

Procedimiento para el diseño y aplicación del perfil estratégico de la capacitación y desarrollo basado en competencias laborales

Procedure for Designing and Applying a Training and Development Strategic Profile Based on Labor Competence

MSc. Marianela Bermejo Salmon y Dr. C. Andrés Fernández Companioni
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente marianela@eco.uo.edu.cu

Resumen

Se desarrolló de un procedimiento para diseñar y aplicar el perfil estratégico de la capacitación y desarrollo basado en competencias laborales, en el puesto *especialista para renta de autos* de la sucursal Transtur de Santiago de Cuba. Los métodos y técnicas empleados fueron: histórico-lógico, inductivo-deductivo, análisis y síntesis, el método Delphy, enfoque holístico, diagrama de Ishikawa, encuestas y entrevistas, entre otros. El procedimiento permite diseñar el perfil desde dos momentos fundamentales: el nivel de competencias y el propio proceso de capacitación y desarrollo, ambos asociados al puesto de trabajo. Una vez identificado y evaluado el nivel de competencias, se puede establecer el estado actual y deseado de los elementos que integran el proceso de capacitación y desarrollo; posteriormente detectar las posibles brechas y sobre esta base proponer un programa de acciones que posibiliten erradicar o atenuar los problemas.

Palabras claves: *competencias laborales, capacitación y desarrollo, perfil estratégico, estado actual y estado deseado*

Abstract

A training and development strategic profile was designed and applied through a procedure based on labor competence for the position of specialist in car rental at Transtur subsidiary in Santiago de Cuba province. Methods and techniques used were the historical-logical method, the inductive-deductive method, the analysis and synthesis method, the Delphi method, the holistic approach, the Ishikawa diagram, surveys, and interviews, among others. The procedure takes into account the labor competence level as well as the training development process, both associated to the car rental position, in order to design the strategic profile. Once the labor competence level is identified and evaluated, the current and prospective status of those elements integrating the training and development process can be established. Consequently, possible gaps can be detected and, hence, an action program to eliminate or lessen problems can be suggested.

Key Words: *labor competence, training and development, strategic profile, current and prospective status*

Introducción

En la década de los noventa se acentúa la gestión empresarial dado el entorno turbulento en que se mueven las entidades. El capital humano, elemento esencial de la

organización, ha evolucionado en el transcurso del tiempo como parte indispensable para perfeccionar la gestión del capital humano y enfrentar los nuevos retos; uno de ellos es la gestión por competencias. Esta se ha convertido en una vía para integrar: estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, lo que a su vez posibilita conocer mejor las potencialidades del personal a través de lo que se ha denominado competencia laboral de cada trabajador asociado a un puesto de trabajo; o sea, las competencias requeridas que garanticen la trilogía entre:

(...) el *saber* (conocimientos teóricos y de gestión); *saber hacer* (habilidades innatas fruto de la experiencia y el aprendizaje) y *ser* (saber estar o saber vivir). Es decir: las aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores son la expresión de la sinergia potencial de los individuos cuando saben trabajar en grupo (Pavón, 2006, p. 7. Los subrayados son de la autora).

En función de esto se orienta el proceso de capacitación y desarrollo. Estas competencias deben ser identificadas, descritas, normadas y evaluadas primeramente, para proceder luego a la elaboración de currículos de formación basados en competencias y pasar finalmente al reconocimiento formal de la competencia demostrada, o sea su certificación. Todo esto influirá en los procesos de contratación, evaluación del desempeño y capacitación, entre otros; con ello se estará en condiciones de perfeccionar la gestión del capital humano a través de un enfoque sistémico que comprenda varios elementos, entre ellos: estrategias, políticas, normativas, metodologías, métodos, procedimientos, herramientas y técnicas que deben organizarse en el contexto laboral de forma tal que se logre adecuarlos a cada uno de los procesos que conforman el sistema empresarial.

Antecedentes de la capacitación y desarrollo

La capacitación y desarrollo en el sistema empresarial a escala internacional y nacional implica el necesario equilibrio entre las competencias presentes y futuras de las personas, y las necesidades y requerimientos del cargo asociadas a las áreas de resultados claves de la organización, en correspondencia con el entorno, misión y estrategias corporativas, por unidades estratégicas de negocios (UEN) y funcionales.

El 22 de mayo de 2007 se emitió la familia de Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC SGICH) (Cuba, 2007). Su puesta en práctica requiere que se traten los requisitos que la conforman desde un enfoque holístico, de manera que las empresas no sólo se inserten en este sistema, sino que diseñen su propio procedimiento de modo que se garantice su funcionalidad y con ello, una adecuada gestión empresarial. En este sentido en la Sucursal Transtur S.A., Santiago de Cuba, durante el período comprendido entre 2005 y 2010, se han desarrollado diversas investigaciones que, conjuntamente con el análisis de los informes de resultados de su actividad (transportación de turistas extranjeros mediante las marcas comerciales Ómnibus y Cubacar [renta de autos y todoterrenos]) y la aplicación de resoluciones, instrucciones, encuestas, observación directa y entrevistas, permiten constatar las situaciones siguientes:

- Perfiles de cargo que no se basan en su generalidad en competencias laborales.
- Personal que en ocasiones no cuenta con la idoneidad demostrada y las competencias requeridas para desempeñar sus tareas.

- Determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA) no alineadas con los objetivos y estrategias funcionales, de UEN y corporativas.
- Existencia de programas de capacitación y desarrollo que no responden a las necesidades.
- Irregularidades en la medición y evaluación sistemática del grado de eficiencia y eficacia del desempeño laboral.
- Ausencia de un sistema de indicadores que desde su dimensión humana, técnica profesional y económica permita evaluar el desempeño laboral en su interrelación con las estrategias por UEN y corporativas.
- Utilización de procedimientos tradicionales para la capacitación y desarrollo que propician efectos negativos en el desarrollo normal de este proceso y no responden a los cambios internos y externos que tienen lugar en la organización.

El estudio y análisis minucioso de cada uno de los elementos antes planteados posibilitó argumentar irregularidades en el comportamiento del servicio ofertado por la sucursal, manifestadas en los aspectos siguientes:

- Descensos en los niveles de la productividad del trabajo.
- Bajos niveles de motivación y satisfacción laboral.
- Inadecuada cuantificación y cualificación del nivel de preparación (competencias) del capital humano en correspondencia con cada puesto de trabajo y por tanto no se logra un ajuste hombre-puesto-desempeño-capacitación.

Desarrollo

Basamento teórico del perfil estratégico de la capacitación y desarrollo basado en competencias laborales

A juicio de los autores, en la actualidad no se concibe el diseño del perfil estratégico de la capacitación y desarrollo y tampoco se tiene en cuenta la aplicación de herramientas que consideren los cambios constantes que se han experimentado, tanto interna como externamente, en la entidad. Por ello diagnosticar y alinear las estrategias corporativas y las competencias laborales constituyen aspectos importantes, considerados en el procedimiento metodológico que sustenta el perfil de referencia. Los autores consultados, tales como Chiavenato (2004), Morales (2009), Mertens (1997) entre otros, y la práctica empresarial confirman que, si bien es cierto que se ofrece tratamiento al proceso vinculado con la estrategia corporativa y la influencia del entorno sobre este, no se brinda elementos que evidencien la afiliación del proceso desde una perspectiva que tenga en cuenta un enfoque holista de los elementos que lo conforman, a partir de la inserción de las competencias laborales como el requisito clave del perfil, en correspondencia con las NC SGICH (Cuba, 2007).

Resulta necesario —previo al planteamiento del procedimiento que se utiliza en la elaboración del perfil— conceptualizar categorías importantes, con la finalidad de ganar en claridad en el tema objeto de estudio. A continuación se muestran:

Competencia laboral: Es la capacidad individual referente a conocimientos, habilidades y experiencias que agregan valor en el desempeño de las tareas y funciones atribuibles al puesto de trabajo. Pero estas características deben ponerse en acción a través de la actitud, motivación, valores e integración de cada individuo como parte de un todo, dado a partir de la competencia genérica (Bermejo, 2010).

La competencia laboral: Es el conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, 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 los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones (Cuba, 2007).

Capacitación y desarrollo: Proceso continuo, basado en el diagnóstico de las necesidades de cada trabajador de la entidad y está alineado con sus objetivos y estrategia (Travieso, 2007).

Perfil estratégico de capacitación y desarrollo: Parte o sección de un modelo estratégico que constituye el *output* o salida de este y que comprende una secuencia lógica e integrada de sus elementos en función de las estrategias corporativas (Bermejo, 2009; Hidalgo, 2009).

Estado actual: Caracteriza la situación real del proceso de capacitación y desarrollo en la entidad (concepto propio de los autores).

Estado deseado: Tiene como premisa fundamental cómo debe ser el proceso en correspondencia con las NC SGICH (Cuba, 2007) (concepto propio de los autores).

Evaluación: “Es la valoración que se hace de de un cosa, actitud o comportamiento” (Paulet, 1994, p. 59).

Evaluación interna: “Considera propiamente los factores concurrentes en el proceso de capacitación, incluida su organización y calidad. Esto permite regular las proyecciones y tácticas del proceso” (García, 2007, p. 67).

Evaluación externa: “Considera los resultados del proceso de capacitación y otros factores exógenos como son el diagnóstico, los impactos reflejados en los cambios en el comportamiento y actitudes, y la relación costo/beneficio. Este tipo permite regular las proyecciones estratégicas del proceso” (García, 2007, p. 67).

Antes de proceder al desarrollo del procedimiento metodológico para la elaboración del perfil estratégico de capacitación y desarrollo, obsérvese cuáles son las fuerzas actuantes más representativas de la sucursal, identificadas mediante la técnica de *brainstorming*.

Oportunidades:

1. Pertener al MINTUR y ser su entidad transportista.
2. Calidad percibida y lealtad de los clientes.
3. Celebración de eventos y ferias en el polo turístico de la provincia y el país.
4. Colaboración del claustro de profesores de la Universidad de Oriente y del centro de FORMATUR para la capacitación, así como ofertas de la casa matriz.
5. Demanda de los servicios.
6. Ubicación geográfica de la sucursal y de los puntos de ventas de la marca comercial.
7. Posibilidad de ampliar las ofertas de servicio.
8. Adquisición de vehículos nuevos para la prestación de los servicios.
9. Alto grado de fidelidad de los proveedores.

Amenazas:

1. Descomercialización del polo Santiago de Cuba.
2. Altos precios del suministro por parte de los proveedores y del costo de los servicios.
3. Poca seguridad en las vías por la depauperación de estas y de su señalización: caminos, avenidas, calles, carreteras.
4. El bloqueo económico del gobierno de EE. UU.

5. La competencia creciente (especialmente el crecimiento de la entidad Gaviota en el servicio de transporte).
6. Centralización de las políticas y decisiones en cuanto a precios para el servicio al turismo extranjero.
7. Insuficientes mecanismos de publicidad y promoción.
8. Demora en la reposición de los vehículos asignados.
9. Resoluciones y legislación laboral vigente que impiden la flexibilidad en el proceso laboral.

