

*Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial
Carrera Ingeniería Industrial*

Trabajo de Diploma

“Diseño de las competencias organizacionales, del proceso de alojamiento y los perfiles de cargos en el Hotel Inglaterra”

Autora: Anabel Canales Díaz.

Tutores: Dr.C. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez.

MSc. Ing. Omayda Díaz González.

Santa Clara

Junio 2015



Dedicatoria

A mis padres por su apoyo incondicional y por su dedicación en todos estos años.

A mis abuelos por ser los mejores abuelos del mundo.

A toda mi familia que de una forma u otra me han brindado su apoyo y se han preocupado por mí.

A todos los que me han ayudado a lo largo de estos 5 años.

Muchas gracias

Anabel

Agradecimientos

Agradezco a mis padres Aurelia y Javier que me dieron la vida y siempre me han apoyado en todo momento de mi existencia y me han sobrellevado a pesar de mi carácter.

A todos mis amigos en especial a Yanet y mis compañeras de cuarto Marthica, Dianay, Geidys, Rosmery, Yele, Lianet, Danney y Tania, que siempre me han brindado su amistad, han confiado en mí y me quieren tal y como soy.

A todos los profesores que he tenido a lo largo de mi vida, muchas gracias por aportarme tantos conocimientos.

A mis compañeros de aula por todos los momentos que compartimos a lo largo de estos 5 años.

A mis tutores Omayda Díaz González y Carlos Martínez Martínez por brindarme su apoyo y cooperación en todo momento y dedicarme tantas horas de su preciado tiempo.

A mi oponente Kenia Alvares Cepero por brindarme sus conocimientos y su tiempo.

A Alejandro por preocuparse por mí y aguantarme mis pesadeces.

A los trabajadores del Hotel Inglaterra por su ayuda, en todos los momentos necesitados, en especial a Lazarito y Marthica.

En general agradezco a todas aquellas personas que siempre me han brindado su ayuda y me han dado aliento para lograr cumplir esta meta en mi vida.

A todos muchas gracias.

Resumen

Este trabajo se realizó en el Hotel Inglaterra, ubicado en la calle Prado, Esquina San Rafael, frente al Parque Central en la Habana Vieja perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe del Ministerio de Turismo, con el objetivo de determinar las competencias organizacionales, las del proceso de alojamiento y los perfiles de competencias de los cargos de Jefe de Recepción, Recepcionista y Ama de Llaves.

Se realizó el diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) utilizando la “Tecnología de diagnóstico” comprobando el cumplimiento de los requisitos expuestos en la NC 3001/2007. Como resultado del diagnóstico se obtuvo que el módulo que presenta menor estado de cumplimiento es el de las competencias laborales, influyendo éste fundamentalmente en los módulos de capacitación y desarrollo, selección e integración y evaluación del desempeño, razón por la cual resulta como causa principal de la deficiente gestión del SGICH.

Para la realización de este trabajo se utilizaron diferentes técnicas como son: el análisis documental, la entrevista y la observación directa. Además, se aplicaron otras técnicas como son: Método Delphi, mapa interfuncional de procesos, mapa de actividades, el diagrama Causa-Efecto y de comparación por pares. Se tomó como base la metodología propuesta por Rodríguez, Iraida y un colectivo autor de autores, adecuándola a la investigación realizada.

Se obtuvo como resultado la determinación de las competencias organizacionales, las del proceso de alojamientos y se rediseñaron los perfiles por competencia de los cargos de Jefe de Recepción, Recepcionista y Ama de Llaves.

Abstract

This work was carried out in “Inglaterra Hotel” which is located on the corner of Prado and San Rafael Street, across from Parque Central in Old Havana belonging to “Gran Caribe” Hotel group. Its objective was to determine the organization and accommodation process competences as well as the competence profiles of the reception chief, the receptionist and the housekeeper.

The diagnosis of the Integrated Management of the Human Capital System (IMHCS) was done using “The diagnosis Technology” checking the performance of the requisites on the 3001/2007 Cuban regulation. As a result of the diagnosis, the module with a lesser achievement state was the one referred to the working competences. This result influenced fundamentally on the training and development, selection, integration and evaluation of performance and this is why it is the main cause of the poor management of the IMHCS.

