

## Gestión por competencias en el Hotel Brisas Guardalavaca

**Márian Pérez Pérez**

Universidad de Holguín. Cuba

<https://orcid.org/0000-0002-4358-6801>

[marianpp26@gmail.com](mailto:marianpp26@gmail.com)

**Ángel Tomás Pérez Rodríguez**

Universidad de Holguín. Cuba

<https://orcid.org/0000-0001-8508-2225>

[aperez@uho.edu.cu](mailto:aperez@uho.edu.cu)

**Alberto Daniel Lores Lahera**

Hotel Brisas Guardalavaca. Cuba

[albertodaniellores@uho.edu.cu](mailto:albertodaniellores@uho.edu.cu)

### RESUMEN

Para poder desarrollarse de manera efectiva en el campo laboral se debe contar con una serie de habilidades, conocimientos y actitudes, allí es donde recae la importancia de determinar correctamente las competencias laborales. La presente investigación se realizó en el Hotel Brisas Guardalavaca de Holguín. Como resultado de un diagnóstico se identificaron dificultades para realizar la evaluación del desempeño de los cargos directivos y para determinar si están cumpliendo con sus objetivos y responsabilidades; así como identificar y desarrollar talentos y falta de claridad en las tareas de los cargos directivos. Por lo que se plantea como objetivo: desarrollar un procedimiento para la gestión por competencias laborales en dicha empresa. Para ello fueron de utilidad métodos teóricos como analítico-sintético, inductivo-deductivo y sistémico-estructural que permitieron la selección del procedimiento. Los métodos empíricos fueron encuestas, entrevistas, observación participante y consulta de documentos para la recopilación de la información. Con la aplicación de los métodos señalados, se obtuvo como resultados fundamentales la adaptación de un procedimiento compuesto por cuatro etapas, once pasos y trece tareas interrelacionadas entre sí con el propósito de implantar la gestión por competencias laborales, lo que facilitó la correcta determinación e identificación de estas y la mejora de la productividad, la eficiencia y la eficacia en la entidad. La aplicación del mismo permitió analizar las causas que afectaban este proceso, proponiéndose alternativas para su solución. Además, se diseñaron las competencias organizacionales, las de los procesos y los perfiles de competencias de los directivos de la entidad.

**Palabras clave:** gestión por competencias, perfiles de competencias, productividad, eficiencia, eficacia.

## Competency-based management at the Brisas Guardalavaca Hotel

## ABSTRACT

In order to develop effectively in the labor field, it is necessary to have a series of skills, knowledge and attitudes, which is where the importance of correctly determining labor competencies lies. This research was carried out at the Brisas Guardalavaca Hotel in Holguín. As a result of a diagnosis, difficulties were identified in carrying out the evaluation of the performance of management positions and in determining whether they are fulfilling their objectives and responsibilities; as well as identifying and developing talents and a lack of clarity in the tasks of management positions. Therefore, the objective is to develop a procedure for management by labor competencies in said company. To this end, theoretical methods such as analytical-synthetic, inductive-deductive and systemic-structural were useful, which allowed the selection of the procedure. The empirical methods were surveys, interviews, participant observation and consultation of documents for the collection of information. The main results obtained by applying the methods indicated were the adaptation of a procedure consisting of four stages, eleven steps and thirteen interrelated tasks with the aim of implementing management by labour competencies, which facilitated the correct determination and identification of these and the improvement of productivity, efficiency and effectiveness in the entity. The application of the same allowed the analysis of the causes that affected this process, proposing alternatives for its solution. In addition, the organisational competencies, those of the processes and the competency profiles of the directors of the entity were designed.

**Keywords:** competency management, job competency profiles, productivity, effectiveness, efficiency.

## INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos (GRH) en el entorno empresarial comprenden la importancia de equipo de trabajo y motivado para alcanzar sus objetivos y mantenerse en la vanguardia. Según Alles (2002) lo que se gestiona son datos, documentos y el trabajo de las personas. En este sentido, Cuesta Santos (2010) indica que los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los Recursos Humanos (RH), son: los RH son recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico en la GRH y existencia de coherencia entre la GRH y la estrategia organizacional.