Las fuerzas antes descritas reflejan las exigencias del entorno en lo que a barreras y oportunidades se refiere.

Fortalezas:

1. Mayor y variado parque de vehículos con tecnología moderna, así como más volumen de operaciones.
2. Estilo de dirección democrático (toma de decisiones en grupo) en el contexto de la sucursal.
3. Líderes en la transportación turística en el territorio.
4. Potencial humano con madurez laboral.
5. Soporte de comunicación para la realización de las operaciones.
6. Sentido de pertenencia de cuadros, directivos y trabajadores de la importancia de trabajar con calidad para el logro del posicionamiento de la sucursal dentro de la competencia.
7. Distinción por la calidad del servicio que se presta.
8. Existencia de un proceso de certificación de la calidad de los servicios.
9. Servicio las 24 horas.

Debilidades:

1. Insuficiencias en el sistema de traslado de los vehículos de la actividad de renta de otras sucursales hacia la entidad.
2. Poca profundidad en las evaluaciones de desempeño.
3. Deficiencias en el sistema de aseguramiento técnico-material.
4. Poca motivación de los trabajadores para el proceso de capacitación.
5. La capacitación no contempla las competencias laborales.
6. Insuficiente gestión de cobros.
7. Bajo nivel general de motivación y satisfacción del personal.
8. Insuficientes estímulos morales y materiales.
9. Incumplimiento de las tarifas establecidas por el Ministerio de Economía y Planificación.

Las fuerzas clasificadas como fortalezas y debilidades fueron el resultado de un análisis exhaustivo al interior de la organización.

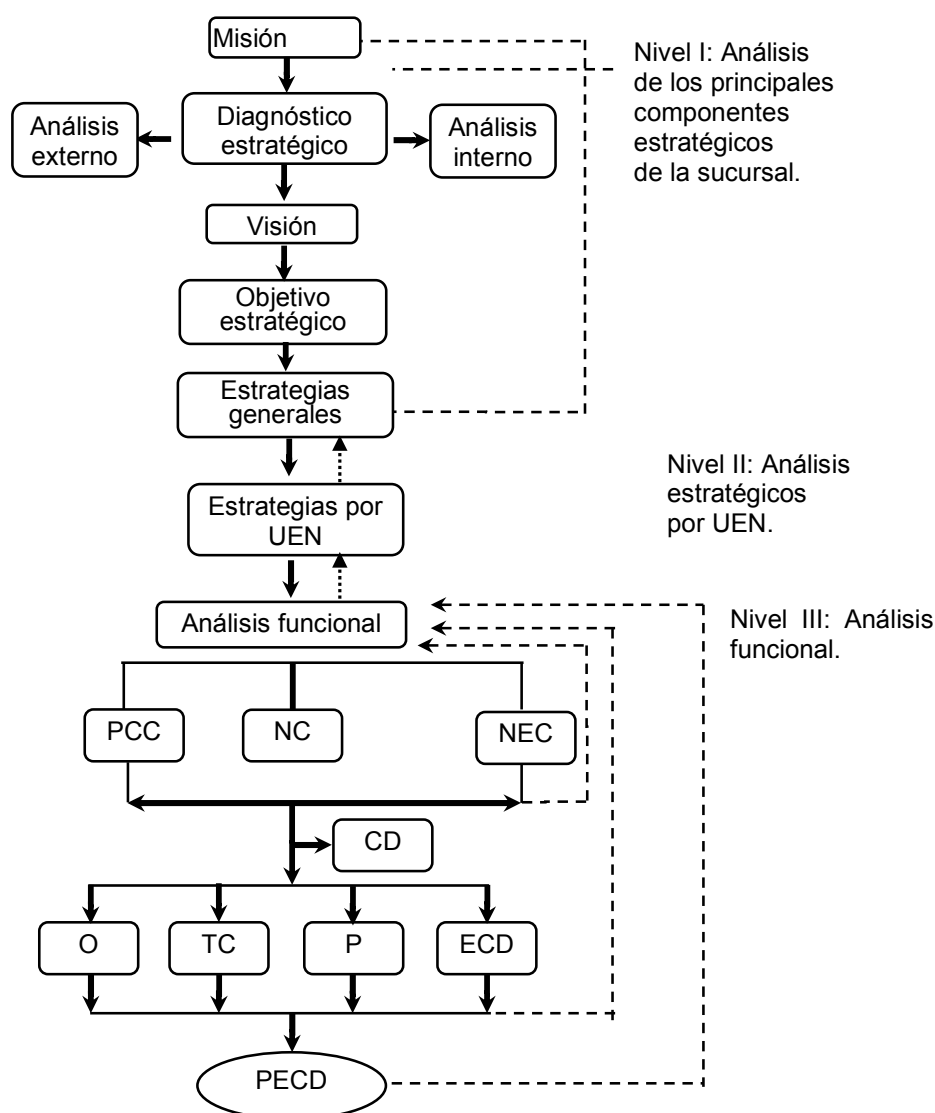
Podría preguntarse ahora sobre cuáles de estas fuerzas, la entidad debe proyectar un programa de acciones concretas que permita aprovechar sus oportunidades, protegerse de sus amenazas mitigando lo máximo posible los efectos negativos, potenciar sus fortalezas y atenuar o erradicar sus debilidades, en estrecha correspondencia con la estrategia corporativa.