Different techniques as the documentary analysis, the interview and the direct observation were utilized. Other techniques such as the Delphi method, the process interfunctional map, the Cause-Effect diagram and the comparisons in pairs were applied. The methodological proposal of Rodríguez Iraida and a group of authors was taken as a basis and it was adapted to the research.

As a result the determination of the organization and the accommodation process competences was obtained; the competence profiles of the Reception Chief, receptionist and housekeeper were redesigned.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1 Fundamentos Teóricos	6
1.1. Introducción	6
1.2 El Turismo y la hotelería: definiciones y clasificación	6
1.2.1 El Turismo	6
1.2.1.1 Tipos de turismo.....	7
1.2.1.2 Servicios Turísticos	8
1.2.2 Hotelería.....	9
1.2.2.1 Categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.....	10
1.3 Gestión de los Recursos Humanos.....	11
1.3.1 Modelos de Gestión de Recursos Humanos	11
1.3.2 Tecnología de diagnóstico para el sistema de Capital Humano.....	14
1.4 Gestión por competencias.....	16
1.4.1 Definiciones de competencias.....	17
1.4.2 Clasificación de las competencias.....	19
1.4.3 Metodologías para la determinación de competencias	21
1.4.4 Perfiles de cargos por competencias	21
1.5 Enfoque de procesos.....	23
1.5.1 Clasificación de los procesos	24
1.6 Métodos y técnicas.....	27
1.7 Conclusiones del Capítulo.....	29
Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual de los recursos humanos en el Hotel Inglaterra.....	31
2.1 Introducción.....	31
2.2 Caracterización del Hotel Inglaterra.....	31
2.2.1 Datos Generales.....	31
2.2.2 Localización y datos del entorno de acuerdo a la ubicación geográfica del mismo.....	32

2.2.3 Características físico-técnicas más importantes	33
2.2.4 Composición de la plantilla del hotel	33
2.2.5 Calidad.....	36
2.2.5.1 Política de calidad	36
2.2.5.2 Objetivos de calidad	37
2.3 Productos y servicios que oferta	37
2.4 Estructura del diagnóstico implementado en este trabajo.....	38
2.5 Aplicación de la tecnología de diagnóstico el Hotel Inglaterra.....	40
2.6 Resultados de la aplicación de la lista de chequeo para el diagnóstico de la GRH	40
2.6.1 Análisis de los requisitos de la NC 3001 de la ONN	41
2.7 Conclusiones del Capítulo.....	42
Capítulo 3: Determinación de las competencias organizacionales y las del proceso clave de alojamiento en el Hotel Inglaterra	43
3.1 Introducción	43
3.2 Procedimiento para el diseño de las competencias	43
3.3 Descripción del procedimiento para el diseño de competencias.....	43
3.4 Aplicación del procedimiento	45
3.4.1 Fase I: Determinación de las competencias organizacionales.....	45
3.4.2 Fase II: Determinación de las competencias del proceso clave de Alojamiento	49
3.4.3 Fase 3: Determinación de las competencias de los cargos	54
3.5 Conclusiones del Capítulo	5
Conclusiones	56
Recomendaciones	57
Bibliografía	58
Anexos	61

Introducción:

La Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones cubanas ha comenzado a proyectarse hacia perspectivas amplias, al incorporar ideas relacionadas con el desarrollo del capital humano para alcanzar un desempeño superior junto a la elevación de la productividad del trabajo. El conocimiento de una organización es un elemento de ventaja competitiva, sobre todo cuando se trata de entidades que ofrecen servicios. Este hecho se acrecienta cuando los servicios que se prestan influyen considerablemente en la economía del país. En este orden, el sistema de gestión debe evolucionar de esquemas tradicionales hacia los sistemas gerenciales más modernos. Sin embargo su implantación implica transformaciones profundas, que deben integrar las nuevas corrientes y permitir los cambios necesarios para dar respuesta a las exigencias de las organizaciones y su entorno.

Hoy en día, el principal factor que distingue a las organizaciones entre sí, es su capital humano. La organización, que se proponga triunfar, solo tiene una opción: potenciar su capital humano. Para lograr el éxito, uno de los activos más importantes de cualquier organización es conocer las competencias y valores de las personas que la integran. Posteriormente, tienen que definir su potencial y catalogar, a nivel individual y de equipo, las competencias de cualidades y valores necesarios para su actividad. De esta forma la organización conseguirá obtener el incremento de la productividad y calidad de sus servicios.