La gestión de recursos humanos por competencias es un enfoque estratégico que se basa en identificar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para el éxito en un puesto de trabajo en específico. En lugar de centrarse únicamente en la experiencia laboral o la formación académica se enfoca en evaluar y desarrollar las habilidades y comportamientos específicos que son críticos para el desempeño efectivo de un puesto de trabajo particular. Esto puede incluir habilidades técnicas, habilidades interpersonales, de liderazgo y otros atributos importantes para el éxito en el trabajo. También implica la

evaluación continua del desempeño y la implementación de planes de capacitación y desarrollo para ayudar a los empleados a mejorar sus habilidades y competencias a lo largo del tiempo.

Existen numerosas definiciones de competencias laborales brindadas por diversos autores (Alles, 2002; Arancibia & Díaz 2002; Sánchez Rodríguez, 2002; Cuesta Santos, 2010; Quintero Teller, 2010; Ruiz de Vargas et al., 2016; Véliz Martínez et al., 2016; Vera Mendoza, 2018; Santamaría Ruiz et al., 2023; Chacón Sánchez & Meléndez Rodríguez, 2023), todos concuerdan en que son conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el correcto desempeño de una determinada actividad laboral.

En Cuba, la puesta en práctica de la GRH ha sido fundamental en el proceso de transformación económica y apertura hacia nuevos modelos de gestión. A medida que el país busca mejorar su economía y atraer la inversión extranjera, resulta evidente la necesidad de contar con una fuerza laboral competente y altamente capacitada. En este sentido, el estudio de las competencias laborales ha cobrado una relevancia considerable en el contexto empresarial cubano.

Específicamente, en el sector del turismo tiene gran importancia porque permite identificar y desarrollar las habilidades y conocimientos específicos que los empleados necesitan para desempeñarse de manera efectiva en esta industria. Al enfocarse en las competencias necesarias el personal puede mejorar su desempeño y aumentar su satisfacción laboral. Además, puede ayudar a las empresas turísticas a identificar y seleccionar a los candidatos más adecuados para un puesto determinado. Al evaluar las competencias de los aspirantes durante el proceso de contratación, las empresas pueden asegurarse de que están contando con personas que poseen las habilidades y los conocimientos necesarios para brindar un servicio de calidad.

La Delegación Territorial de Cubanacan Holguín se realizó un diagnóstico realizado por los autores de esta investigación se detectó que:

- Existe dificultad para realizar la evaluación del desempeño de los cargos directivos y para determinar si están cumpliendo con sus objetivos y responsabilidades;
- se presenta dificultad para identificar y desarrollar talentos;
- hay falta de claridad en las responsabilidades y tareas de los cargos directivos;
- falta de alineación entre los objetivos estratégicos de la empresa y el trabajo de los cargos directivos.

Por lo tanto, del análisis anterior se deriva como objetivo de la investigación: desarrollar un procedimiento para el diseño de las competencias laborales de los cuadros en la Delegación Territorial de Cubanacan Holguín.

## METODOLOGÍA

### Diseño de la investigación

En el desarrollo de la presente investigación se parte del análisis, mediante métodos teóricos y empíricos, para la revisión de los procedimientos que permiten implantar la gestión por competencias. Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran analítico-sintético para analizar la integración de la gestión por competencias a la GRH, inductivo-deductivo para profundizar en las relaciones que existen entre las competencias laborales y las tendencias actuales en su gestión y el sistémico-estructural para establecer los vínculos entre los fundamentos teóricos y la propuesta metodológica para implantar la gestión por competencias. Como métodos empíricos sobresalen las encuestas, entrevistas, observación participante y consulta de documentos para la recopilación de la información.

### Selección del procedimiento

Para el cumplimiento del objetivo de la investigación se revisó un conjunto de literaturas en las que se profundiza en el tema de las competencias laborales (tabla 1). El análisis de las mismas se centró en los elementos siguientes: que deben contener el diseño de los perfiles de competencia; ser estratégico; debe contener un diagnóstico; análisis de competencias laborales; adaptable al sector del turismo; enfoque a la mejora continua y el diagnóstico o diseño de competencias organizacionales y de los procesos.

