

**Análisis de las competencias laborales necesarias para la
implementación del sistema HACCP en un restaurante.**

***Analysis of labor competitions for HACCP system
implementation in a restaurant.***

AUTORES:

MSc. Yadrían Arnaldo García Pulido

Profesor Facultad Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"

e-mail: yadrian.garcia@umcc.cu

Lic. Lynda Ivette Quiñones Beunes

Especialista de Calidad. Hotel Iberostar Varadero.

e-mail: especialista2@iberostar.var.co.cu

Dra. C., Ing. Cecilia Parra Ferié

Profesora Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"

e-mail: cecilia.parra@umcc.cu

RESUMEN:

En las entidades vinculadas al turismo, la inocuidad cobra mayor importancia, debido a que forma parte de la seguridad que es posible brindarles a los clientes, con incidencia en la imagen y posicionamiento del destino. Es indiscutible el papel que juegan los recursos humanos vinculados a la elaboración de alimentos, toda vez que este personal es el encargado de velar por el cumplimiento de las normas higiénicas. La presente investigación tuvo como objetivo identificar las competencias laborales necesarias para la implementación del sistema *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP). El estudio se desarrolló en un restaurante del polo turístico de Varadero. Para ello, se llevó a cabo una caracterización de la entidad y de los puestos claves. En el estudio se utilizaron métodos y técnicas como el análisis documental, método de selección de expertos, dinámica de grupo, observación directa y método de consenso. Se identificaron las competencias laborales para los puestos claves y se confeccionaron los perfiles de competencia donde se abordaron los requisitos de la implementación del sistema HACCP.

PALABRAS CLAVE: competencias laborales, inocuidad y competencias, competencias y HACCP.

ABSTRACT:

In the entities linked to tourism, innocuousness collects bigger importance, because he is a part of the certainty that we can make a toast to you to our customers, insisting on the image and positioning of destiny. It is indisputable, the paper that play the human resources linked to the elaboration of foods, every time that this staff is in charge of watching over the fulfillment from the hygienic standards. The present investigation aimed at identifying the labor necessary competitions for the Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) system implementation. The study developed in a restaurant of the tourist pole of Varadero. For it, a characterization of the entity took effect and of the key jobs. During the study methods and techniques like the documentary analysis, expert selection method, group dynamics, direct observation and consent method were used. It was identified the labor competitions for the key jobs and they manufactured the competitive profiles where the requirements of the implementation of the system approached HACCP themselves.

KEYWORDS: labor competitions, innocuousness and labor competitions, labor competitions and HACCP.

INTRODUCCIÓN:

La manipulación de los alimentos durante su etapa de elaboración y expendio es una de las fuentes más frecuentes de contaminación por microorganismos patógenos que convierten a los mismos en productos no aptos para el consumo humano, en especial cuando es de consumo masivo, no tiene un término de cocción y las condiciones de conservación no son las apropiadas [1].

Cuba no está exenta de esta situación, precisamente entre los problemas más señalados, por los visitantes en encuestas y por las inspecciones realizadas sobre calidad en los servicios, están los relacionados con la inocuidad de los alimentos y las condiciones higiénicas de los locales donde se efectúa el expendio de los mismos [2].

En Cuba se ha avanzado considerablemente hacia la comprensión y el control de los riesgos existentes o previstos y el desarrollo de métodos y modelos para identificar los peligros que amenazan la salud y predecir la inocuidad de los alimentos. En este sentido, en los últimos años se ha intentado diseñar e implantar sistemas de aseguramiento de la calidad basado en el sistema HACCP como una vía para la sustitución paulatina de los sistemas tradicionales de control de la calidad que garanticen la oferta de productos seguros y mayor apertura al mercado [3].

Por otro lado, en los lineamientos para la política económica y social del país se presta especial atención a esta temática tanto en la esfera de los servicios (lineamiento 313, referido a la protección al consumidor), como en la esfera productiva de acuerdo a los lineamientos 183 y 208, referidos a la calidad de los productos ofertados y a sistemas de gestión que garanticen la inocuidad de los mismos respectivamente [4].