En Cuba a partir de los años 90; el Turismo emerge como uno de los sectores económicos más dinámicos e importante, el producto turístico que se oferta experimenta un sistemático mejoramiento en la búsqueda de cambios que permitan alcanzar altos niveles de calidad que satisfagan las expectativas de los visitantes. Estas exigencias económicas demandan que la visión de los Recursos Humanos pase de ser de “un mero gasto imputable” a un factor productivo imprescindible. Reconociendo al hombre en las organizaciones como su principal activo y capital; factor fundamental de la actividad empresarial, cuya capacidad de adaptación y proactividad es clave del éxito para las nuevas estructuras y condiciones cambiantes.

Por lo que el diseño de perfiles de competencias constituye el proceso de determinación y comunicación de la información relativa a las actividades y condiciones de puestos de trabajo concretos, así como de las destrezas, conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas en las personas que los desempeñan. Es la piedra angular en la gestión integral de capital humano en el sector del turismo por su relación con el desarrollo eficiente de las restantes políticas de recursos humanos, parte del análisis correcto de cada perfil de competencias. Es imposible realizar un reclutamiento, una selección e inducción eficiente, establecer adecuados planes de formación, desarrollo y carreras; definir sistemas de retribución o realizar una buena evaluación del desempeño sin una determinación y definición clara y exacta de cada uno de los perfiles de competencias.

La definición de la metodología del proceso de diseño de perfiles, parte del rol decisivo que juega la obtención de la información relativa al puesto en cuestión. El sector turístico desarrolla un proceso de cambio, diseñando todos los elementos que intervienen en el Sistema de Gestión Capital Humano.

En la actualidad, en el contexto en que se enmarca en Cuba, es improbable llevar a cabo una adecuada gestión de los recursos humanos si no se determinan y definen de forma clara y precisa todo lo referido a los perfiles de competencias según lo establecido por el Perfeccionamiento Empresarial en los decretos 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano, el Decreto Ley 281 sobre las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal en los sistemas de Capital Humano y Atención al Hombre y en las normas cubanas, 3000: 2007, hace que continuamente se busque la excelencia, con el propósito de acercar más las condiciones y requerimientos del trabajo a las necesidades, posibilidades e intereses del hombre y de su organización.

Por otra parte la investigación contribuye de forma indirecta a la puesta en práctica de los lineamientos 167 y 170 referentes a la política de empleo y salarios, así como al 257 relacionado específicamente con la calidad de los servicios turísticos; todo ello como parte de la implementación de los Lineamientos de la Política

Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana.

La gestión por competencias se enfoca en esencia en el desarrollo de las personas, es decir en lo que éstas deben ser capaces de hacer en el futuro. La gestión por competencias es hoy concepción relevante a comprender en el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), el cual implica mayor integración entre: estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

El Hotel Inglaterra Monumento Nacional perteneciente al Grupo Hotelero Gran Caribe ubicado en la calle Prado, Esquina San Rafael, frente al Parque Central en la Habana Vieja. Es un Hotel que Implementa el Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2003, rigiéndose por el Decreto 281 donde se establecen las funciones y facultades para el funcionamiento de la Empresa, tiene como objeto social: "Promover y prestar servicios de alojamiento y gastronómicos, además de brindar otros servicios complementarios como: comunicaciones y telefónicos, lavandería para clientes, canje de monedas, arrendar locales y espacios a otras entidades y prestar servicios de comedor obrero y gastronómicos para sus trabajadores y otras organizaciones que se autoricen por el Ministerio del Turismo" y como Misión "Prestar servicios hoteleros de excelencia acorde con su estilo Clásico, para lograr una satisfacción plena de los clientes y la obtención de beneficios para el país. "

En el Hotel Inglaterra hasta el momento, no se han realizado trabajos investigativos, que contribuyan a una verdadera gestión de los recursos humanos. En la actualidad no hay conformado un comité de competencias aunque si tienen los diseños de la mayoría de los puestos, no estando definidas las competencias, lo que obstaculiza el resto de los procesos organizacionales, definiendo lo anterior como la **situación problemática** que fundamenta la presente investigación.