Como puede apreciarse la sucursal puede aprovechar la oportunidad 4 que se ve limitada por las debilidades 4, 5 y 7, constatadas a través de encuestas, entrevistas y observación directa por parte de los autores en el área de trabajo seleccionada. Lo anterior argumenta las razones del procedimiento propuesto.

Procedimiento metodológico para el diseño del perfil estratégico de la capacitación y desarrollo

El perfil estratégico de la capacitación y desarrollo basado en competencias laborales se inserta en el nivel funcional (Fig. 1) del modelo estratégico de capacitación y desarrollo basado en competencias laborales (Bermejo, 2009; Hidalgo, 2009), y constituye su *output*.

A continuación se exponen las fases que conforman el procedimiento desarrollado para el diseño y aplicación del perfil estratégico de capacitación y desarrollo en el Fig. 1. Modelo estratégico de capacitación y desarrollo basado en competencias laborales en la Sucursal TRANSTUR S.A, Santiago de Cuba



Leyenda. UEN: unidades estratégicas de negocios, PCC: perfil de cargo por competencia, NC: Nivel de competencias, NEC: normalización y evaluación de las competencias laborales, CD: Capacitación y desarrollo, O: objetivos, TC: tipos de capacitación, P: personal, ECD: evaluación de la capacitación y desarrollo, PECD: perfil estratégico de capacitación y desarrollo.

Fuente: Bermejo (2009).

puesto: técnico para renta de autos, de la sucursal Transtur Santiago de Cuba.

Fase I: nivel de competencias

Se realiza el análisis en dos momentos dados por:

Momento 1. El perfil de cargo por competencia (PCC); se definió bien el ¿qué se hace?, ¿cómo se hace?, ¿para qué lo hace? lo que comprende el binomio: saber hacer y querer hacer.

Momento 2. La normalización y evaluación de las competencias laborales (NEC), parte de la determinación rigurosa de ¿cuánto se hace?

Fase II: identificación de los elementos que conforman el proceso de capacitación y desarrollo (más adelante se explica en detalle).

Fase III: perfil estratégico de capacitación y desarrollo sobre la base de competencias (PECD)

Basamento teórico del procedimiento

Fase I

En la fase I, momento 1 del procedimiento, se toma como punto de partida la confección del perfil de cargo por competencias, que presenta en primera instancia información relativa al ministerio, sector, entidad y fecha en que se confecciona el perfil. Posteriormente se ofrecen datos correspondientes a la denominación del puesto y su misión. Se detalla la función general del puesto y las funciones específicas, así como las actividades permanentes, periódicas y eventuales que permiten dar cumplimiento a las funciones discretas del puesto y a su misión. Son determinados los estándares de calidad en aquellos casos que proceda. Seguidamente se identifica el perfil del puesto, donde se reflejan los requerimientos del puesto de trabajo en sus diversas direcciones (físicos y de personalidad entre otros); también se plantean las condiciones y características de trabajo y la cultura organizacional, donde se resalta las particularidades de comportamiento requeridas: creencias, actitudes y pretensiones prevalecientes. Finalmente se refleja el perfil holístico de competencias de los ocupantes del puesto.

Para la confección del perfil el analista aplicó encuestas y entrevistas a los ocupantes del puesto y a los directivos inmediatos; en la elaboración del perfil holístico de competencias se utilizó: el método Delphy (competencias laborales en función de atributos personales), la técnica de análisis funcional (competencias dirigidas a las funciones del puesto) y el método u enfoque holístico (integración en un todo de las competencias antes descritas a través de la competencia genérica), dando consecuentemente el perfil holístico de competencias (Cuadro 1).

En la fase I, momento 2 dado por la normalización y evaluación de las competencias laborales (NEC) comprende a su vez tres dimensiones dadas por:

- Elaboración de la norma o estándar de competencias.
- Formulación del criterio de evaluación.
- Comparación de procesos (enseñanza-aprendizaje) y (certificación-ocupacional).

A continuación se describe cada uno:

La norma o estándar de competencia y su evaluación permite responder a: ¿cuánto se hace? Este momento del análisis, según lo planteado por Irigoien y Vargas (2002) comprende los pasos siguientes:

- elaboración de las normas o estándar de competencias,

Cuadro 1. Perfil integrado u holístico		
Competencia genérica	Competencias teniendo en cuenta los atributos personales	Competencias dirigidas a las funciones discretas del puesto
Conocimientos	Conocimientos específicos	Elabora los contratos de arrendamiento y tramita toda la documentación requerida para la renta.
Actitud	Responsabilidad en la orientación al cliente	Instruye al cliente en cuanto a los diferentes modelos de autos que puede rentar y las tarifas de precios correspondiente a cada uno, características técnicas y de funcionamiento.
Habilidad	Facilidades comunicativas	Posee fluidez y desenvoltura en la comunicación oral y escrita con los clientes. Sabe escuchar los diferentes criterios de los clientes.
Capacidad	Capacidad para el análisis	Procesa el modelo del parte diario de operaciones de la oficina de venta, precisando la ubicación y el estado de los vehículos contratados y el comportamiento de la actividad.
Cualidad	Flexibilidad	Gestiona la información y documentación necesaria de manera eficiente para la colaboración con el cliente en caso de averías del vehículo en carreteras.
Experiencia	Rapidez del servicio prestado.	Realiza las operaciones financieras relacionadas con la renta. Indica al chofer de trasiego la revisión del vehículo para el cierre del contrato.
Aptitud	Aptitud para el aprendizaje	Reunión semanal con su superior para evaluar el comportamiento de la calidad del servicio.
Valores	Trabajo en grupo	Estimula la labor en grupo con el personal de trasiego. Comparte con sus compañeros los retos y metas del negocio.

