

TÍTULO: LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL PRESIDENTE DE LOS GRUPOS EMPRESARIALES HOTELEROS DEL MINISTERIO DE TURISMO.

TITLE: PROFESSIONAL COMPETENCES OF THE HOTELS MANAGEMENT GROUP'S PRESIDENTS OF THE MINISTRY OF TOURISM

- Autores: Lic. Enaidy Mesa Frómata. Profesora Escuela Ramal de Turismo, Departamento de Cultura. Turismo y Desarrollo, La Habana, Cuba. Dirección electrónica: ena@formatur.mintur.gob.cu
- Lic. Yurisnay de la Caridad Candó Terán: Ministerio de Turismo, Dirección de Cuadros, La Habana, Cuba. Dirección electrónica: yurisnay.cando@mintur.gob.cu
- Doc. Cs Arlynee Ruiz Betancourt. Profesora Escuela Ramal de Turismo, Departamento de Gestión, La Habana, Cuba. Dirección electrónica: arline@formatur.mintur.gob.cu

Resumen

La elaboración adecuada de un perfil del cargo por competencias es la base o punto de partida para el diseño e implementación de los procesos de gestión de los recursos humanos, los cuales incluyen: la selección y ubicación del personal, la evaluación del desempeño, la preparación y capacitación, los planes y desarrollo de carrera, y el diseño de planes de sucesión. El presente trabajo se propone diseñar el perfil de competencias del cargo de Presidente de Grupo Empresarial Hotelero. Así también, se pretende identificar las condiciones laborales óptimas para el desempeño superior del cargo de presidente de los Grupos Empresariales Hoteleros del MINTUR y validar las competencias para el desempeño superior del cargo de presidente de los Grupos Empresariales Hoteleros del MINTUR mediante las técnicas aplicadas. Se empleó una metodología cualitativa, para ello se aplicaron diferentes técnicas como entrevistas de condiciones laborales, análisis de incidentes críticos y Método Minidelphi, entre otras. Los resultados mostraron que las condiciones óptimas para el desempeño del cargo de Presidente de Grupo Empresarial Hotelero son principalmente una alta motivación intrínseca, alta resistencia a desgaste socioemocional e intelectual, condiciones ambientales favorables, estilo de liderazgo democrático, estilos de relaciones interpersonales de colaboración y formas de estimulación moral, monetaria y material. Las competencias validadas por los presidentes y vicepresidentes según el orden de importancia son: liderazgo; capacidad de gestión de desarrollo organizacional; capacidad de planificación y organización; desarrollo ético-profesional y autodesarrollo.

Palabras claves: competencias profesionales, perfil por competencias, presidente del grupo Empresarial Hotelero

Abstract:

The adequate preparation of a profile of the position by competencies is the basis or starting point for the design and implementation of human resources management processes, which include: the selection and placement of personnel, performance evaluation, preparation and training, career plans and development, and the design of succession plans. The present work aims to design the profile by competencies of the position Hotels management Group's Presidents. Likewise, it is intended to identify the optimal working conditions for the superior performance of the position of president of the Hotels management Group's Presidents of MINTUR and validate the competencies for the superior performance of the position of president of the Hotels management Group's Presidents of MINTUR through the applied techniques. A qualitative methodology was used, for which different techniques were applied such as interviews of working conditions, analysis of critical incidents and the Minidelfhi Method, among others. The results showed that the optimal conditions for the performance of the position Hotels management Group's Presidents are mainly a high intrinsic motivation, high resistance to socio-emotional and intellectual wear, favorable environmental conditions, democratic leadership style, styles of collaborative interpersonal relationships and forms of moral, monetary and material stimulation. The competencies validated by the presidents and vice-presidents according to the order of importance are: leadership; organizational development management capacity; planning and organization skills; ethical-professional development and self-development.

Keywords: professional competences, profile by competencies, hotels management group's presidents.

Introducción

El término competencias profesionales es el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, valores y actitudes que se encuentran asociada al desempeño superior de un trabajador en el cargo, comportamiento profesional y humano satisfactorio, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Se desarrollan en el

proceso pedagógico, teniendo en cuentas las particularidades de la personalidad de cada hombre (Añorga, 2014; Añorga, Varcárcel, & Agueda, 2008)

Asociado a este concepto está el de perfil del cargo por competencias y es entendido como el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, solo se centra en aquellos elementos fundamentales. (Recio, 2000).

La elaboración adecuada de un perfil del cargo por competencias es la base o punto de partida para el diseño e implementación de los procesos de gestión de los recursos humanos, los cuales incluyen: la selección y ubicación del personal, la evaluación del desempeño, la preparación y capacitación, los planes y desarrollo de carrera, y el diseño de planes de sucesión (Pérez, 2012; 2006).