De aquí que se presente como **problema de investigación** la no existencia de competencias organizacionales, de procesos, ni perfiles de cargo que permitan una adecuada Gestión de los Recursos Humanos.

El objetivo general:

Determinar las competencias organizacionales del Hotel Inglaterra, las del proceso clave de Alojamiento y los perfiles de cargos fundamentales de dicho proceso y que contribuyan a una gestión efectiva de los recursos humanos, posibilitando el éxito de la instalación.

Como objetivos específicos se plantearon los siguientes:

1. Elaborar el marco teórico o de referencia de la investigación derivado de la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada que sirva de soporte teórico y guía para la investigación, así como un documento referativo con fines docentes, metodológico e investigativo en esta temática.
2. Diagnosticar el estado actual de la Gestión de Recursos Humanos existente en el Hotel Inglaterra, mediante la utilización de la tecnología diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
3. Determinar las competencias organizacionales del Hotel Inglaterra.
4. Determinar las competencias del proceso clave de Alojamiento.
5. Rediseñar los perfiles de cargos fundamentales del proceso de alojamiento.

Las **preguntas científicas** son las siguientes:

1. ¿En qué medida el estudio realizado de la bibliografía existente contribuye al desarrollo de la investigación propuesta?
2. ¿Qué procedimientos o herramientas pueden ser utilizados para el adecuado diseño de los perfiles de cargos por competencias?
3. ¿Qué beneficios y mejoras traería para la entidad objeto de estudio la correcta implementación de competencias laborales?

Para lograr satisfacer los objetivos trazados la presente investigación se estructura en tres capítulos:

Capítulo I: Fundamentos teóricos. Dirigido a analizar los principales postulados teóricos metodológicos relacionados con la gestión del capital humano, la organización del trabajo y en especial, la gestión por competencias laborales.

Capítulo II: Diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en el Hotel Inglaterra. Realizar el diagnóstico de la situación actual de los recursos humanos en la organización.

Capítulo III: Soluciones Proyectadas. Presenta el diseño propuesto de perfiles de cargos por competencias, como un complemento esencial para el proceso de selección, capacitación y evaluación del desempeño.

Capítulo 1: Fundamentos Teóricos.

1.1. Introducción:

Para el desarrollo de toda investigación se hace necesaria la realización de una profunda revisión bibliográfica del tema a tratar por lo cual se realizará un estudio y análisis de los criterios emitidos por varios autores especializados en el tema a tratar, también se harán valoraciones personales acerca de los criterios planteados de forma tal que se pueda consultar dicha bibliografía para extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema científico a resolver.

El presente capítulo tiene como objetivo la definición de conceptos sobre los principales temas relacionados en el estudio de investigación, así como metodologías y técnicas aplicadas para la obtención de las competencias laborales, en él se aborda desde una óptica actual la gestión de recursos humanos y el sistema integrado de gestión del capital humano haciendo énfasis en la gestión por competencias.

1.2. El Turismo y la hotelería: definiciones y clasificación:

1.2.1. El turismo.

Según la Organización Mundial del Turismo, el **turismo** comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.

El turismo como tal, nace en el siglo XIX, como una consecuencia de la Revolución industrial, con desplazamientos cuya intención principal es el ocio, descanso, cultura, salud, negocios o relaciones familiares. Estos movimientos se caracterizan por su finalidad de otros tipos de viajes motivados por guerras, movimientos migratorios, conquista, comercio, entre otros.

El turismo ha evolucionado a través de los años, desde la llamada etapa del turismo de masas (siglo XX) hasta convertirse en una de las industrias con mayor dinamismo a nivel mundial, por los altos ingresos que aporta, por la generación de empleos, y por el gran efecto de arrastre sobre otros sectores de la economía, a nivel mundial.

El Turismo en Cuba ha representado durante muchos años un fuerte contribuyente al estado económico de las distintas ciudades o países, sobre todo para aquellos que dependen casi en su totalidad del mismo o están buscando la diversificación de ingresos, reconociendo a esta área como fuente excepcional de inversión que indica una de las principales columnas de abastecimientos para muchos países en desarrollo, crea el empleo y las oportunidades de progreso que tanto se necesitan.