**Tabla 1.**

Análisis de los procedimientos para para la implantación de la gestión por competencias

Autores	Perfiles de competencia	Estratégico	Diagnóstico previo	Competencias laborales	Adaptable al sector del	Mejora continua	Competencias organizacionales y de	Total
Sánchez Rodríguez (2007)	1	0	1	1	0	1	0	4
Soltura Laseria (2009)	1	1	1	1	0	0	1	5
Fernández Estrada (2013)	1	1	1	1	0	1	1	6
Green Soto (2014)	0	0	1	1	0	1	1	4
Sánchez Cruz (2016)	1	1	1	1	0	1	1	6
Parra & Pedreros (2016)	0	1	1	1	0	1	1	5
Hernández Barrera et al., (2016)	0	0	1	1	1	0	0	3
Alemañy Duerto (2017)	1	1	1	1	1	1	1	7
Vera Mendoza (2018)	1	1	0	1	0	1	1	5
Nápoles Villa (2018)	1	1	1	1	0	1	1	6

Sánchez Cruz (2022)	1	1	1	1	1	1	1	7
Santamaría Ruiz et al., (2023)	1	0	1	1	0	1	0	4
Chacón & Meléndez (2023)	1	1	1	1	1	1	0	6

Fuente: elaboración propia.

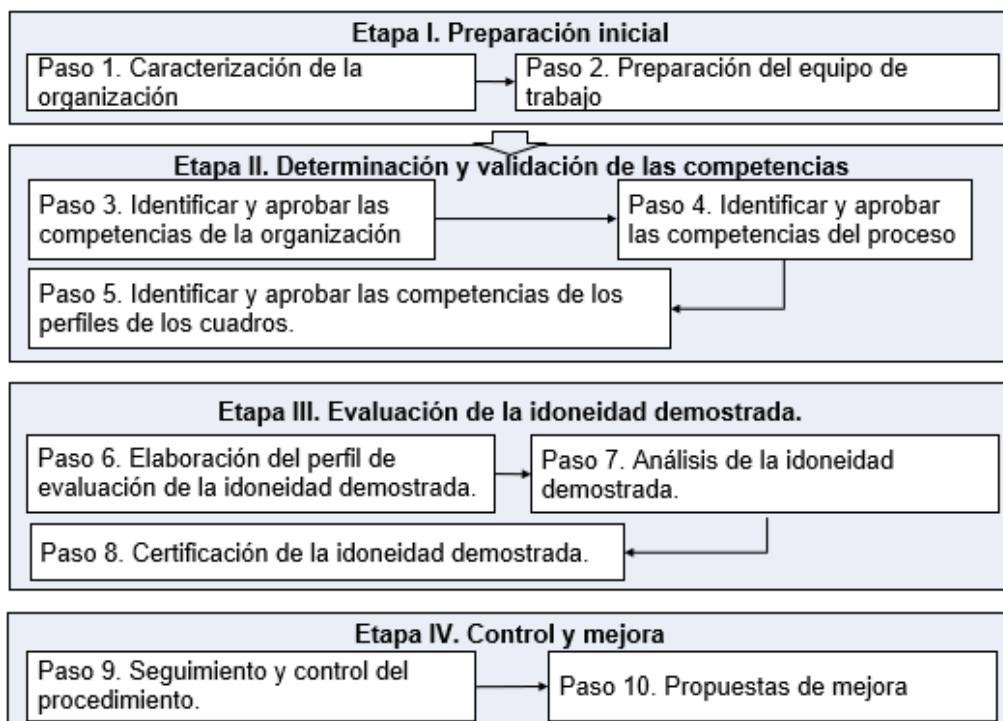
Como resultado del estudio de estos procedimientos se determina como principales carencias las siguientes:

1. No se inicia con un análisis de estrategias para determinar las competencias esenciales.
2. No se generan las competencias para los niveles de la empresa en conjunto con valores estratégicos.
3. No poseen un carácter sistémico, evidenciado esto por el diseño fragmentado de los puestos de trabajo.
4. No existe una gestión por proceso y de mejora continua evidenciado por una falta de estudios de la competencia.

Como se puede apreciar en la tabla 1 los procedimientos que reúnen todos los requisitos son los propuestos por Alemañy Duerto (2017) y Sánchez Cruz (2022) por lo que se decide aplicar la propuesta de Alemañy Duerto (2017) teniendo presente la etapa II de determinación y validación de las competencias según la propuesta de Sánchez Cruz (2022) pues en su investigación se definen mejor las técnicas y herramientas a emplear (figura 1).