El perfil le brinda a la organización una visión menos tradicional del cargo, puesto que se toma en consideración los constructos psicológicos como habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes y motivaciones de los empleados, quienes son considerados como seres activos dentro de la entidad. Ello, favorece al incremento de la productividad del trabajo, que a su vez fortalece el desempeño laboral, tributando hacia la mejora de la Gestión Empresarial (Jiménez, Ruiz, & Solís, 2018).

Para aquellos que ocupan el cargo que se diseña, les favorece en gran medida pues permite que la organización los comprenda como sujetos activos y capaces de llevar a la entidad al éxito a partir de sus habilidades, conocimientos y destrezas. Además, les posibilita explorar la correspondencia entre las exigencias del cargo y las condiciones laborales existentes, para así conocer qué aspectos son desarrollados por la organización y que aspectos disfuncionales puede estar propiciando.

En el presente, la Dirección de Cuadros del Ministerio de Turismo (MINTUR) trabaja en la actualización y elaboración de los perfiles de cargos por competencia. Para ello se ha propuesto diseñar uno de los puestos claves en la estructura del Ministerio: los presidentes de los Grupos Empresariales Hoteleros.

En el MINTUR existen tres Grupos Empresariales Hoteleros: Cubanacan, Gran Caribe e Islazul, por lo que no se trata solamente de una organización con un presidente, sino de tres grupos, que aunque comparten muchas similitudes, poseen cada una características particulares.

El presidente de un Grupo Empresarial Hotelero es el encargado de gestionar integralmente la actividad hotelera para el turismo nacional e internacional, orientado a cumplir la política del Estado y el Gobierno respecto al Sistema de dirección y gestión empresarial, logrando elevados niveles de eficiencia económica y la satisfacción de los clientes con un servicio de excelencia. Dentro de sus responsabilidades recae la dirección de los procesos claves (alojamiento, recreación y restauración) a los que responde el objeto social de su trabajo que es el servicio hotelero.

El presente trabajo se propone diseñar el perfil de competencias del cargo de Presidente de Grupo Empresarial Hotelero, para ello se aplicaran diferentes técnicas como entrevistas de condiciones laborales, análisis de incidentes críticos y Método Minidelphi, entre otras. Entre los objetivos específicos se encuentran: identificar las condiciones laborales óptimas para el desempeño superior del cargo de presidente de los Grupo Empresariales Hoteleros del MINTUR y diagnosticar las competencias para el desempeño superior del cargo de presidente de los Grupos Empresariales Hoteleros del MINTUR mediante las técnicas aplicadas.

Metodología:

El enfoque metodológico empleado para la presente investigación es de tipo cualitativo, pues este brinda un conjunto de prácticas interpretativas que permite un mayor acercamiento a las condiciones naturales en las que acontecen determinados fenómenos de la realidad, a través de las percepciones y experiencias de un conjunto determinado de sujetos inmersos en el medio natural que se quiere estudiar.

Para la realización del estudio fueron aplicados las siguientes técnicas y métodos:

Análisis Documental: se analizaron los aspectos de planeación estratégica, cultura organizacional e historia de la organización, organigramas, plantilla de personal, profesiogramas, manual de normas y procedimientos del cargo, guía de control interno y

prevención de riesgos y manual de protección e higiene de trabajo fueron recogidos con la revisión de los siguientes documentos. Además fueron complementados con la aplicación de la técnica de *Caracterización General de la Organización* y del cuestionario de la *Caracterización de la Gestión de Recursos Humanos*.

La observación: como método de excelencia en estudios cualitativos fue empleada para corroborar determinados contenidos, como el análisis de las condiciones laborales, fundamentalmente las condiciones ambientales; la caracterización de la organización y el diario de actividades de los expertos.

Diario de actividades: se aplica esta técnica con el objetivo de registrar de la manera más abarcadora posible las actividades que realizan los expertos en un día típico de trabajo. Esta aplicación se realizó a través de una entrevista y la revisión del plan de trabajo que deben llevar los directivos para cumplir con la función planificación dentro del ciclo.

Entrevista semiestructurada de condiciones laborales: el objetivo de esta entrevista es dar respuesta a uno de nuestros objetivos específicos que es determinar las condiciones internas y externas óptimas del cargo de presidente que contribuyen a su desempeño óptimo. Se emplea como referente el Modelo de Condiciones laborales de Straub y Hacker.