En la actualidad la implementación del sistema HACCP es una necesidad indispensable para el desarrollo turístico pues garantiza un planteamiento científico, racional y sistemático para la identificación, valoración y el control de los peligros de tipo microbiológico, físico y químico. Su aplicación ofrece beneficios considerables: alimentos inocuos, mejor utilización de los recursos y respuesta inmediata a los problemas de la industria alimentaria [5].

Entre los componentes del sistema HACCP se encuentran los recursos humanos, donde la preparación, disposición y motivación de los mismos son indispensables para su efectiva implementación; por tal motivo constituyen un factor determinante para el despliegue de esta herramienta. Así lo reconoce Baute (2012) cuando plantea que la gestión del capital humano se ha convertido en una necesidad y estrategia imperiosa para las organizaciones que requieren generar una alta productividad y sentido de responsabilidad social, su adecuada gestión estratégica se considera un factor crítico para cualquier institución y por ende el triunfo o fracaso de las propias empresas u organizaciones [6].

La calidad de los empleados de las organizaciones, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de

manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia [7].

Por otro lado, de acuerdo con la NC 3000/07 la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano resulta un requisito indispensable para garantizar un adecuado servicio al cliente. La ventaja competitiva de las empresas turísticas en el mundo actual no reside únicamente en su equipamiento tecnológico, sino que juega un papel fundamental la cultura organizacional, la estrategia de la organización, la capacidad de liderazgo, la gestión del conocimiento y como tendencia actual la gestión por competencias para direccionar el comportamiento humano hacia resultados satisfactorios. A partir de esto, llegar a definir cuáles son las competencias que debe poseer el trabajador en su puesto de trabajo, es uno de los elementos más importantes [8; 9].

La elaboración de los perfiles de cargo por competencias constituye una herramienta para la selección y evaluación del desempeño profesional del capital humano como competente, buscando los resultados deseados y la determinación de sus necesidades de formación y capacitación. Además posibilita contar con una descripción de las funciones, tareas y responsabilidades del cargo y se centra en las competencias con sus diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimientos que debe tener o desarrollar el trabajador para lograr las metas o los objetivos del cargo vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa, asociados a los resultados que la organización pretende obtener [10].

MÉTODOS:

Para la selección de un procedimiento que permitiera realizar un análisis de las competencias laborales de los trabajadores de la entidad objeto de estudio y además identificar aquellas necesarias para la aplicación del sistema HACCP, se consultaron las propuestas de Cuesta (2005), Acosta (2007) y González y Manrique (2010). Se decidió utilizar un procedimiento en aproximación al propuesto por [13] en el que se propone la elaboración de perfiles de cargos por competencias. Este procedimiento se modificó para alcanzar los resultados propuestos según el objetivo fundamental de este trabajo, como se muestra en la figura 1 [11; 12; 13].

Etapas I. Preparación del estudio.