Fuente: Elaboración propia

- proceso de recolección de evidencias,
- comparación de evidencias con el estándar,
- formulación de un criterio de evaluación,
- comparación de evidencias con el estándar y
- formulación de un criterio de evaluación.

La culminación de este momento del análisis permite evaluar el desempeño del personal una vez establecida la norma o estándar de competencias y finalmente se procede a la comparación de los procesos: enseñanza-aprendizaje y certificación ocupacional, lo que hace posible proponer un perfil de acciones formativas en función de los resultados alcanzados en la norma de competencia y la evaluación del desempeño obtenida, lo cual sienta las bases para la certificación de las competencias

que permitirá un desempeño superior del personal, tanto cualitativa (competencias) como cuantitativamente (a través de los indicadores económicos y de trabajo y salario).

Para el desarrollo de este proceso fueron aplicadas herramientas tales como: el método de portafolio o carpeta de evidencias, la observación del desempeño y la formulación de un criterio de evaluación.

Fase II: identificación de los elementos que conforman el proceso de capacitación y desarrollo

Se parte de proponer cuatro elementos que, a juicio de los autores y el grupo de expertos, una vez consultados los documentos, resoluciones y realizadas entrevistas, encuestas, observación directa en el puesto de trabajo objeto de estudio, resultan fundamentales en la conformación del perfil y de su tratamiento. Ellos son los siguientes:

- Objetivos (O).
- Tipos de capacitación (TC).
- Personal —referido al que imparte la capacitación y al que la recibe— (P).
- Evaluación de la capacitación y desarrollo (ECD).

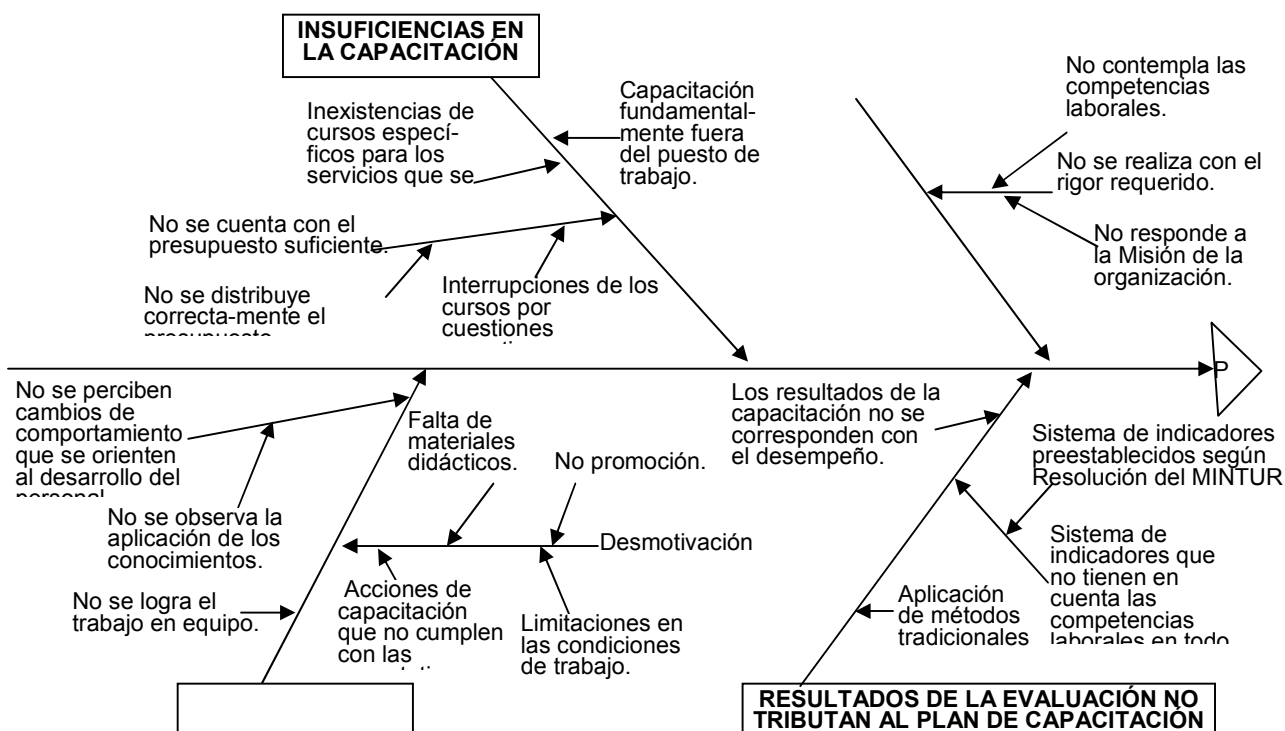
Estos elementos son abordados desde el estado actual y el deseado; la comparación de estos permite identificar las posibles brechas.