Entrevista de incidentes críticos: esta técnica se realizó con el fin de explorar la relación entre las competencias laborales y el desempeño exitoso. Esta evidencia el espectro de comportamientos que manifiesta el experto, desde su cargo, ante determinadas situaciones laborales de éxito y fracaso, lo cual permite además un acercamiento a los criterios de éxito que permiten diferenciar un desempeño promedio de uno superior.

Método Minidelphi: consiste en la presentación a los expertos (los 3 presidentes y 2 vicepresidentes) de las competencias del cargo previamente listadas, así como sus diferentes dimensiones e indicadores, que a partir de los análisis van surgiendo durante la investigación (como resultado del resto de las técnicas). Esto permitió validarlas según el criterio de expertos para cumplir con el objetivo de la investigación.

Se trabajó con una muestra no probabilística de 5 expertos 7 informantes claves. Se tomaron como criterios de inclusión: poseer vasto conocimiento del cargo objeto de estudio; tener al menos un año de experiencia en el cargo y poseer buenos resultados de trabajo.

Resultados

Con el modelo de condiciones laborales de Straub y Hacker sale a relucir que el horario laboral, el régimen de descanso y el tipo de gasto son las condiciones laborales de carácter relevante que tienen una influencia nociva en el estado de ánimo y rendimiento de los presidentes hoteleros. Desde la perspectiva de los presidentes, el tipo de gasto que implica su trabajo, tiene doble carácter, pues por una parte es reconocido como generador de estados disfuncionales como la sobrecarga psíquica o estrés, pero por otra también refieren que potencia el desarrollo intelectual. Se desarrollan determinadas competencias que debe poseer este cargo, relacionadas con el liderazgo, la gestión del desarrollo organizacional, el desarrollo ético profesional y el autodesarrollo.

La condición laboral relacionada con el régimen de pausas, genera estados disfuncionales pues es una consecuencia del desequilibrio compensatorio entre el esfuerzo y el descanso. Debido a ello, resulta necesario que se reestructure el sistema de pausas durante la jornada de trabajo; sin embargo con las altas exigencias de las funciones del cargo, un sistema de descanso que conciba un tiempo suficiente para tomar una pausa no será del todo funcional para revertir los estados de carga psíquica.

Se recomienda hacer mayor énfasis en evitar una sobrecarga del rol, para ello debe fomentarse el desarrollo, la capacitación y formación profesional del trabajador, directivo, de manera que adquiera mayores habilidades en el manejo de los tiempos de trabajo en función de sus exigencias; así como realizar un trabajo apoyado en su equipo. Las funciones del cargo en cuestión necesitan de un trabajo cooperado con otros cargos como los vicepresidentes y demás cuadros o subordinados, por lo que se propone trabajar y profundizar en los canales de comunicación, la delegación de tareas y funciones y demás procesos que intervengan en el trabajo en equipo.

Con relación a las restantes condiciones laborales se concluye que de manera general, surten un efecto beneficioso y desarrollan la personalidad del sujeto. Las características de la actividad como el contenido de trabajo, las posibilidades de aplicar y potenciar sus capacidades, habilidades y conocimientos como parte de un proceso de superación profesional y la valoración social de su trabajo son factores influyentes en este desarrollo. Las condiciones socioeconómicas y del ambiente laboral, son favorables y no dejan de influir

en el desarrollo personal. La motivación laboral es otro estado funcional que se evidencia en los presidentes, pues a pesar de los aspectos desfavorables previamente mencionados, los cuadros están orientados a la consecución de objetivos globales de la organización con los cuales se encuentran comprometidos y a los que dirigen sus acciones con alto entusiasmo y persistencia.

Con la aplicación del Método Minidelphi a los cinco expertos (presidentes y vicepresidentes) se constató la validez de las competencias elaboradas a partir de los resultados obtenidos en las distintas técnicas durante la investigación. El 100% de los expertos coincidieron en que las competencias presentadas eran esenciales para el desempeño superior en el cargo de Presidente de Grupo Empresarial Hotelero. De acuerdo a los resultados obtenidos, la lista de competencias ponderadas es la siguiente:

- Liderazgo.
- Gestión del desarrollo organizacional.
- Capacidad de planificación y organización.
- Desarrollo ético-profesional.
- Autodesarrollo.

El alto nivel de significación que le confieren al liderazgo es consecuente con las propias características y exigencias del cargo, pues en ella se contempla una serie de dimensiones y comportamientos claves e imprescindibles que se manifestaron durante las entrevistas a los cuadros. En segundo lugar se encuentra la capacidad de gestión del desarrollo organizacional. Para un desarrollo exitoso de la entidad, se hace necesario que los cuadros que ocupan el cargo tengan vasto conocimiento de cómo deben ser gestionados todos los procesos claves que influyen en la organización. En correspondencia con esta competencia mencionada le sucede la capacidad de planificación y organización, es indispensable una concepción sistémica y poseer las capacidades para planificar, organizar, controlar sistemáticamente y ejecutar tanto las tareas específicas como las más globales que responden a los objetivos de la organización, de manera que se garantice la eficiencia y se cumpla con los plazos y regulaciones.