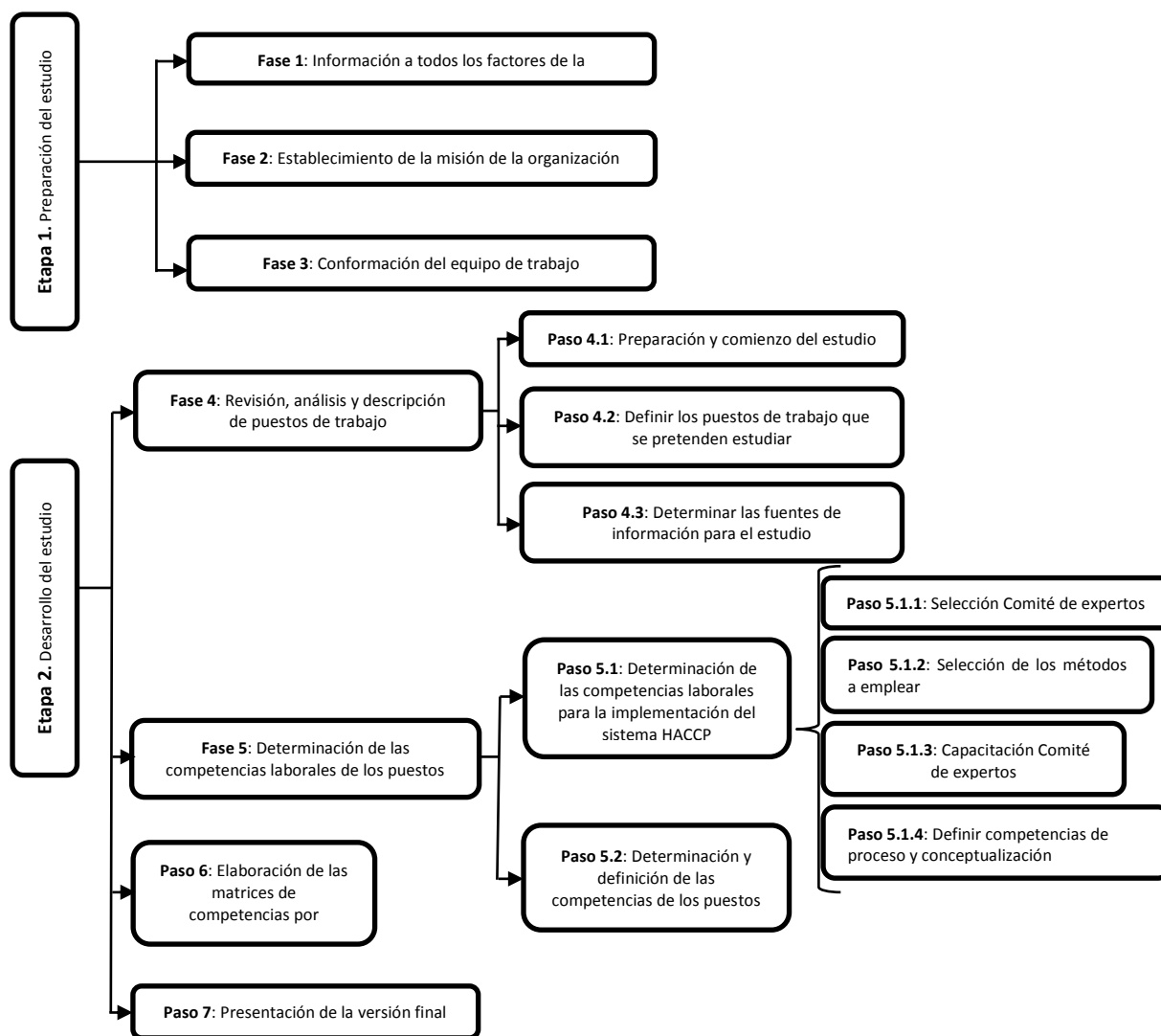
Fase 1. Información a todos los factores de la organización.

Se comunicó a los trabajadores la importancia de establecer las competencias laborales para la implementación del sistema HACCP en la instalación, pues de una correcta manipulación de los alimentos y una adecuada higiene depende en gran medida la satisfacción o insatisfacción de los clientes.

Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización y áreas.

Misión: La empresa Palmares Matanzas, brinda un servicio eficiente de Recreación y Gastronomía a clientes Nacionales e Internacionales, apoyados en la Profesionalidad de su Capital Humano que promueve los mejores valores culturales de nuestra sociedad.

Figura 1. Procedimiento de González y Manrique (2010) modificado. Fuente: elaboración propia.



El personal de la entidad objeto de estudio se compone como se muestra en la tabla 1 a continuación.

Tabla 1. Caracterización de la fuerza laboral de la entidad

Categoría ocupacional		Nivel escolar		Edad		Sexo	
Técnico	-	7mo	-	25-30	-	Masculino	7
Obrero	-	12do	5	31-40	6	Femenino	6
Servicio	12	Técnico medio	1	41-50	4	Cantidad de trabajadores	
Dirigente	1	Nivel superior	7	51-60	3	13	

Fuente: elaboración propia.

El restaurante en cuestión se divide en las áreas siguientes:

- 1.Cocina
- 2.Lunch

- 6.Cuarto frío
- 7.Área de servicio

3.Área fría
4.Área caliente
5.Almacén de víveres

8.Bar
9.Tienda de souvenirs

Fase 3. Conformación del equipo de trabajo.

Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.

El equipo de trabajo se constituyó con asesoramiento del personal que atiende capital humano en la UEB.

RESULTADOS:

Etapla II. Desarrollo del estudio.

Fase 4. Revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo.

Paso 4.1. Preparación y comienzo del estudio.

El equipo de trabajo se reunió con el personal de la entidad, donde se explicaron los objetivos de la investigación y la importancia de la gestión de la inocuidad.

Paso 4.2. Definición de los puestos a estudiar

El estudio abarca todos los puestos del restaurante objeto de estudio, vinculados a la elaboración, manipulación y servicio de alimentos. El personal está constituido por los puestos siguientes:

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| ✓ Administrador (1) | ✓ Cocinero (2) |
| ✓ Capitán de salón (2) | ✓ Dependientes (2) |
| ✓ Cajero (2) | ✓ Auxiliar de cocina (2) |
| ✓ Jefe de cocina (2) | |

Paso 4.3. Determinación de las fuentes de información para el estudio

Durante el desarrollo de la investigación se examinaron diferentes fuentes de información:

- ✓ **Organigrama, diagrama de flujo:** se observó la posición que ocupan los puestos de trabajo objeto de estudio y su interrelación directa e indirecta.
- ✓ **Planificación estratégica:** se adoptó la misión, visión, objetivos y valores compartidos de la organización, para las competencias del proceso clave y definir las competencias de los puestos de trabajo analizados.
- ✓ **Calificadores de cargos:** se analizaron los calificadores de cargos de los puestos objetos de estudio analizándose el contenido de trabajo de los mismos y los requisitos de conocimientos que exigen.
- ✓ **Evaluación del desempeño:** se revisó el reglamento para la evaluación del desempeño, el registro mensual, medio por el cual se comprueba el cumplimiento de las actividades, metas trazadas y las debilidades y fortalezas de cada trabajador en el desempeño de las funciones de su puesto.
- ✓ **Análisis y descripción de los puestos de trabajo:** se realizó una revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo seleccionados para el estudio.

Fase 5. Determinación de las competencias laborales de los puestos seleccionados.

Paso 5.1. Determinación de las competencias laborales para la implementación del sistema HACCP.

5.1.1. Selección del personal que integró el Comité de Expertos.

Los posibles expertos se seleccionaron en función de la complejidad, las características del trabajo que desempeñan, el nivel de confianza que se debe obtener, el conocimiento y la experiencia sobre lo que se va evaluar, de esta manera cada integrante del panel ponderó según el orden de importancia y criterio propio sobre las competencias de mayor relevancia.

Se calculó el número de expertos mínimo necesario por la expresión siguiente:

$$M = P * (1 - P) * K / I^2 = 0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564 / 0.10^2 = 6.5898 \approx 7$$

Dónde:

P=0.01 Error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos.

K=6.6564 Para un nivel de confianza del 99%.

I=0.1 Nivel de precisión que se asumió.

La aplicación de la fórmula para el cálculo del número de expertos arrojó que se necesitaban como mínimo 7 expertos. Para una mayor confiabilidad en los resultados, se deben escoger de 9 a 25 expertos según la literatura consultada, por lo cual se eligieron 9 posibles especialistas. En el cuadro 3 se muestra la relación de los posibles miembros del Comité de Expertos.

Cuadro 3. Posibles miembros del comité de expertos

Nombre	Cargo	Centro de trabajo	Años de experiencia
Mariza Espinosa	Inspector de seguridad	Centro de Higiene y Epidemiología	29 años
Antonio Ortega	Inspector de seguridad	Centro de Higiene y Epidemiología	24 años
Ana Benavides	Inspector de seguridad	Centro de Higiene y Epidemiología	13 años
Noel Portela	Inspector de seguridad	Centro de Higiene y Epidemiología	20 años
RaizaHamel	Profesor	FORMATUR	12 años
William González	Profesor	FORMATUR	9 años
Nereida Horta	Profesor	FORMATUR	14 años
Rubén Rodríguez	Profesor	FORMATUR	11 años
Elizabeth Manrique	Profesor	FORMATUR	7años

Fuente: elaboración propia

Posterior a ello se aplicó el método de expertos según Frías y col. (2008) donde todos los valores de Kc resultaron por encima de 0.8 con lo que las nueve propuestas se asumen como expertos [14].