### Figura 1.

Procedimiento propuesto



**Nota:** Alemañ Duerto (2017) y Sánchez Cruz (2022)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación se aplicó parcialmente la Delegación Territorial de Cubanacán Holguín a los cuadros de la entidad. Los principales resultados se muestran a continuación:

### Etapa I. Preparación inicial

En esta etapa se realizó la preparación previa para poder llevar a cabo el diseño de las competencias laborales de los cuadros en la Delegación Territorial. El primer paso consistió en caracterizar la organización, la cual fue creada en el año 2005 por la Corporación de Turismo y Comercio Internacional. En cuanto a la caracterización de los recursos humanos la plantilla aprobada está conformada por tres cuadros, cinco especialistas y un chofer. La edad que predomina es de 51 a 60 años ocupando un 57% por lo que la fuerza de trabajo se encuentra envejecida. Existe un predominio del género masculino con un 57%, así como del personal técnico y la gran mayoría tienen estudios de nivel superior lo que es positivo. Además, se realizó un análisis del entorno de la empresa a través de la matriz DAFO, donde se analizaron los factores internos (tabla 2) y externos (tabla 3) como se muestran a continuación:

**Tabla 2.**

**Matriz de análisis de factores internos (MEFI)**

Factores Claves	Ponderación	Clasificación	RP
F1 Precios competitivos.	9	4	36
F2 Ubicación geográfica favorable.	10	4	40
F3 Fidelidad de los clientes.	9	4	36
F4 Servicio de calidad en las instalaciones.	7	4	28
F5 Alto grado de compromiso de los trabajadores.	8	3	24
F6 Diversidad en los productos y servicios que se ofertan.	6	3	18
F7 Gran experiencia en el sector hotelero.	7	4	28
D1 Fallas en la calidad y sistematicidad en los suministros.	6	1	6
D2 Dependencia de proveedores externos.	5	2	10
D3 Competencia en el sector tanto particular como estatal.	9	1	9
D4 La plantilla se ve afectada debido a la desmotivación y a la migración del personal.	5	2	10
D5 Poca experiencia por parte de los nuevos trabajadores.	4	2	8
D6 Deficiente marketing.	9	1	9
D7 Problemas con el abastecimiento de material de oficinas.	6	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>		<b>268</b>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3.**
**Matriz de análisis de factores externos MEFE**

Factores Claves	Ponderación	Clasificación	RP
O1 Aumento del turismo nacional.	9	4	36
O2 Apertura a nuevos mercados.	10	4	40
O3 Disponibilidad de pagos en Moneda Libremente Convertible (MLC) y moneda nacional para la adquisición de servicios.	6	3	18
O4 Aumento de la demanda por la expansión del sector turístico del área.	6	3	18
O5 Modernización de las instalaciones hoteleras .	6	4	24
O6 Desarrollo del turismo rural y de naturaleza.	6	3	18
O7 Creación de paquetes turísticos atractivos.	8	4	32

A1 Debido a la situación económica del país se dificulta la adquisición de materiales para la modernización de las instalaciones.	9	1	9
A2 Incremento del número de Hoteles en la región.	5	2	10
A3 Incremento de competencia con el surgimiento de locales que brindan servicios turísticos en el sector particular.	7	1	7
A4 Reducción de operaciones de aerolíneas hacia Cuba, principalmente pertenecientes a Estados Unidos. (JetBlue, American Airlines, Swift Air).	9	1	9
A5 El bloqueo económico, comercial y financiero impuesto a la isla afecta el desarrollo del turismo.	7	1	7
A6 Campañas de difamación que ponen en duda la seguridad del turismo en Cuba.	7	1	7
A7 Problemas con el transporte.	5	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>245</b>

Fuente: elaboración propia.

En la organización predomina un impacto fuerte de las fortalezas ubicando en el segundo cuadrante, por lo que deberá seguir la estrategia defensiva MAXI – MINI de maximizar las fortalezas de la empresa y minimizar las amenazas.

En el paso 2 se creó el equipo de trabajo compuesto por 7 miembros, los cuales recibieron la capacitación necesaria para llevar a cabo la investigación. Además, se planificaron las tareas determinando fecha, hora, lugar, quien debía ejecutar la actividad y el responsable de controlarlo.