Las dimensiones competenciales y los indicadores comportamentales alcanzaron de igual forma un alto grado de aceptación por parte de los expertos, coincidiendo en la relevancia que le confieren para el desempeño superior en el cargo. Resulta de significación señalar que como la totalidad de los presidentes y vicepresidentes aceptaron las dimensiones e indicadores comportamentales existe una interrelación real con las exigencias laborales que presenta el cargo que constituye nuestro objeto de estudio. Con el objetivo de que se cumplan eficazmente las tareas del cargo resulta imprescindible la formación y desarrollo de estas competencias.

El personal encargado del reclutamiento y selección del personal para el puesto al cual hacemos referencia debe tener en cuenta que es necesario que exista una interdependencia entre estos dos aspectos, de forma tal que el esfuerzo que realice el trabajador sea el mínimo necesario para alcanzar resultados positivos en su labor, pues existiría una correspondencia entre competencias del sujeto y exigencias del puesto. Además, las condiciones laborales analizadas favorecen la funcionalidad, por lo que se crea un clima favorable para el óptimo cumplimiento de las exigencias presentadas así como el desarrollo de las competencias. Por consiguiente, existe también una relación recíproca y bidireccional de estos aspectos pues el propio desarrollo de las competencias del trabajador puede influir en la modificación de algunas condiciones laborales. Por tanto, se evidencia una interrelación innegable entre condiciones-exigencias-competencias la cual debe estar presente para que exista un alto desempeño del cargo.

Conclusiones

- Las condiciones óptimas para el desempeño del cargo de Presidente de Grupo Empresarial Hotelero son principalmente una alta motivación intrínseca, alta resistencia a desgaste socioemocional e intelectual, condiciones ambientales favorables, estilos de relaciones interpersonales de colaboración y formas de estimulación moral, monetaria y material.
- Las competencias validadas por los expertos según el orden de importancia son: Liderazgo, Capacidad de gestión de desarrollo organizacional, Capacidad de planificación y organización, Desarrollo ético-profesional y Autodesarrollo.

Recomendaciones

- Utilizar el perfil de competencias profesionales en los procesos de la gestión de Recursos Humanos.
- Reformar los regímenes de trabajo y descanso, como una de las condiciones necesarias para el óptimo desempeño, pues actualmente tiene una influencia desgastadora para el trabajador.
- Reformar las actividades extra horarias, de manera que una vez encontradas dentro del horario laboral sea más fácil organizar la agenda laboral, disminuyendo así el alto desgaste del trabajador.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Editorial Gamicas S.A.
- Añorga, J. (2014). *La profesionalización como escenario del proceso de mejoramiento profesional y humano. Tomo II*. La Habana.
- Añorga, J., Varcárcel, N., & Agueda, M. (2008). *Modelo de competencias en profesionales en ejercicio*. La Habana.
- Avila Vidal, A. (2015). *Diagnostico Organizacional*. La Habana: Editorial Universitaria Felix Varela .
- Corral Ruso, R. (2004). *El currículo docente basado en competencias*. La Habana.
- Cuestas, A. (2000). *Gestión por competencias* . La Habana.
- Díaz, M. (2001). la Gestión de Recursos Humanos como Potencialidad individual y su Evaluación a través del Assessment Center. *Revista Cuabana de Psicología* , 230-270.
- Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. (2007). La Habana: Editorial Felix Varela.
- Jiménez, Y., Ruiz, M. d., & Solís, M. d. (2018). *Diseño de un perfil por competencias laborales para el Sistema de Información en Citmatel*. La Habana.
- koontz, H., & Weihrch, H. (2008). *Administración una perspectiva global*. La Habana : Editoria Felix Varela.
- Moros Fernandez, Helena; Díaz Perez, Maiky. (2005). *Selección de Lecturas de Psicología Organizacional tomo II*. La Habana: Editorial Felix Varela.

Peiro Silla, J. M. (2004). *Psicología de la organización*. La Habana: Editorial Feliz Varela.

Pérez, R. J. (2006). *Modelo del perfil de cargo de competencias laborales del técnico medio en Construcción Civil para el mejoramiento de la formación y eficiencia en el trabajo*.

Pérez, R. J. (2012). *Capital Humano. La integración de su sistema con enfoque por competencias*. La Habana: Editorial Academia.