5.1.2. Selección de métodos a emplear.

Para el trabajo con el comité de expertos se seleccionó el Método de Consenso para lograr agrupar los diversos criterios de los expertos y alcanzar una correspondencia entre los mismos.

5.1.3 Capacitación del Comité de Expertos.

Se capacitó al comité de expertos por los miembros del grupo de trabajo sobre los temas: competencias laborales, sistema HACCP, métodos a emplear (Método de Consenso). Se realizó además una revisión de las normas cubanas de higiene, a saber, NC 136:2001, NC 143:2007, NC 453:2007, NC 455:008, además de la norma ISO 22000, lo cual posibilitó a los expertos desarrollar una noción completa del funcionamiento del sistema objeto de estudio y sus acciones.

5.1.4 Definir competencias de proceso y su conceptualización

La definición de las competencias fue llevada a cabo por los expertos seleccionados, a partir del Método de Consenso. En una primera ronda se solicitó enumerar aquellas competencias necesarias para la aplicación del sistema HACCP.

A continuación se exponen las competencias seleccionadas:

- | | |
|--|--|
| 1.Honestidad
2.Motivación por superación continua

3.Dominio de los principios generales de higiene, limpieza y desinfección
4.Buen aspecto físico
5.Buen estado de salud
6.Capacidad de identificar e inspeccionar el estado de los alimentos en conservación
7.Capacidad de decisión | 8.Dominio de tecnologías existentes
9.Organización y planificación del puesto de trabajo
10.Trabajo en equipo

11.Comunicación
12.Profesionalidad
13.Liderazgo |
|--|--|

5.1.4.1 Aplicación del Método de Consenso

Las competencias propuestas fueron presentadas a los expertos para su valoración a partir del método de Consenso, con la aceptación de aquellas donde el Coeficiente de Consenso (Cc) sea $\geq 60\%$, de acuerdo con [7].

Tabla 5. Resultados de la valoración de las competencias por los expertos

	C 1		C2		C3		C4		C5		C6		C7		C8		C9		C10		C11		C12		C13	
Decisores	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N
Ex 1	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Ex 2	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Ex 3		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Ex 4	X			X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X
Ex 5	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Ex 6	X			X	X		X		X	X		X		X		X		X		X	X		X		X	
Ex 7		X	X		X		X		X		X		X	X		X		X		X		X	X		X	
Ex 8	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Ex 9		X	X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X		X	
Cc	0,66		0,77		0,88		0,77		0,88		0,88		0,66		0,88		0,77		0,77		0,88		0,88		0,88	

Fuente: elaboración propia a partir de la aplicación del método de Consenso

Según las votaciones ofrecidas:

$$Cc = 1 - (Vn/Vt)$$

$$Cc \text{ 1,7} = (1-3/9) = 0,666 \approx 0,67$$

$$Cc \text{ 1,7} = 67\% \geq 60\%$$

$$Cc \text{ 2,4, 9,10} = (1-2/9) = 0,777 \approx 0,78$$

$$Cc \text{ 2, 4, 9,10} = 78\% \geq 60\%$$

$$Cc \text{ 3,5,6,8,11,12,13} = (1-1/9) = 0,888 \approx 0,89$$

$$Cc \text{ 3,5,6,8,11,12,13} = 89\% \geq 60\%$$

Con base en los resultados obtenidos se aceptó el 100% de las competencias laborales identificadas, para la implementación del sistema HACCP.