1.2.1.1. Tipos de turismo:

- a) **Turismo individual:** Es aquel cuyo programa de actividades e itinerario son decididos por los viajeros sin intervención de operadores turísticos.
- b) **Turismo de masas:** Es aquel que se realiza masivamente por todo tipo de personas, sin importar su nivel económico por lo que no es un tipo de turismo exclusivo. Es el más convencional, pasivo y estacional. Es normalmente menos exigente y especializado. Aquí podemos encontrar el turismo de sol y playa.
- c) **Turismo cultural:** Es el que precisa de recursos histórico-artísticos para su desarrollo. Es más exigente y menos estacional.

Entre los diversos tipos de turismo cultural podemos encontrar: el creativo, el urbano, el monumental, el arqueológico, el funerario, el de compras, el etnográfico, el literario, el idiomático, el gastronómico, el enológico y el industrial.

- a) **Turismo natural:** Se desarrolla en un medio natural, tratando siempre de realizar actividades recreativas sin deteriorar el entorno.

Entre estos el Rural, el Ecoturismo, el Agroturismo, el Agroecoturismo, el Ornitológico, el Ictioturismo y el Cinegético.

- a) **Turismo activo:** El turismo activo es aquel que se realiza en espacios naturales, el turismo activo está estrechamente relacionado con el turismo rural y generalmente este tipo de actividades se realizan en un parque natural debido al interés ecológico que estos presentan.

Entre estos el Parques temáticos, el Deportivo, el Aventura, el Religioso, el Espiritual, el Místico, el Termal o de salud, el Médico, el Social, el Experiencial y el Itinerante.

a) Turismo de negocios: El turismo de negocios es aquel que se desarrolla con objeto o fin de llevar a cabo un negocio o un acuerdo comercial, se desarrolla entre empresas por lo general. Utilizado por empresarios, ejecutivos, comerciantes y otros profesionales para cerrar negocios, captar clientes o prestar servicios. La estacionalidad es invertida a la vacacional, por lo que es un producto muy importante para el sector. El cliente suele ser de alto poder adquisitivo. Se trata de un turismo fundamentalmente urbano y con necesidades de infraestructura muy concretas como la conexión a internet.

Entre estos los de Reuniones y congresos, los de Seminarios y convenciones, los Viajes de incentivo y los Fam trips o viajes de familiarización

a) Turismo científico: El turismo científico es una modalidad de turismo cuya motivación es el interés en la ciencia o la necesidad de realizar estudios e investigaciones científicas en lugares especiales como estaciones biológicas o yacimientos arqueológicos. En ocasiones existe la necesidad de viajar para observar *in situ* alguna realidad que es objeto de estudio. El turismo científico se realiza de forma individual o en pequeños grupos para evitar alterar el objeto de estudio en un entorno natural.

a) Turismo especial: Comenzó a principios del siglo XXI realizado por personas muy ricas y valientes, los riesgos de perder la vida en un viaje al espacio son elevados. Los primeros viajes consistían en una estancia de 3 o más días en la Estación Espacial Internacional en la que realizaban fotografías del espacio y la Tierra, videos, conversaciones con personas en la estación, disfrutar de la ingravidez, colaborar con los tripulantes de la estación y también realización de pequeños experimentos.

1.2.1.2. Servicios turísticos

Tienen la consideración de servicios turísticos la prestación del:

- **Servicio de alojamiento**, cuando se facilite hospedaje o estancia a los usuarios de servicios turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- **Servicio de alimentación**, cuando se proporcione alimentos o bebidas para ser consumidas en el mismo establecimiento o en instalaciones ajenas.

- **Servicio de guía**, cuando se preste servicios de guía turística profesional, para interpretar el patrimonio natural y cultural de un lugar.
- **Servicio de acogida**, cuando se brinde organización de eventos como reuniones, congresos, seminarios o convenciones.
- **Servicio de información**, cuando se facilite información a usuarios de servicios turísticos sobre recursos turísticos, con o sin prestación de otros servicios complementarios.
- **Servicio de intermediación**, cuando en la prestación de cualquier tipo de servicio turístico susceptible de ser demandado por un usuario, intervienen personas como medio para facilitarlos.
- **Servicios de consultoría turística**, está dado por especialistas licenciados en el sector turismo para realizar la labor de consultoría turística.