Recio, W. (2000). *La labor del Inspector A de Inmigración en frontera*. La Habana.

Sanchez, V. (12 de noviembre de 2019). *Master executive Supply Chain Management*.
 Obtenido de <http://www.blogs-eoi.com>

ANEXOS:

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO

Descripción del cargo:

Denominación del cargo: Presidente de Grupo Empresarial Hotelero.		
Unidad Organizativa a la que pertenece: OSDE (Cubanacán, Gran Caribe, Islazul.)		
Dependencia Jerárquica Superior: MINTUR		
Categoría Ocupacional:	Grupo Escala:	Salario:
Directivo Superior	XI	600,00 CUP
Proceso Fundamental en el que se desempeña:	Gestión de Dirección Organizacional.	
Subprocesos fundamentales en los cuales se desempeña:	Procesos de planificación, resolución de problemas, toma de decisiones y actividades innovadoras en las líneas de un turismo sostenible.	
Misión del puesto: Gestionar integralmente la actividad hotelera para el turismo nacional e internacional, orientado a cumplir la política del Estado y el Gobierno respecto al Sistema de dirección y gestión empresarial, logrando elevados niveles de eficiencia económica y la satisfacción de los clientes con un servicio de excelencia.		
Principales Funciones y Tareas:		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las funciones comunes de las Direcciones de los Grupos Empresariales establecidas en el Manual de Funcionamiento Interno del MINTUR. • Dirigir y controlar el proceso de implementación del Sistema de Dirección y Gestión en la organización superior de dirección y las empresas subordinadas. • Actuar como operador y titular, a la vez que proyectar, coordinar, supervisar y evaluar el desempeño en general de todas sus dependencias en función de elevar los ingresos, la eficiencia y la calidad. • Cumplir sus compromisos con el país, sus clientes y trabajadores en la operación turística. • Satisfacer las exigencias de sus clientes con una amplia oferta, caracterizada por la calidad, diversidad e integridad del producto. 		

Principales Recursos Materiales asignados para desempeñar sus funciones:

1. **Medios de Transporte:** Automóvil.
2. **Medios de Comunicación:** Teléfono móvil, correo electrónico, internet.
3. **Medios Ofimáticos:** Laptop.
4. **Muebles de Oficina:** Oficina personal, Buró, silla rotatoria.
5. **Medios de Climatización:** Aire acondicionado.

Responsabilidades:

- **Gestión integral del personal**
- **Gestión integral de los recursos financieros, materiales y de cualquier otra índole que resulte indispensable para la consecución de objetivos globales de la organización.**
- **Velar, exigir y cumplir todas las legislaciones vigentes dentro del organismo central y en sus bases.**

Condiciones de trabajo óptimas para el desempeño de la actividad:

1. **Alta Motivación intrínseca.**
2. **Ambiente de trabajo:** Condiciones favorables de oficina.
3. **Esfuerzo intelectual y socioemocional:** Actividad intelectual y socioemocional elevada.
4. **Premisas de rendimiento estables:** no poseer trastornos del sistema nervioso. Alta capacidad para trabajar con ritmos acelerados.
5. **Principales riesgos y enfermedades profesionales a las que está expuesto:**
 - Estrés
 - Sobrecarga psíquica.
 - Pequeñas averías de oficina
 - Accidentes de tráfico influido por la tensión nerviosa y los horarios de trabajo extraordinario.
6. **Medidas preventivas ante estrés y sobrecarga psíquica.**
 - Confeccionar los planes de actividades extraordinarias dentro del horario de jornada laboral.
 - Optimizar el tiempo destinado a las tareas y actividades.

Requisitos mínimos personales.

Dimensiones de los requisitos personales

Cargo Nivel Académico	Presidente		
	X		
	Superior	Medio	Otro
Especialidades Preferentes	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. en Turismo • Ing. Industrial • Lic. en Economía • Lic. en Psicología • Lic. en Ciencias Jurídicas 		
Experiencia en el tema	<ul style="list-style-type: none"> • En cargos técnicos afines a la especialidad: 4 años • En funciones de dirección o la reserva del cargo: 6 años 		

Formación	<ul style="list-style-type: none"> • En la actividad turística: 6 años • Título universitario • Título en algún idioma y conocimiento de otros. • Cursos de formación de postgrados en dirección, marketing hotelero, gerencia empresarial, economía, gestión de calidad, turismo.
------------------	--

COMPETENCIAS PARA EL CARGO.