Paso 5.2 Determinación y definición de las competencias de los puestos seleccionados

A partir de las competencias laborales necesarias para la implementación del sistema HACCP, se determinaron cuáles de estas se corresponden a cada uno de los puestos de trabajo claves de la entidad escogidos para el desarrollo de la investigación:

- | | |
|---------------------|-----------------------|
| a) Administrados | e) Cocinero |
| b) Capitán de salón | f) Dependientes |
| c) Jefe de cocina | g) Auxiliar de cocina |
| d) Cajero | |

Cada uno de los expertos seleccionó cuáles competencias debían estar presentes en cada puesto de trabajo, la tabla a continuación muestra la cantidad de veces que fue marcada cada competencia, según el puesto en cuestión.

Tabla 6. Votación de los expertos para las competencias por puestos de trabajo y coeficientes de consenso

	A/Cc		B/Cc		C/Cc		D/Cc		E/Cc		F/Cc		G/Cc	
CL 1	1	11%	7	78%	8	89%	1	11%	9	100%	6	67%	7	78%
CL 2	2	22%	7	78%	5	55%	5	55%	5	55%	7	78%	3	33%
CL 3	4	44%	3	32%	7	78%	1	11%	7	78%	4	44%	7	78%
CL4	4	44%	8	89%	7	78%	8	89%	7	78%	8	89%	4	44%
CL5	1	11%	5	55%	7	78%	3	33%	8	89%	5	55%	6	67%
CL6	3	33%	2	22%	7	78%	0	1%	8	89%	1	11%	4	44%
CL 7	8	89%	3	32%	8	89%	1	11%	3	33%	1	11%	2	22%
CL 8	1	11%	1	11%	8	89%	1	11%	9	100%	0	1%	5	55%
CL9	7	78%	8	89%	4	44%	2	22%	1	11%	1	11%	1	11%
CL 10	8	89%	9	100%	5	55%	4	44%	3	33%	5	55%	2	22%
CL 11	1	11%	8	89%	1	11%	4	44%	0	1%	5	55%	1	11%
CL 12	6	67%	7	78%	6	67%	3	33%	5	55%	6	67%	3	33%
CL 13	9	100%	8	89%	7	78%	0	1%	1	11%	1	11%	0	1%

Fuente: elaboración propia

Se asumieron las votaciones positivas realizadas y a partir del valor limitante propuesto por Cuesta (2010), de un $Cc \geq 60\%$, se realizó el análisis para determinar cuáles competencias son las que corresponden a cada puesto de trabajo [7].

A. Administrador:

- CL 7. **Capacidad de decisión:** exigir la devolución de mercancías que se entregan en mal estado y que no son aptas para la elaboración y el consumo de los clientes.
- CL 9. **Organización y planificación del puesto de trabajo:** capacidad y habilidad de planificar y organizar el trabajo para que no existan retrasos al comienzo del servicio.
- CL 10. **Trabajo en equipo:** colaboración entre los trabajadores para lograr el cumplimiento de los objetivos de la entidad con prioridad de los intereses del colectivo ante los personales.

4. CL 12. **Profesionalidad:** cumplir con las políticas de trabajo que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la instalación con calidad, con garantía de un servicio acorde a las normas de higiene, decoración y calidad establecidas.
5. CL 13. **Liderazgo:** capacidad de motivar, guiar, influir en el resto de los compañeros para la realización correcta de las actividades de cada puesto de trabajo.

B. Capitán de Salón:

Incluye las competencias CL 9, CL 10, CL12 y CL 13; además,

1. CL 4. **Buen aspecto físico:** poseer una apariencia personal correcta, haciendo uso del uniforme, guantes, gorros, no usando prendas, ni pelo suelto.
2. CL 11. **Comunicación:** capacidad de comunicarse y escuchar las solicitudes de los clientes para poder satisfacer sus necesidades.

C. Jefe de Cocina:

Incluye las competencias CL 7, CL 4, CL 12 y CL 13; además,

1. CL 1. **Honestidad:** sobre su estado de salud, ante cualquier indicio de enfermedades como diarreas, catarrros, informar inmediatamente sobre su situación.
2. CL 8. **Dominio de las tecnologías existentes:** desarrollar la habilidad de usar correctamente los equipos y maquinarias de conservación, elaboración y cocción de los alimentos con el fin de evitar el daño o desperdicio de los mismos.
3. CL 3. **Dominio de los principios generales de higiene, limpieza y desinfección:** conocer las normas de higiene y salud establecidas por su instalación y para cada puesto de trabajo para evitar riesgos o peligros que puedan afectar al personal interno y a los clientes.
4. CL 5. **Buen estado de salud:** cumplir con el chequeo médico preempleo que certifica que no presenta ninguna enfermedad, ni herida ni afectaciones visibles de la piel que interfieren con su trabajo.
5. CL 6. **Capacidad de identificar e inspeccionar el estado de los alimentos en conservación:** poder identificar cuando los alimentos conservados no están idóneos para el consumo y pueden dañar la salud y se hace necesaria su eliminación.