1.2.2. Hotelería:

La hotelería es la rama del turismo que presta el servicio del alojamiento al turista. Este puede tener diversas clasificaciones, según el confort y el lugar donde se encuentren, brindados a través de establecimientos que basan su actividad en el hospedaje y son de gran importancia para los viajeros, al proporcionarle las condiciones necesarias para su pernoctación en el lugar de acogida.

Tras un análisis de las definiciones aportadas por diversos autores se determina que la definición más completa, dado que integra la mayor cantidad de elementos, es la aportada por la NC-127:2001, la cual aporta la siguiente definición de lo que es un **Establecimiento de Alojamiento Turístico**: es la instalación destinada a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación.

También brinda una definición de estos tipos de establecimientos atendiendo a sus características esenciales, los cuales para los efectos de esta norma son: hotel, aparthotel, villa y motel, definiéndose como **Hotel**: al establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y servicios adicionales. Además esta norma brinda otra clasificación atendiendo a tres criterios fundamentales, finalidad, ubicación y capacidad (ver

anexo 1).

1.2.2.1. Categorías de los establecimientos de alojamiento turístico:

Los establecimientos de alojamiento turístico pueden ser categorizados teniendo en cuenta diferentes criterios. Para definir las tipologías y categorías de los establecimientos de alojamiento turístico se han creado diferentes sistemas de clasificación, teniendo en cuenta factores como la calidad de las habitaciones y la disponibilidad de facilidades hoteleras, equipamiento e instalaciones generales de servicio.

Las formas principales de categorización de las empresas hoteleras son (Jassa, 2014):

- Letras: A, B, C, D...
- Números: 1ª, 2da., 3ra...
- Procedimiento mixto: Letras y números
- Denominación: Lujo, primera, segunda y clase económica
- Símbolos: Estrellas, Diamantes (EUA), Soles (Argentina), Guarías u orquídeas (Costa Rica), Tunjos u objetos de oro en sepulturas indígenas (Colombia)
- Nivel de servicio: Clase Mundial (World-class), Clase Media (MidRange) y Económicos (Economy/Limited).

El sistema clasificación por estrellas es el más utilizado internacionalmente y es el establecido oficialmente por la OMT. Además, es por el cual se rige el sistema hotelero cubano a partir de la NC 127, 2001.

Requisitos para la clasificación por categorías

De una estrella: Sus instalaciones, habitaciones y apartamentos serán sencillos, confortables, dado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Los servicios que ofrece serán limitados (ver anexo 2). Serán esenciales la higiene y el mantenimiento de la instalación.

De dos estrellas: Sus instalaciones, habitaciones y apartamentos serán sencillos y confortables, expresado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Los servicios que ofrece serán limitados (ver anexo 2). Serán esenciales la higiene y el mantenimiento de la

instalación.

De tres estrellas: Las instalaciones, habitaciones, apartamentos serán sencillos y confortables, expresado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Brindarán un servicio completo (ver anexo 2). Serán esenciales el confort, la higiene y el mantenimiento de la instalación. Será apreciado por la buena calidad de sus servicios.

De cuatro estrellas: Se destacarán por su elegancia, confort y la diversidad de sus servicios (ver anexo 2). Sus instalaciones, habitaciones, suites, apartamentos y otros servicios, dispondrán de las técnicas modernas de la hotelería. El lobby será espacioso. Los elementos de ambientación estarán bien integrados y será notoria la creatividad de su diseño. El mobiliario, el equipamiento y los accesorios serán de calidad superior. La operación se caracteriza por la obtención de los detalles y la eficiencia. Contarán con personal en número suficiente para brindar un servicio distinguido a cada huésped.

De cinco estrellas: Se observa elegancia constante que se percibe desde que se entra al edificio. Todos poseen además de las cualidades que caracterizan a un cuatro estrellas, más servicios (ver anexo 2) y mejores instalaciones para huéspedes. Dispondrán de las técnicas más modernas de la hotelería.