Cargo: Presidente de Grupo Hotelero

Nombre de la competencia

1. Liderazgo

Nivel de desarrollo óptimo de la competencia: Experto

Definición de la competencia

Capacidad para conseguir que los subordinados obtengan un rendimiento y desempeño superior, dotándolos de un mayor grado de autonomía y responsabilidad en las funciones que realizan, utilizando de forma apropiada la autoridad y adecuando su estilo de dirección en función de las personas y el contexto. Emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Mantenerse firme en el desempeño de su cargo, haciendo que se cumplan sus directrices. Hacer comentarios positivos relativos a las habilidades, conocimientos, potencialidades o aporte de los otros. Asignar actividades complejas llevando a cabo un seguimiento correcto.

Dimensiones competenciales	Indicadores comportamentales
1.1 Capacidad de negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Crea relaciones eficientes y adecuadas con las entidades subordinadas. • Crea condiciones y espacios que facilitan la adopción de acuerdos. • Propone ideas con total coherencia y claridad orientado a que ambas partes visualicen las ganancias. • Muestra conocimientos de la temática a negociar y emplea el lenguaje técnico que corresponde.

	<ul style="list-style-type: none">• Es capaz de afrontar situaciones conflictivas o difíciles (no las evade si se presentan), que se puedan presentar en pleno proceso de la negociación.• Afronta múltiples demandas adecuando rápidamente las prioridades.• Llega a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.
1.2 Trabajo en equipo y cooperación	<ul style="list-style-type: none">• Dirige, coordina y controla el proceso de elaboración del plan anual con la participación de los trabajadores desde su concepción inicial, e introduce aquellas medidas propuestas que sean factibles.• Visita a las bases hoteleras y les propicia una retroalimentación constructiva que favorezca el desarrollo de las mismas.• Garantiza una actitud de cooperación y participación entre las organizaciones políticas y sindicales, y las empresas, órganos y organismos de la Administración Central del Estado y consejos de la Administración Provincial del Poder Popular con los que tenga relaciones.• Comparte experiencias e ideas para entre todos ofrecer los mejores resultados a la organización.• Promueve la cooperación entre áreas y los equipos multidisciplinarios.• Fomenta el buen desempeño de todos los trabajadores y el trabajo conjunto para lograr los mejores resultados.• Trabaja en función de las metas comunes.• Hace comentarios positivos relativos a las habilidades, conocimientos, potencialidades o aporte de los otros.• Asigna actividades complejas llevando a cabo un seguimiento correcto.
1.3 Comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none">• Escucha atentamente a sus subordinados, colegas y superiores.• Establece cordiales relaciones interpersonales con el público interno y externo.• Logra que la información llegue de forma oportuna y completa a su destinatario.

1.4 Delegación de tareas y actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Delega tareas mostrando confianza y estimulando a los colaboradores. • Diseña misiones apropiadas y de ayuda, entrenamiento formal u otras experiencias, con el propósito de fomentar el aprendizaje y desarrollo de la otra persona. • Hace que las personas trabajen por sí misma resolviendo problemas, de manera que ellos realmente adquieran experiencia. • Sirven de referente en la búsqueda del perfeccionamiento personal y profesional dentro de la organización
1.5 Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Hace uso de su poder en la organización para cambiar la estrategia de trabajo o ante una negociación para implementar una mejor o disminuir los efectos de una situación negativa. • Realiza con autonomía e iniciativa sus funciones y responsabilidades. • Emprende nuevas acciones en la búsqueda de estrategias, proveedores y productos. • Asume la responsabilidad derivada de sus decisiones • Identifica y valora problemas, así como sus posibles competencias y en función de esta toma una decisión. • Actúa de manera rápida y eficiente en el momento oportuno.
Nombre de la competencia	2. Gestión del desarrollo organizacional
Nivel de desarrollo óptimo de la competencia: Experto	
Definición de la competencia	
Capacidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; optimizando y rentabilizando los recursos de los que dispone. Crea nuevas estrategias de negocio y tiene la habilidad para planear estratégicamente su trabajo, fijar metas acordes a los objetivos de la organización y determinar prioridades y acciones a desarrollar.	
2.1 Visión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Se anticipa a las necesidades futuras con criterios estratégicos, simulando nuevos escenarios de actuación. • Formula los pasos que se deben seguir a medio y largo plazo, con objeto de encontrar oportunidades de negocio que supongan para la empresa una ventaja competitiva. • Posee alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos que funcionan en la empresa.