## Etapa II. Determinación y validación de competencias

En esta etapa se lleva a cabo el diseño de las competencias de los cargos que ocupan los cuadros en la Delegación Territorial de Cubanacán Holguín mediante el procedimiento seleccionado para adaptar.

En el paso 3 se identificaron y aprobaron de las competencias organizacionales a través del método de Delphi como se muestra en la tabla 4. Estableciéndose por el grupo de trabajo que se seleccionaran las que tengan un nivel de concordancia (Cc) superior al 75 %.

**Tabla 4.**

Matriz de competencias para determinar competencias de la organización



No	Competencias (Ces)	Expertos (E)							Vn	Vt	Cc %	Decisión
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
1	Desarrollo de personas.	1			1	1		1	3	7	57.14	No se incluye
2	Compromiso con la entidad y el grupo Cubanacan.	1	1	1	1	1	1	1	0		100.00	Si se incluye
3	Capacidad crítica y autocrítica.			1		1	1	1	3		57.14	No se incluye
4	Dominio de los procedimientos y leyes relacionados con su contenido de trabajo.	1	1	1			1		3		57.14	No se incluye
5	Orientación hacia la vocación integral hacia la seguridad y la lucha contra el delito y la corrupción.		1	1		1	1	1	2		71.43	No se incluye
6	Conocimientos sobre auditoría.	1	1	1	1	1	1		1		85.71	Si se incluye
7	Disposición hacia el aprendizaje.			1	1	1		1	3		57.14	No se incluye
8	Identificación de problemas, análisis y soluciones.	1	1		1	1	1	1	1		85.71	Si se incluye
9	Capacidad para trabajar en equipo.	1	1	1	1	1		1	1		85.71	Si se incluye
10	Capacidad para la acción y el logro de resultados.	1	1		1	1	1	1	1		85.71	Si se incluye
11	Orientación a la calidad.	1	1			1		1	3		57.14	No se incluye

Fuente: elaboración propia.

En el paso 4 se realiza la identificación y aprobación de las competencias del proceso, siguiendo la lógica del paso anterior, para lo cual se analizaron las características y objetivos estratégicos y la revisión de documentos del área de procesos clave. Se determinan las competencias de los procesos a los que pertenecen los cuadros de la entidad: Dirección y Recursos Humanos. A modo de ejemplo se muestra la del proceso de dirección (tabla 5).

**Tabla 5.**

Matriz de competencias expresada por los expertos (E) para el proceso de alta dirección

No	Competencias (Ces)	Expertos							Vn	Vt	Cc %	Decisión
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
1	Visión de negocio.	1	1		1	1	1	1	1	7	85.71	Si se incluye
2	Capacidad de influenciar.	1	1		1	1	1	1	1		85.71	Si se incluye
3	Planificación.	1	1	1	1	1		1	1		85.71	Si se incluye
4	Comunicación.	1	1	1	1	1	1	1	0		100.00	Si se incluye
5	Desarrollo de personas.		1		1	1		1	3		57.14	No se incluye
6	Gestión de recursos.		1	1		1	1		3		57.14	No se incluye
7	Pensamiento analítico.	1		1	1	1		1	2		71.43	No se incluye
8	Conocimientos de la legislación vigente.	1	1	1	1	1	1	1	0		100.00	Si se incluye
9	Capacidad de acción y control.	1	1		1	1	1	1	1		85.71	Si se incluye
10	Técnicas y estilo de dirección.	1	1		1	1		1	2		71.43	No se incluye
11	Manejo del cambio.	1		1	1	1		1	2		71.43	No se incluye
12	Desempeño eficiente.	1	1		1		1		3		57.14	No se incluye
13	Capacidad para la solución de problemas.	1	1	1		1		1	2		71.43	No se incluye
14	Desarrollo personal.		1		1	1		1	3		57.14	No se incluye

Fuente: elaboración propia.

En el paso 5 se procedió a la identificación de las competencias del cargo Delegado Supervisor de Instalaciones Turísticas utilizando el mismo procedimiento de los pasos anteriores (tabla 6).