Fase III: Constitución del perfil estratégico de la capacitación y desarrollo sobre la base de competencias como salida del modelo antes referido

En el tratamiento integral del proceso de capacitación y desarrollo se siguieron los pasos siguientes:

1. Identificar los puntos débiles del proceso, como resultado del análisis estratégico efectuado en el puesto de trabajo y en la UEN seleccionada, conjuntamente con otras herramientas (observación directa en el puesto de trabajo, entrevistas, etc.) que complementaron la determinación de estos.
2. Se aplicó al grupo de expertos el diagrama de Ishikawa (Fig 2), o causa-efecto o “espina de pescado” con la utilización de la tormenta de ideas o *brainstormig* (Cuesta, 2006) lo que permitió determinar las causas fundamentales (espinas primarias) que inciden sobre el problema identificado, así como las subcausas (espinas secundarias).
3. Una vez emitida las apreciaciones de los expertos, las causas principales se concentran en una tabla o matriz de juicios, y valoradas las causas (Cuadro 2) se resumen en una tabla o matriz de ponderaciones (Cuadro 3) lo que se denomina diagrama de Ishikawa ponderado que constituye un apoyo como diagnóstico preliminar holista, al indicar el orden de importancia de las causales y a la vez fundamenta aún más el análisis en su estado real o actual.
4. Posteriormente, a través del análisis de instrucciones, normativas, encuestas, del método de observación directa en el puesto de trabajo, entre otras herramientas, se identifica finalmente el estado actual. Culminado este proceso, se está en condiciones de proceder a la identificación del estado deseado y como resultado de la comparación de ambos estados, se determinan las posibles brechas.
5. Finalmente se propone un programa de acciones que mitigue los efectos negativos en la evaluación del proceso objeto de estudio.

Fig. 2. Diagrama de Ishikawa



Legenda: P: Problema: Deficiencias en el proceso de capacitación y desarrollo en el puesto especialista para renta de autos

Causas	Expertos											Rj	C%	
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11			
Determinación de necesidades de aprendizaje														100
Insuficiencias en la capacitación			N				N							82
Desmotivación del personal														100
Resultados de la evaluación no tributan al plan de capacitación	N					N						N		73

Causas	Expertos											Rj	C%
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11		
Determinación de necesidades de aprendizaje	3	3	2	2	4	2	3	2	3	2	4	2,7	100
Insuficiencias en la capacitación	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3,2	100
Desmotivación del personal	2	2	2	4	4	2	3	3	4	4	3	3,0	82
Resultados de la evaluación no tributan al plan de capacitación	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3,3	73

El análisis de cada uno de los pasos antes expuestos permite una percepción completa del comportamiento de la capacitación y desarrollo.

Presentación de los resultados prácticos

Fase I. Nivel de competencias

Momento 1: elaboración del perfil de cargo por competencias

En el Cuadro 4 se ofrecen los elementos comprendidos en el momento 1.

Momento 2: normalización y evaluación de las competencias

Se expone a manera de ejemplo solamente una norma o estándar de competencia y su evaluación. La evaluación de las competencias con su criterio del desempeño se refleja en el Cuadro 5.

Se ofrece la comparación de los procesos (Fig. 3).

Fase II. Identificación de los elementos que conforman el proceso de capacitación y desarrollo (Cuadro 6).

Finalmente se plantea la propuesta del programa de acciones (Cuadro 7).

Conclusiones

El perfil estratégico de la capacitación y desarrollo basado en competencias laborales hace posible cohesionar los elementos que lo conforman en el orden conceptual, metodológico y práctico.

Se plantearon cada una de las fases que conforman el perfil.

El resultado de la evaluación del perfil propuesto ofrece un programa de acciones formativas en estrecha correspondencia con las brechas detectadas, lo cual permitirá mejorar la gestión del capital humano en la sucursal.

La aplicación del perfil propuesto permite sentar las bases para medir el impacto de la capacitación y desarrollo en el puesto de trabajo *especialista para renta de autos*, como una vía para comprobar la efectividad del procedimiento desarrollado y su incidencia en el comportamiento del proceso objeto de estudio.

Referencias

CHIAVENATO, I. (2004). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

BERMEJO SALMON, M. (2009). *Modelo estratégico de capacitación y desarrollo basado en competencias laborales en Transtur S.A., Santiago de Cuba*. Manuscrito no publicado.

BERMEJO SALMON, MARIANELA. (2010). *Modelo estratégico de la organización del trabajo sobre la base de las competencias laborales en TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba*. Tesis de doctorado en preparación. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.

CUBA, MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. (2007). *Norma del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*. Vocabulario. NC 3000:2007.

CUESTA SANTOS, A. (2006). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: Ed. Félix Varela.

GARCÍA COLINA, F. (2007) Procedimiento para medir el impacto de la capacitación a cuadros. *Retos de la Dirección*, 1 (1), 63-82.

HIDALGO DÍAZ, MAYTE. (2009). *Modelo integrado y con un enfoque estratégico del perfil de capacitación y desarrollo basado en competencias laborales en TRANSTUR*

- Santiago*. Trabajo de grado, Licenciatura en Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
- IRIGOIN, MARÍA Y VARGAS, F. (2002). *Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector de la salud*. Montevideo: CINTERFOR-OPS.
- MORALES CARTAYA, A. (2009). *Capital humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Ed. Política.
- MERTENS, L. (1997). *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*, Montevideo: Cinterford/OIT.
- PAULET, J. P. (1994). *Diccionario de economía de empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- PAVÓN GONZÁLEZ, R. (2006). *Apuntes sobre las teorías de las competencias*. Manuscrito no publicado. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
- TRAVIESO DAMAS, F. (2007). A propósito de un concepto: ¿fuerza de trabajo, personal, recurso humano o capital humano? *Gaceta Laboral. Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*, 16, 16-21.
- VELEZ, CACILIA MARÍA. *Evolución histórica de la evaluación*. Extraído el 20 de diciembre de 2009 desde <http://www.monografias.com>