	<ul style="list-style-type: none">• Identifica estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones empresariales que se implementen.• Analiza resultados y establece planes de mejora de la calidad y las ventas.• Se orienta a los beneficios potenciales de una inversión y a su factibilidad económica.• Tiene clara la visión de la organización a largo plazo.
2.2 Gestión de recursos	<ul style="list-style-type: none">• Controla la elaboración del reglamento que organiza el mantenimiento de inmuebles, muebles, medios y equipos en la organización superior de dirección empresarial• Exige y supervisa la elaboración del procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos para la actividad de la organización superior de dirección empresarial;• Evalúa y determina el tratamiento salarial a aplicar a los especialistas principales de la organización superior de dirección empresarial, cuando corresponda;• Exige y controla la documentación de la totalidad de las cuentas por cobrar y pagar.• Analiza las propuestas de las empresas para la creación de las reservas provenientes de las utilidades después del impuesto y sus cuantías, según lo dispuesto a estos efectos por el organismo correspondiente;• Supervisa la elaboración de las normas de consumo material y los índices de intensidad energética en la organización superior de dirección empresarial;• Exige y controla el diseño de las políticas de exportaciones de productos y servicios de toda la organización superior de dirección empresarial.• Supervisa la selección y administración del personal idóneo para el desempeño de las funciones que debe desarrollar cada nivel de dirección de la organización superior de dirección empresarial.• Exige y controla la elaboración y el cumplimiento del plan de capacitación y superación adecuado del personal que se le subordina.

	<ul style="list-style-type: none">• Participa y determina el establecimiento de las líneas de tránsito de las proyecciones en correspondencia con las posibilidades reales de la entidad.
2.3 Orientación estratégica	<ul style="list-style-type: none">• Dirige, controla la elaboración y actualización de la estrategia integral de la organización superior de dirección empresarial.• Supervisa la organización del trabajo en el nivel superior de dirección empresarial, según la carga de labores sobre la base del perfil amplio de competencias.• Controla y exige el diseño e implementación del sistema de inteligencia empresarial, que permite la actualización de los conocimientos del personal de la organización superior de dirección.• Supervisa y aprueba el diseño el sistema de comunicación empresarial a implantar en la organización superior de dirección.• Genera ideas y busca estrategias creativas para dar soluciones útiles y eficaces a la organización.
2.4 Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none">• Se interesa integralmente por la atención al cliente.• Se preocupa por entender las necesidades de los clientes internos y externos, dando a las situaciones que se puedan presentar.• Exige y controla acciones adicionales con el fin de superar las expectativas de los clientes externos e internos.
2.5 Análisis financiero	<ul style="list-style-type: none">• Exige y controla el análisis con los trabajadores los resultados obtenidos en la gestión de la organización superior de dirección.• Exige y controla el análisis de la existencia de inventarios ociosos y lento movimiento de toda la organización para la elaboración de los planes anuales.• Evalúa el cumplimiento del presupuesto de gastos aprobado, los índices financieros obtenidos y los indicadores directivos y límite en las empresas.• Controla el cumplimiento del reglamento de estimulación en pesos convertibles (CUC) de la organización superior de dirección, en los casos que corresponda.• Participa, exige y controla en la elaboración del presupuesto de gastos de la organización superior de dirección empresarial y determina las necesidades de financiamiento a asumir por las empresas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Controla periódicamente la ejecución del presupuesto y toma las medidas para garantizar el ahorro. • Exige que las empresas certifiquen sus estados financieros cada año con entidades auditoras.
Nombre de la competencia	3. Capacidad de planificación y organización
Nivel de desarrollo óptimo de la competencia: Experto	
Definición de la competencia	
Capacidad para identificar, organizar y evaluar las diferentes variables que influyen en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.	
3.1 Pensamiento sistémico	<ul style="list-style-type: none"> • Controla sistemáticamente en las empresas que la integran la implantación de los distintos sistemas de la gestión empresarial. • Supervisa y aprueba el diseño del funcionamiento de la organización superior de dirección empresarial sobre la base de estructuras planas y por procesos, adecuada a su tecnología y misión. • Analiza y aprueba las propuestas de las empresas para la creación de las reservas provenientes de las utilidades después del impuesto y sus cuantías, según lo dispuesto a estos efectos por el organismo correspondiente. • Analiza periódicamente los resultados obtenidos en la gestión de la organización superior de dirección empresarial. • Analiza las causas de las deficiencias detectadas y las medidas disciplinarias. • Analiza y aprueba los proyectos de planes anuales de las empresas.
3.2 Planificación y control	<ul style="list-style-type: none"> • Exige y controla de forma sistemática, el sistema de control interno, conforme a sus características, competencias y

