que se determinen las competencias de los procesos y las de los puestos de trabajo para cada cargo. Esto debe corresponderse a su vez con las competencias organizacionales de la Sucursal.

Selección e integración basadas en competencias En la estrategia de la Sucursal están concebidas e identificadas las competencias laborales para cada puesto de trabajo coincidiendo con las competencias de los procesos. El Comité de Competencias debe de verificar si las competencias laborales están identificadas para cada puesto de trabajo y que cada perfil del cargo posea los requisitos de idoneidad.

IV. Fase de retro alimentación.

Objetivo: Tener en cuenta los resultados de aplicación de las fases anteriores y de los perfiles de cargo Herramientas: la observación, la revisión de documentos

Paso 1: Evaluación de los resultados.

Niveles de integración: En este paso se evalúan los resultados teniendo en cuenta 4 niveles.

El Comité de competencias inicia la evaluación de los resultados obtenidos en las fases anteriores calculando los indicadores que a continuación se evidencian:

Indicadores desde la perspectiva del trabajador:

1. Nivel de competencias del trabajador. Para evidenciar el nivel de competencias del trabajador se analiza el perfil de competencia del cargo obtenido en la Fase de identificación de las competencias distintivas de la institución, en el paso 2, y se determina la cantidad de competencias que poseen los trabajadores. Luego se aplica la expresión de cálculo, obteniéndose el resultado de indicador para cada trabajador.

2. Nivel de desempeño individual. Para precisar el nivel de desempeño individual de los trabajadores se revisa la documentación referente a la evaluación del desempeño de los mismos. Seguidamente se aplica la expresión de cálculo.

3. Nivel de efectividad de la capacitación. Para saber la efectividad de la capacitación realizada a los trabajadores se toman las brechas determinadas en el Paso 2 y las brechas resultantes de la evaluación. Posteriormente se calcula la expresión del cálculo. Indicadores desde la perspectiva de la institución:

4. Nivel de competencias en la institución. Para determinar este nivel se tendrán en cuenta los resultados obtenidos en el indicador: Nivel de competencias del trabajador y la cantidad de cargos que existen en la misma.

Paso 2: Retroalimentación: Se evalúan los resultados obtenidos en las fases anteriores y, corrigen las insuficiencias que se hayan producido en las mismas a través de la retroalimentación, en caso necesario.

Responsables: Comité de Competencias y la alta dirección del centro.

La estructuración del procedimiento permite a los gestores basarse en aspectos contemporáneos sobre el enfoque por competencias, en el cual el aprendizaje no solo se fundamenta en los saberes esenciales de “conocer” y “hacer”, sino también en el “saber ser”. Esto permitirá alcanzar una mayor sensibilización sobre la importancia de un procedimiento para la gestión por competencias laborales en la Sucursal Transtur Las Tunas.

## CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo se pudo conocer elementos teóricos sobre las competencias laborales que permiten desarrollar al recurso humano en su puesto de trabajo. Éste desarrolla sus conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada para ser más eficiente y competente.

El procedimiento diseñado permite transitar por diferentes fases y lograrse una superación y perfección del proceso relacionado con la profesión y la fuerza laboral.

#### REFERENCIAS

- Alles M. (2011). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. 2ª Edición. Granica.
- Consejo de ministros de la República de Cuba. (2014). DECRETO No. 326 (Ley No.116 Código de Trabajo). [www.gacetaoficial.gob.cu](http://www.gacetaoficial.gob.cu)
- Chiavenato, I. (2008). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill.
- Díaz L. (2008). Perfeccionamiento de capacitación para los cuadros y trabajadores de la organización CIMEX. (Tesis de doctorado, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría).
- Gamboa, M.E. (2019). Libro Excel EsComDE como recurso para medir la Competencia de Dirección en Educación. *Boletín Redipe*, 8(3), 149-184.
- Gamboa, M.E., Castillo, Y. y Parra, J.F. (2019). Caracterización de la competencia de dirección en educación para el ejercicio pedagógico en el escenario educativo tunero. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(3).
- Gamboa, M.E., Castillo, Y. y Parra, J.F. (2020). Medición de la Competencia de Dirección en Educación. El ejemplo de Las Tunas. *Mundo Fesc*, 10(s1), 145-155.
- Gamboa, M.E., Castillo, Y. y Parra, J.F. (2021). Procedimiento para la gestión de información en función de la administración escolar. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(3).
- Gamboa, M.E. y Parra, J.F. (2019). *Recursos para investigar sobre Competencia de Dirección en Educación. Ejemplos de buenas prácticas en su aplicación*. OmniScriptum Publishing Group, Mauritius: Editorial Académica Española.
- Gómez, C. M. y Mendoza, L. K. (2013). Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S. Cartagena - Colombia: Universidad de Cartagena.
- Guerrero, A. J. (2014). Gestión del talento Humano basado en Competencias. México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- González, Y. (2010). Los procesos de formación y capacitación de recursos humanos en el Sector Cooperativo. <http://www.capacitacion-recursos-humanos2.cu>
- McClelland, D. C. (2001). Testing for Competence Rather than for "Intelligence". *The American Psychologist*.
- Norma Cubana NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario, La Habana: Oficina Nacional de Normalización.
- Parra, J.F., Gamboa, M.E. y González, M. (2019). *Competencia de dirección en educación. Aproximación teórica y realidad*. OmniScriptum Publishing Group, Moldova: Editorial Académica Española.
- Parra, J.F., Gamboa, M.E. y González, M. (2021). *Pautas del directivo competente. Procedimientos de dirección en Educación*. OmniScriptum Publishing Group, Moldova: Editorial Académica Española.

- Parra, J.F., Gamboa, M.E., Miguel, J., Santiesteban, Y. y González, M. (2019). *La competencia de dirección en educación: algunas consideraciones epistemológicas generales en los umbrales del siglo XXI*. Grupo Editorial de la Universidad de Las Tunas, Las Tunas: Editorial Académica Universitaria.
- Pérez, R.L., Barly, L. y Gamboa, M.E. (2021). Estrategia para la formación de la Competencia de Dirección en Educación en Institutos Preuniversitarios Vocacionales de Ciencias Exactas. *Didasc@lia: Didáctica Y Educación*, 12(1), 269-284.
- Pérez, R.L., Gamboa, M.E. y Barly, L. (2020). Competencia de Dirección en Educación en el Instituto Preuniversitario Vocacional de Ciencias Exactas de Las Tunas. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(1), 104-125.
- Rendón, M. J. (2017). Procedimiento para el control metodológico de FORMATUR Escuela Ramal del Turismo, a los Centros de Capacitación del MINTUR. (Tesis de Diplomado en Administración Pública. Centro Nacional de Superación Bancaria).
- Reynosa, M., Quintero, Y. y Gamboa, M.E. (2021). Procedimiento para el desarrollo de la innovación educativa como Competencia de Dirección en Educación. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 12(3), 204-228.
- Vázquez, N. y Gamboa, M.E. (2013). Competencia profesional pedagógica de profesores tuneros de Matemática y Física para enseñar en países anglófonos. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 4(7), 180-204.