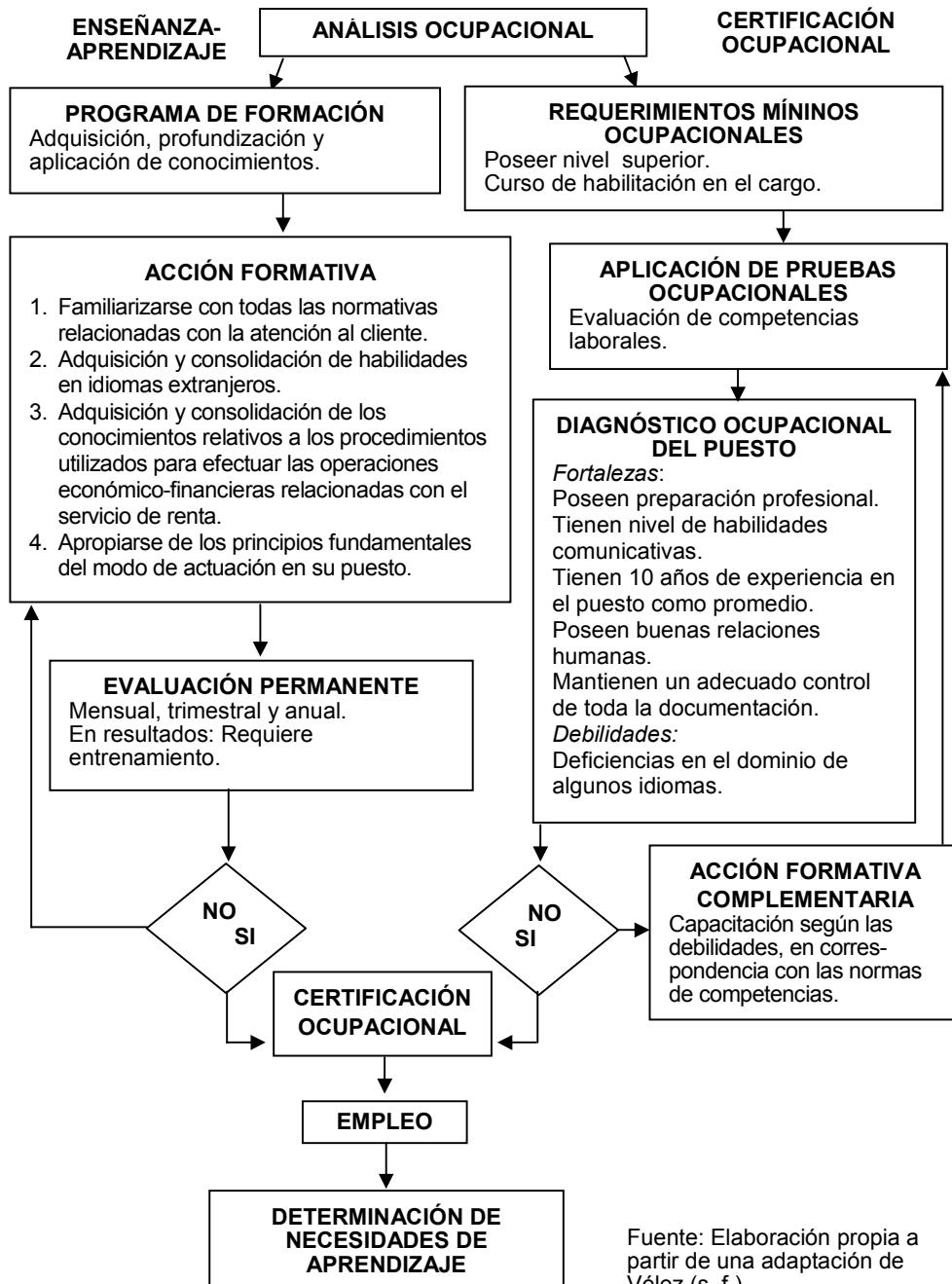
Cuadro 4. Perfil de cargo por competencias	
Ministerio: MINTUR. Organismo: MINTUR. Sector: Turismo Entidad: Sucursal Santiago de Cuba	
Denominación del puesto: Técnico para renta de autos.	
Departamento o Sección: CUBACAR Categoría ocupacional: Técnico	
Misión del puesto: Brindar un servicio de renta de autos con calidad según las necesidades del cliente.	
Función general: Rentar autos.	
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none"> - Recepcionar al cliente con un trato cordial, amable y respetuoso. - Orientar al cliente sobre las ofertas de modelos de vehículos que puede rentar, sus características técnicas y de funcionamiento y las tarifas de precios del servicio. - Elaborar el contrato de arrendamiento del vehículo. - Comunicar las obligaciones y prohibiciones a las que quedan comprometidos. - Efectuar las operaciones financieras relacionadas con la renta. - Informar a los clientes del uso de mapas y guías del tránsito y su forma de adquisición. - Indicar al chofer de autos al servicio del turismo revisión del vehículo para el cierre del contrato. - Tramitar la información y documentación necesaria para el auxilio del cliente en caso de averías. 	
Actividades diarias o permanentes: <ul style="list-style-type: none"> - Verificar la reserva del siguiente día y confirmar que los autos solicitados estén listos y disponibles para el alquiler. - Llenar el modelo del parte diario de operaciones de la oficina de ventas, precisando la ubicación y el estado de los vehículos contratados. - Realizar el depósito de los servicios prestados. 	
Perfil del puesto: Escolaridad: Nivel superior. Rango de edad: Mínima: 24 años. Máxima: 50 años. Requisitos: Exigencias de formación básica: Ingeniero mecánico, conocimientos de idiomas extranjeros. Experiencia: Previa: 2 años. En puestos: De atención al cliente en el MINTUR. Actual: 10 años. En puestos: Técnico para renta de autos.	
Requisitos: De conocimientos, físicos y de personalidad.	
Características del trabajo: En equipo, complejo y continuo.	
Medios de trabajo: Máquina pos, manual de procedimientos, computadoras, teléfonos, etc.	
Condiciones de trabajo: Posición: De pie: 5%. Sentado: 95%. Ambiente laboral: Adecuada ventilación, iluminación y poco ruido. Riesgos: Físico: 0. Psicológico: 100%. Esfuerzos: Físico: 0. Mental: 100%. Enfermedades: Estrés, afecciones cervicales y de riñones. Jornada laboral: Irregular.	
Responsabilidad: Sobre los medios de trabajo, el personal y el objeto de trabajo.	
Cultura organizacional: Características del comportamiento: Disciplina, responsabilidad, control, organización, ética y exigencias en el orden moral. Clima organizacional: Clima laboral: De respeto, unidad, sentido de pertenencia y creatividad.	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5. Norma o estándar de competencias		
Puesto: Técnico para la renta de autos		
Trabajador: Carlos Manuel Hernández Ruiz. Años de experiencia en el puesto: 10		
Título de la unidad de competencia: Recepción de los clientes teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas en correspondencia con los objetivos programados por la sucursal.		
Título del elemento de competencia: Fluidez y desenvoltura en la comunicación oral y escrita con los clientes.		
Criterios de desempeño: Recibimiento del cliente con profesionalidad.	Evidencias requeridas para la evaluación:	
	Evidencias de desempeño:	
	Desempeño directo: Recibe al cliente. Establece un trato adecuado con los clientes.	Evidencias de producto: No procede.
Campos de aplicación:	Evidencias de conocimiento y comprensión:	
Área de renta. Contrato de arrendamiento. Manual de procedimientos. Vehículos bajo su custodia.	Conocimientos específicos de la actividad. Habilidades comunicativas. Dominio de las técnicas para la gestión de ventas. Conocimientos de la rama del transporte. Dominio de idiomas extranjeros.	
Observación del desempeño: - Atiende y recibe a los clientes con un trato cordial, amable y respetuoso, acorde con las normas de educación formal, aunque en ocasiones se notaron deficiencias en las habilidades idiomáticas.		
Portafolio o carpeta de evidencias: - Libro del cliente: se registraron sugerencias al técnico de rentas relativas a deficiencias en el dominio de algunos idiomas.		
Entrevistas al chofer de autos al servicio del turismo: - El técnico demuestra un trato afable con los clientes.		
Después de comparar las evidencias con la norma o estándares de competencias y teniendo en cuenta el criterio del jefe inmediato superior se formuló el Criterio de evaluación del desempeño siguiente:		
<input type="checkbox"/> Satisface plenamente las exigencias del cargo.		
<input type="checkbox"/> Satisface las exigencias mínimas.		
<input type="checkbox"/> Requiere entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño requerido.		