D. Cajero:

1. CL 4. **Buen aspecto físico:** definida arriba.

E. Cocinero:

Incluye las competencias CL 1, CL 8, CL 5, CL 6 y CL 4; además,

1. CL 3. **Dominio de los principios generales de higiene, limpieza y desinfección:** conocer las normas de higiene y salud establecidas por su instalación y para cada puesto de trabajo para evitar riesgos o peligros que puedan afectar al personal interno y a los clientes.

F. Dependiente:

Incluye las competencias CL 4, CL 1 y CL 12; además,

1. CL 2. **Motivación por la superación continua:** pasar cursos de adiestramiento con determinada periodicidad, para actualizar y renovar los conocimientos teóricos y prácticos ya adquiridos.

G. Auxiliar de cocina:

Presenta las competencias CL 1, CL 3 y CL 5, definidas arriba.

Fase 6. Elaboración de las matrices de competencias laborales para los puestos seleccionados

Para la elaboración de las matrices por competencias por puesto de trabajo se relacionaron los elementos: Saber, Saber-Hacer, Querer-Saber-Ser, Saber-Aprender, Hacer-Saber, donde para cada cual se definió un nivel de 1 a 5, ya analizados los conceptos de las competencias laborales por puestos de trabajo. Seguidamente el grupo de trabajo de conjunto con el comité de expertos revisó y aprobó dichas matrices, en sus diferentes niveles de comportamiento que se integrarán a los perfiles de cargos.

DISCUSIÓN:

Si bien las competencias identificadas para cada puesto de trabajo son necesarias para la implementación del sistema HACCP, lo anterior no invalida los cursos de capacitación, toda vez que la tecnología disponible varía, así como las condiciones de trabajo, las normativas y los enfoques para la gestión de la inocuidad.

De las trece competencias identificadas las de mayor porcentaje de repitencia son **CL 4 Buen estado de salud** (38%), **CL 1 Honestidad** y **CL 12 Trabajo en equipo**; con un 30% de forma general; sin embargo en los puestos de jefe de cocina, cocinero y auxiliar de cocina, vinculados directamente a la elaboración de los platos, la CL 3 **Dominio de los principios generales de higiene, limpieza y desinfección**, resulta un denominador común.

En la práctica se pudo comprobar mediante conversaciones con los trabajadores de la entidad que en sentido general dominan los aspectos vinculados a la inocuidad de los alimentos, sin embargo, resulta contrastante que aún persisten deficiencias en la aplicación de dichos conocimientos, lo que pudiera ser muestra de la necesidad de una mayor exigencia.

CONCLUSIONES:

1. El comité de expertos y el grupo de trabajo determinaron como competencias necesarias para la implantación del sistema HACCP: honestidad, motivación por la superación continua, dominio de los principios generales de higiene, limpieza y desinfección, buen aspecto físico, buen estado de salud, capacidad de identificar e inspeccionar el estado de los alimentos en conservación, capacidad de decisión, dominio de las tecnologías existentes en el puesto de trabajo, organización y planificación del puesto de trabajo, trabajo en equipo, comunicación, profesionalidad y liderazgo.
2. Se identificaron las competencias laborales para los puestos de administrador, capitán de salón, jefe de cocina, cajero, cocinero, dependiente y auxiliar de cocina, según las

funciones y características que requieren cada uno de estos puestos, las cuales integrarán los perfiles de cargo.