**Tabla 6.**

Matriz de competencias expresada por los expertos (E) para el cargo de Delegado Supervisor de Instalaciones Turísticas

#	Competencias (Ces)	Expertos							Vn	Vt	Cc %	Decisión
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7				
1	Toma de decisiones	1	1	1	1	1	1	1	0	7	100	Si se incluye
2	Orientación al resultado	1	1		1	1		1	2		71.43	No se incluye
3	Responsabilidad	1	1	1	1	1	1	1	0		100	Si se incluye
4	Disciplina	1	1	1	1	1	1	1	0		100	Si se incluye
5	Empatía	1	1		1	1	1	1	1		85.71	Si se incluye
6	Destreza	1	1	1		1	1	1	1		85.71	Si se incluye
7	Autonomía	1		1	1		1		3		57.14	No se incluye
8	Confiabilidad	1	1	1		1	1	1	1		85.71	Si se incluye
9	Planificación y control	1	1		1	1	1	1	1		85.71	Si se incluye
10	Conciencia organizacional	1	1	1		1		1	2		71.43	No se incluye
11	Visión estratégica	1	1		1	1		1	2		71.43	No se incluye
12	Liderazgo	1	1	1	1	1	1	1	0		100	Si se incluye
13	Trabajo político ideológico	1	1		1	1	1	1	1		85.71	Si se incluye
14	Exigencia		1	1		1	1	1	2		71.43	No se incluye
15	Creatividad e innovación		1	1	1		1		3		57.14	No se incluye
16	Autocontrol	1	1		1	1		1	2		71.43	No se incluye
17	Autoconfianza			1	1	1		1	3		57.14	No se incluye
18	Adaptabilidad		1		1	1	1		3		57.14	No se incluye
19	Análisis de problemas	1	1	1	1	1		1	1		85.71	Si se incluye
20	Agilidad y pertenencia			1	1	1	1	1	2		71.43	No se incluye
21	Puntualidad	1			1	1		1	3		57.14	No se incluye
22	Ética	1	1		1	1	1	1	1		85.71	Si se incluye
23	Valores de ejemplaridad	1	1	1	1	1	1	1	0		100	Si se incluye


24	Capacidad para el aprendizaje		1		1	1	1	1	2		71.43	No se incluye
25	Planeación	1	1	1		1		1	2		71.43	No se incluye
26	Gestión del riesgo		1	1	1	1		1	2		71.43	No se incluye
27	Gestión del talento	1		1	1	1	1	1	1		85.71	Si se incluye
28	Gestión del cambio	1	1	1	1	1		1	1		85.71	Si se incluye
29	Resolución de conflictos	1	1	1	1	1	1	1	0		100	Si se incluye
30	Innovación		1	1	1	1		1	2		71.43	No se incluye

Fuente: elaboración propia.

Finalmente se confecciona el perfil de competencias para el cargo de Delegado Supervisor de Instalaciones Turísticas. En la tabla 7 se muestra un resumen de los elementos esenciales.

**Tabla 7.**

Perfil de competencias del Delegado Supervisor de Instalaciones Turísticas

	PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO		VERSIÓN 01
Denominación del cargo o puesto: Delegado Supervisor de Instalaciones Turísticas			
Departamento al que pertenece: Dirección			
Categoría ocupacional: Cuadro		Grupo escala: XVII	Salario: -
Misión del cargo o puesto: Controlar el proceso de planificación estratégica y dirección por objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas en el país.			
Tareas específicas del cargo:			
1. Representar la presidencia del Grupo ante las autoridades Gubernamentales, instituciones y organizaciones de masas y partidistas del territorio.			
2. Rendir cuenta periódicamente ante el Consejo de Dirección del Grupo, sobre el desempeño de las Empresas del Territorio.			
...			
39. Cumplir y hacer cumplir el Plan de Prevención y Riesgo de la Delegación y velar por su cumplimiento en las instalaciones del territorio.			

40. Participar en los encuentros mensuales de control de resultados con los Hoteles asociados, evaluando su gestión.

#### Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo

**Formación mínima necesaria:** Graduado de nivel superior, con experiencia en el puesto.

**Experiencia previa:** Debe de tener mínimo tres años de experiencia

**Tiempo de adaptación:** 2 meses

Conocimientos específicos		1	2	3
1	Conocer las actividades de recursos laborales, dirección, gestión empresarial, salario, capacitación y desarrollo			X
2	Computación		X	
3	Trabajar en temas de los recursos laborales, dirección, gestión empresarial, salario, capacitación y desarrollo			X

1. Elementales

2. Medios

3. Superior

Requisitos físicos		1	2	3	4
1	Buena presencia				
2	Ningún impedimento mental				
Requisitos de personalidad		1	2	3	4
1	Discreto				X
2	Disciplinado				X
...	...	...	...	...	...
11	Firmeza ante sus principios				X

1. No exigidos

2. Bajos

3. Medios

4. Altos

#### Responsabilidades

**Sobre el trabajo de otras personas:** Este se subordina: Grupo Empresarial Cubanacan

A este se subordinan: Subdelegado

Relaciones internas: Los especialistas de la delegación, los directores de las instalaciones del polo y sus subordinados.