	<p>atribuciones institucionales, e insta a los trabajadores a que participen en toda la gestión de este.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exige y controla la confección y actualización del plan de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil. • Exige y controla la confección y conciliación de los planes de la demanda en situaciones excepcionales con los órganos de la defensa. • Exige, controla, participa y compatibiliza con los órganos de la defensa civil los planes contra catástrofes. • Exige y controla periódicamente el cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización superior de dirección, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. • Exige y controla sistemáticamente en las empresas que la integran la implantación de los distintos sistemas de la gestión empresarial.
<p>3.3 Gestión del tiempo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administra su agenda laboral cumpliendo eficientemente con las tareas y actividades que provienen tanto del MINTUR como de otros organismos, así como los grupos subordinados. • Planifica las actividades laborales que corresponden a su cargo por orden de prioridades según las definiciones de la dirección, garantizando que se ocupe el tiempo laboral de la manera más eficiente y productiva. • Gestiona y organiza el horario de sus tareas previendo recursos disponibles y posibles contingencias.
<p>Nombre de la competencia</p>	<p>4 Desarrollo ético profesional</p>
<p>Nivel de desarrollo óptimo de la competencia: Avanzado</p>	
<p align="center">Definición de la competencia</p>	
<p>Capacidad para comportarse acorde a las directrices, normas y valores organizacionales y del sector turístico, dando muestras de un elevado nivel de compromiso. Evalúa los eventos internos y externos del grupo empresarial basándose en los valores que potencia la organización como honestidad, imparcialidad, objetividad, así como de profesionalidad y confiabilidad en el actuar.</p>	

Dimensiones competenciales	Indicadores comportamentales
4.1 Integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple estrictamente los principios y normas de conductas establecidos en el Código de Ética de los Cuadros y con los reglamentos disciplinarios • Se comporta dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas • Comunica las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente. • Actúa de manera honesta incluso en situaciones de riesgo y difíciles. • Trabaja en función del interés colectivo por encima de las motivaciones personales. • Reconoce errores o sentimientos negativos propios. • Es un referente de comportamiento ético en los demás. • Tiene congruencia entre las palabras y las acciones. • Actúa en consonancia con los principios ideológicos y políticos de la revolución.
4.2 Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Posee un alto sentido del deber. • Cumple con todas las obligaciones y funciones del cargo. • Cumple los compromisos que adquiere en función del Grupo Empresarial. • Asume las posibles consecuencias de sus actos. • Se esfuerza siempre por dar más de lo que se le pide.
4.3 Compromiso con la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra una actitud proactiva hacia la misión, visión, valores y objeto social del Grupo Empresarial que dirige. • Comparte y favorece la transmisión de valores y objetivos comunes siendo referente para otros dentro y fuera del Grupo Empresarial. • Utiliza la información, las normas, los procedimientos y las políticas del Grupo Empresarial con precisión y eficacia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.
4.4 Profesionalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Resuelve eficientemente todas las labores asignadas, independientemente de los obstáculos que se hayan presentado para su realización.

	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un nivel adecuado de preparación profesional para cumplir con los requisitos del cargo. • Actúa conforme a las normas y a los estándares técnicos establecidos por la organización, tanto para su cargo específico, como para los trabajadores en general. • Sus decisiones técnicas responden a la ética profesional establecida.
Nombre de la competencia	5 Autodesarrollo
Nivel de desarrollo óptimo de la competencia: Avanzado	
Definición de la competencia	
Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia, de la de otros o de lo que se realiza en la organización en materia turística. Favorece la búsqueda de herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo en función de los intereses del Grupo Empresarial.	
Dimensiones competenciales	Indicadores comportamentales
5.1 Autocontrol	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra un control de los afectos en situaciones de permanente dificultad, agobio y dispersión. • Mantiene el optimismo ante las dificultades. • Genera un clima de trabajo eficaz y sereno. • Propone acciones para el manejo efectivo de las situaciones. • Analiza y valora el origen de las posibles resistencias o situaciones adversas para vencer los obstáculos. • Encauza las situaciones adversas hacia fines provechosos.
5.2 Automotivación	<ul style="list-style-type: none"> • Se muestra interesado ante oportunidades de superación personal y profesional ofrecidas por el MINTUR u otras entidades. • Busca activamente alternativas posibles de superación y capacitación para un mejor desempeño en la Dirección y gestión del grupo empresarial. • Se interesa por mantener un constante desempeño exitoso en las funciones realizadas como Presidente del Grupo Empresarial.
5.3 Autosuperación	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza diferentes formas y estilos para aprender

- Pertenece y participa activamente en actividades/ asociaciones profesionales en su campo.
- Propone soluciones novedosas a los problemas en función de las nuevas capacidades desarrolladas y de la información encontrada.
- Personaliza los modos en los que aplica los conocimientos y habilidades adquiridas en los cursos de capacitación.
- Evalúa y reconoce sus propias necesidades de aprendizaje, superación, y capacitación.
- Se reconoce como máximo responsable de su superación.