3. Las matrices de competencias para los puestos de trabajo seleccionados identificaron como competencias más representativas para la implementación del sistema HACCP: buen aspecto físico, profesionalidad, dominio de los principios generales de higiene, limpieza y desinfección, buen estado de salud y liderazgo.

BIBLIOGRAFÍA:

1. CALAÑA, C. *Gestión de la calidad e inocuidad alimentaria en restauración*. Departamento A&B, Escuela de Hotelería y Turismo de La Habana. Diciembre, 2009.
2. BARRIO, K. *Diseño del proceso de implantación del sistema HACCP en la cocina del Club Cienfuegos*. Cuba. Tesis de licenciatura. Universidad Carlos Rafael Rodríguez, Cienfuegos, Cuba. 2009.
3. GUADA, E. *Procedimiento para el autocontrol de la inocuidad de los alimentos en el proceso de restauración el Club Cienfuegos*. En opción al título Científico de Máster en Gestión Turística, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". 2011.
4. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. "Capítulo VII. Política agroindustrial y Capítulo XII. Política para el comercio". Lineamientos 183; 208 y 313. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. mayo de 2011. La Habana, Cuba.
5. VEGA, Y. *Evaluación de Prerrequisitos del Sistema HACCP en la Cocina Central de la Villa Panamericana, perteneciente a la Corporación CIMEX S.A.* Tesis en opción al Título de Licenciado en Ciencia Alimentarias. Instituto de Farmacia y Alimentos. Universidad de La Habana. 2005.
6. BAUTE, Y. *Propuesta de un procedimiento para la evaluación por competencias en la escuela de Formación Integral Antonio Guiteras de Matanzas*. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. UMCC, Matanzas, Cuba. 2012.
7. CUESTA, A. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana . Ed. Academia y Félix Valera. 3ª ed. revisada y ampliada. pp. 40; 18; 283-288. ISBN.978-959-07-1340. 2010.
8. NC 3000/07. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. 1ª ed. Ciudad de La Habana. Cuba.
9. SOTOLONGO, M. *La Gestión del Capital Humano en los hoteles*. [En línea] 2011. Disponible en: www.dialnet.unirioja.es/servlet/articulo. [Citado el: 12 de enero de 2014]. ISBN 1134-7759.
10. PÉREZ, D. *Elaboración de los perfiles de cargos por competencias en el hotel Breezes Bella Costa*. Tesis en opción al título de Ingeniero industrial. Departamento de Ingeniería industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Matanzas, Cuba. 2011.

11. CUESTA, A. *Gestión por Competencias*. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de la Habana. (ISPJAE). P.8. 2005.
12. ACOSTA, E. *Programa el desarrollo de las competencias laborales*. Ministerio del Turismo. Formatur. E.H.T. Varadero. 2007.
13. GONZÁLEZ, F. y MANRIQUE, G. *Propuesta de un procedimiento para el análisis y diseño de los puestos de trabajos (ADTP) con enfoque de competencia para la Empresa de Servicios Matanzas*. Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Mención Gestión de la Producción y los Servicios. Matanzas, Cuba. 2010.
14. FRÍAS, R. A.; CUÉTARA, L.; GONZÁLEZ, M.; GONZÁLEZ A. y CORZO, Y. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. Editorial Universitaria, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". 2008. ISBN: ISBN 959 – 16 – 0304 – 9.
15. NC 136:2007. *Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) y Directrices para su aplicación*. Oficina Nacional de Normalización, Cuba.
16. NC 143:2007. *Código de práctica. Principios Generales de Higiene de los Alimentos*. Oficina Nacional de Normalización, Cuba.
17. NC 453: 2006. *Alimentación Colectiva. Requisitos Sanitarios Generales*. Oficina Nacional de Normalización, Cuba.
18. NC 455: 2006. *Manipulación de los Alimentos. Requisitos Sanitarios Generales*. Oficina Nacional de Normalización, Cuba.
19. Instituto de Formación Integral "Antonio Limón" (IFI). *Guía para la Aplicación de La Norma UNE-EN-ISO 22000. Sistemas de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos. Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria*. Fundación de la Industria de Alimentación y Bebidas. 2006.

Recibido: 28/10/14.
Aprobado: 24/11/14.