Externas: Grupo Cubanacan

<b>Sobre los equipos y medios de trabajo:</b> Encargado de los equipos y medios de trabajo a su mando: computadoras, impresoras, teléfono y demás medios y herramientas que utiliza en su proceso	
<b>Condiciones de trabajo</b>	
<b>Esfuerzo físico y mental:</b> Mantiene presente el esfuerzo mental a través de la toma de decisiones, proyección de ideas, estrategias etc. El esfuerzo físico es poco.	
<b>Régimen de trabajo y descanso:</b> Horario de trabajo: De lunes a viernes de 8:00 am – 5:00 pm. Horario de descanso: 30 min.	
Competencias del cargo	Dimensiones
Toma de decisiones	Ser capaz de tomar decisiones en la organización para lograr sus objetivos.
Responsabilidad	Asumir la responsabilidad por las propias acciones y decisiones, asumiendo las consecuencias de ellas y buscando siempre actuar de manera ética y justa.
...	....
Gestión del talento	Identificar, atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos en una organización. Tener conocimiento profundo de las necesidades y expectativas de los empleados, así como también de las habilidades y competencias necesarias para cada puesto de trabajo.

Fuente: elaboración propia.

Al concluir la confección de todos los perfiles de competencias el grupo de trabajo realizó un informe técnico en el que resumen la aplicación de las técnicas y los métodos empleados, el cual se analizó con los directivos y trabajadores exponiéndoles los principales resultados del estudio. Se explicó, además, el manual de competencias el cual fue aprobado por el auditorio, como elemento primordial para iniciar la identificación de las competencias: organizacionales, las de sus procesos y las de los cargos que responden a su estructura.

## CONCLUSIONES

Se profundizó en la literatura referente al tema de gestión de recursos humanos por competencias y al diseño de competencias laborales lo que permitió seleccionar, adaptar y aplicar el procedimiento propuesto

por Alemañy Duerto (2017) en la Delegación Territorial de Cubanacan Holguín. La aplicación parcial del procedimiento permitió realizar el diseño de los perfiles de competencias de los cargos: Delegado Supervisor de Instalaciones Turísticas, Subdelegado y Especialista de capital humanos, así como determinar las competencias organizacionales y de los procesos logrando así darle cumplimiento al objetivo general de la investigación.

Cabe destacar que la presente investigación logró un ahorro económico a la empresa por concepto de contratación de un experto externo a la entidad. Desde el punto de vista social se mejoró el ambiente laboral en la empresa eliminando las dificultades que existían a la hora de identificar y desarrollar talentos y evaluar el desempeño incrementando así la satisfacción laboral. Además, desde el punto de vista medioambiental los cursos y seminarios planificados no crean desechos ambientales pues se utilizarán medios de computación y la bibliografía es digital y se Mejora los conocimientos y la educación de los trabajadores en aspectos ambientales.

Para posteriores trabajos se recomienda confeccionar perfiles de competencia de los restantes cargos que componen a la empresa. Así como, alinear el proceso de evaluación del desempeño con las competencias laborales en la entidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alemañy Duerto, S. E. (2017). *Desarrollo de un procedimiento para la gestión por competencias. Caso de estudio Unidad Empresarial de Base de Asfalto de Holguín*. [Trabajo de grado, Universidad de Holguín, Cuba].
- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos gestión por competencias: el diccionario*. Granica.  
[https://www.academia.edu/8907748/MARTHA\\_ALLES\\_DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS\\_HUMANOS\\_GESTIÓN POR COMPETENCIAS\\_EL\\_DICCIONARIO\\_Editorial\\_Granica\\_2002\\_Buenos\\_Aires](https://www.academia.edu/8907748/MARTHA_ALLES_DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS_HUMANOS_GESTIÓN POR COMPETENCIAS_EL_DICCIONARIO_Editorial_Granica_2002_Buenos_Aires)
- Arancibia, V. H., & Díaz, R. (2002). Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. *Psykhé*, 11(2). <https://revistachilenadederecho.uc.cl/index.php/psykhe/article/view/20245>
- Hernández Barrera, D., Armenteros Acosta, M. C., Villanueva Armenteros, Y. and Montalvo Morales, J. A. & del Rio Ramírez, B. (2016) Competencias Directivas En El Sector Industrial: Medición Del Desempeño En Empresas De Coahuila, México . *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9 (3), 1-28. <https://ssrn.com/abstract=2673171>