1.3. Gestión de los Recursos Humanos:

En el actual entorno globalizado, cambiante y extremadamente competitivo, el éxito de las organizaciones no radica en los recursos financieros, materiales o energéticos que estas poseen, tampoco en la tecnología. La principal ventaja competitiva de las organizaciones, y muy particularmente aquellas dedicadas a la prestación de servicios, se deriva de las personas que laboran en ellas, es decir su capital humano, contrario a los principios de la revolución industrial, donde el individuo era solamente una pieza más de la maquinaria. Hoy, en la actualidad, el individuo se ha convertido de manera generalizada, en un elemento creativo, analítico y dinámico de la organización, como pilar fundamental para el desarrollo.

1.3.1. Modelos de Gestión de Recursos Humanos:

Son varios los autores que han abordado el tema de la Gestión de los recursos humanos, planteando diferentes modelos para su análisis, los cuáles sirven en

mayor o menor medida para realizar el diagnóstico y/o proyección de dicha gestión. Entre estos tenemos los expuestos por: Bustillo, C. (1988), Quintanilla, I. (1991), Sikula, A. (1994), Louart, P. (1994), Puchol L. (1994), Besseyre des Horts, Charles-Henri. (1989).

Existe una gran variedad de modelos que han sido aplicados exitosamente en diversas universidades del mundo como son:

- Modelo de Harper y Linch (1992)
- Modelo de Werther y Davis (1996).
- Modelo de Chiavenato (2002).
- Modelo de Beer y colaboradores.
- Mapa de Beer modificado por Cuesta (1999).

A partir de análisis de los anteriores modelos se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, con las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la del país. Este análisis y el enriquecimiento alcanzado condujeron a la creación de los modelos cubanos que se describen a continuación:

- **Modelo de GRH DPC. (Cuesta, 2005)**

Es un modelo de GRH funcional (ver Anexo 3), implicando una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. Este modelo con su inmanente tecnología, está adecuado a la práctica laboral de empresas y organizaciones del país, tomando las invariantes del modelo de Beer y colaboradores modificado y tomando otros conceptos. No obstante la experiencia positiva que condujo al modelo de GRH DPC, se defiende la idea de la necesidad de configurar modelos que respondan al “traje a la medida” que precisa la empresa u organización laboral en cuestión.

Este modelo es superior a los antes mencionados pues no sólo le confiere un peso significativo al entorno, sino que además asume como rectora del mismo a la estrategia empresarial y a la cultura de la empresa, otorgándole a la influencia de los empleados un papel central, además que enfatiza en que la gestión de recursos humanos no es responsabilidad de un área o departamento sino de todos en la organización, lo que permite diagnosticar ésta integralmente, y medir a

través de las cuatro C (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces) el cumplimiento de las políticas de recursos humanos, y la interrelación y dinámica entre los diferentes grupos de interés.

A continuación serán tratados los detalles necesarios de los distintos elementos comprendidos por el modelo GRH DPC.

1. Factores de Base

Son fuerzas decisivas del entorno y del interior de la empresa u organización laboral. A partir de aquí se comienzan a argumentar los distintos componentes del aludido modelo de GRH DPC.

2. Grupos de interés.

Considerar el interés de los distintos grupos relacionados con la Empresa (accionistas, directores, empleados, etc.) y los estratos o subgrupos de estos (edades, sexos, profesiones, etc.), es determinante para diagnosticar y proyectar las políticas de recursos humanos y alcanzar los resultados deseados.

3. Dirección Estratégica.

Se trata de la Dirección estratégica de la organización, de la institución. No es la Dirección estratégica de recursos humanos.

4. Competencias laborales y organización que aprende.

Ocurre que junto a la estrategia organizacional han de ir explícitas las competencias clave de la organización o empresa (core competences en los términos de G. Hamel y C. K. Prahalad --1994) y, a la vez, tendrán que conocerse los perfiles de competencias de los empleados, así como los perfiles de competencias de los diferentes cargos o puestos de trabajo. Tal conocimiento es hoy imprescindible para la gestión eficaz y eficiente de las personas y de la organización.

5. Subsistemas y políticas de RH.

Una vez diagnosticadas las políticas de recursos humanos existentes, o las no existentes, que es lo que más ha ocurrido, y tenido en cuenta todo el contexto informativo anterior, se pasa a la proyección.