Fuente: Elaboración propia a partir de una adaptación de Mertens (1997).

Fig.3 Comparación de procesos



Cuadro 6. Identificación del estado real y deseado del proceso de capacitación y desarrollo. Brecha			
Elementos	Estado real	Estado deseado	Brecha
Objetivos	No responden en su integridad a los requerimientos del proceso.	Adaptabilidad de los objetivos del proceso a las necesidades existentes.	La no adaptabilidad de los objetivos de la capacitación y desarrollo impiden su precisión y operabilidad.
Personal	Afectaciones en el modo de actuación del personal.	Personal motivado y satisfecho.	Las afectaciones en el comportamiento del personal limitan la eficiencia de su desempeño laboral.
Tipos de capacitación	Ausencia de capacitación directamente en el puesto de trabajo y afectaciones en la ejecución de la capacitación fuera del puesto de trabajo.	Condiciones que garanticen la efectividad de todos los tipos de capacitación previstas.	La inexistencia de condiciones favorables materiales y morales impide fomentar la cualificación del personal.
Evaluación de la capacitación	Métodos tradicionales y existencia de indicadores preestablecidos que no toman en cuenta las competencias laborales.	Proponer y desarrollar métodos novedosos de evaluación que se basen en un sistema de indicadores que permitan medir y evaluar con mayor precisión la capacitación del personal.	La utilización de métodos tradicionales para la evaluación del proceso y la ausencia de indicadores que se sustenten en las competencias laborales, impiden establecer una adecuada cuantificación y cualificación del personal.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7. Programa de acciones	
Elementos que conforman el proceso	Programa de acciones
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Que los objetivos establecidos por instrucción 2/2006 del MINTUR, sirvan de guía o patrón de orientación para que la sucursal diseñe e implemente mecanismos que permitan su concreción y operacionalidad en correspondencia con las necesidades existentes.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Propiciar en primer orden un clima laboral que permita contar con un personal motivado y satisfecho.
Tipos de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un análisis del presupuesto de gasto de la entidad y asignar adecuadamente el requerido para la realización de los tipos de capacitación y desarrollo directa y fuera del puesto de trabajo. - Orientar la capacitación en función de la determinación de las necesidades de aprendizaje, con el rigor requerido. - Fomentar la preparación del personal en aras de consolidar sus conocimientos, habilidades y actitudes que permita elevar su desempeño laboral.
Evaluación de la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Reajustar el sistema de indicadores preestablecidos por instrucción ministerial, a la situación concreta del proceso de forma que haya flexibilidad para cada puesto-hombre-desempeño-capacitación. - Analizar la posibilidad de aplicar el cuadro de mando integral (CMI), como técnica novedosa que permite visualizar de mejor forma dónde se centran los problemas en el proceso.

Fuente: Elaboración propia