- Chacón Sánchez, C. S. & Meléndez Rodríguez, M. M. (2023). *El clima organizacional y las competencias laborales en la empresa E&E SAC Trujillo año 2022* [Trabajo de grado, Universidad Privada Antenor Orrego].  
[https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12759/29411/REP\\_CRISTIAN.CHACON\\_MARJORIE.MELENEZ\\_CLIMA.ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12759/29411/REP_CRISTIAN.CHACON_MARJORIE.MELENEZ_CLIMA.ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cuesta Santo, A. (2008). *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Ediciones ECOE.
- Fernández Estrada, Y. (2013). *Implantación de la gestión por competencias laborales en la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Guardalavaca* Universidad de Holguín. [Trabajo de grado, Universidad de Holguín, Cuba].
- Green Soto, F. (2000). The impact of company human resource policies on social skills: implications for training sponsorship, quit rates and efficiency wages. *Scottish Journal of Political Economy*, 14(2), 251 –272. <https://doi.org/10.1111/1467-9485.00162>
- Nápoles Villa, A. V. (2018). *Tecnología para integrar la dimensión ambiental al proceso de desarrollo de las competencias laborales. Aplicación parcial en EMCOMED* [Tesis doctoral inédita, Universidad de Holguín, Cuba].
- Parra, Y., & Pedreros, D. (2016). *Evaluación por Competencias en la carrera de Trabajo Social: una mirada desde sus actores*. [Trabajo de grado, Concepción: Universidad del Bío-Bío].
- Ruiz de Vargas, M., Jaraba Barrios, B., & Romero Santiago, L. (2016). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, (16).  
<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1996>
- Quintero Teller, J., (2010). Competencias laborales. Aproximación al estado del arte y su concepto. *Duazary*, 7(2), 274-281 ISSN: 1794-5992. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=512156323010>
- Sánchez Cruz, C. (2016). *Procedimiento para la capacitación y desarrollo del capital humano basado en competencias en la empresa empleadora del níquel*. [Trabajo de grado, Universidad de Holguín, Cuba].
- Sánchez Cruz, Y. (2022). *Diagnóstico de las competencias laborales en la empresa de Acopio, Beneficio Y Torcido De Tabaco Holguín*. [Trabajo de grado, Universidad de Holguín, Cuba].
- Sánchez Rodríguez, A. (2002). *Tecnología para el Desarrollo Holístico de Competencias Laborales en Entidades de Interfase de Holguín* [Tesis doctoral inédita]. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
- Sánchez Rodríguez, A. (2007). *Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la provincia Holguín*. Monografía. Centro de Información Científico- Técnico "Benito Juárez" Universidad de Holguín.



- Santamaría Ruiz, M. J., Antequera Amaris, R. R., Hinojoza – Montañez, S., & Leguizamo Pinedo, V. (2023). Transformación en modelos de gestión del talento humano: conceptos, definiciones y aportes. *Revista tajamar*, 1(1). <https://litoral.edu.co/portal/wp-content/uploads/2023/04/REVISTA-TAJAMAR-VOL.-1-NO.-1-1.pdf#page=78>
- Soltura Laseria A. (2007). *Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas*. [Tesis doctoral inédita]. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echavarría, La Habana, Cuba
- Véliz Martínez, P. L., Jorna Calixto, A. R., & Berra Socarrás, E. M. (2016). Consideraciones sobre los enfoques, definiciones y tendencias de las competencias profesionales. *Educación Médica Superior*, 30(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412016000200018&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412016000200018&lng=es&tlng=es).
- Vera Mendoza, M. B. (2018). Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional. *Maestro Y Sociedad*, 42–54. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/3379>