6. Resultados.

Las cuatro “C” son de gran importancia en ese modelo: resultados de compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

7. Consecuencias a largo plazo.

Quedan explícitos a partir de sus enunciados en el Mapa de GRH los conceptos relativos a “bienestar individual” y “bienestar social”. Sin embargo, hay que precisar los términos implicados en “eficacia y eficiencia de la organización”.

8. Auditoría o cuadro de mando integral.

La Auditoría constituye para el sistema GRH un componente muy significativo, donde se condensa y se sistematiza toda la información, centrándose en la verificación de la calidad de las aludidas actividades clave.

9. Interno y entorno organizacional.

Una herencia fuerte del taylorismo, hoy obsoleta, es la extrema parcelación, manifiesta a través de las estructuras organizativas jerárquico funcionales.

- **Modelo propuesto por la Norma Cubana 3000:2007**

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos se resume en un esquema (ver anexo 4), en el cual se define un modelo a seguir, el cual vincula 8 elementos esenciales (Comunicación Institucional, Evaluación del desempeño, Seguridad y Salud del trabajo, Estimulación moral y material, Organización del trabajo, Selección e integración, Capacitación y desarrollo, Autocontrol), a partir de un elemento 9 que conforma el centro de relación (Competencias laborales requeridas por el trabajador en aras de la necesidad de la organización).

Como se puede apreciar, en los modelos presentados se hace énfasis en los procesos, la tecnología, las funciones, las estructuras y los contenidos, en los que existe un vínculo entre las actividades clave de la Gestión de Recursos Humanos y las competencias laborales.

1.3.2. Tecnología de diagnóstico para el sistema de Capital Humano

La Tecnología de Diagnóstico es parte integrante del modelo de gestión de capital humano, diseñada y validada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, según las Normas Cubanas NC 3000/2007. Esta tecnología permite medir el nivel

de integración interna, externa y estratégica así como facilitar a la entidad la aplicación del SGICH identificando debilidades, fortalezas, oportunidades, barreras.

Esta tecnología tiene como técnica principal la lista de chequeo elaborada en Microsoft Excel y sus respuestas están concebidas en 3 grados de desarrollo:

1. **Bajo:** cuando se alcanza una puntuación mínima de 5 puntos.
2. **Media:** cuando se obtiene 10 puntos.
3. **Alto:** Cuando se alcanza la máxima puntuación de 15 puntos.

Tiene dentro de sus principales características permitir durante la ejecución del diagnóstico, la utilización de entrevistas, métodos de expertos y diagrama de causa- efecto. El nivel de integración externa se determina por el cumplimiento de premisas que marcan el grado de orientación estratégica de la empresa, el nivel de integración interna se basa en los resultados que se obtienen en cada módulo del modelo de GCH y el nivel de integración estratégica es la relación entre el cumplimiento de las premisas y el cumplimiento de los módulos.

Las premisas establecidas en esta tecnología no serán objeto de estudio en esta investigación, solo se tendrán en cuenta el comportamiento de los módulos.

Para evaluar el comportamiento en cada uno de los módulos se divide la puntuación obtenida contra la posible en cada módulo, y se expresa porcentualmente. Esta tecnología es de gran utilidad para las entidades ya que nos muestra hacia donde debe ir orientada la organización. La tecnología de diagnóstico ofrece los siguientes resultados:

- Establece el grado de orientación estratégica con que está operando la entidad en la actualidad.
- Señala la dirección del proceso de cambio hacia donde debe orientarse, al identificar el modelo de referencia de plena integración estratégica.
- Mide y evalúa el nivel de integración actual de la GCH con la estrategia de la Empresa.
- Muestra los procesos que más favorecen y que menos favorecen, por su nivel de desarrollo, a esta integración estratégica.

- Determina la brecha de integración al comparar el nivel de integración actual de la empresa con el nivel de integración promedio de las empresas avanzadas del país.

Se puede resumir que la Tecnología de Diagnóstico es una herramienta muy eficaz en las organizaciones para evaluar los resultados para determinar si la empresa tiene o no orientación estratégica y el nivel estratégico alcanzado por esta, además se obtienen las brechas que la organización presenta en cada uno de los nueve módulos del SGICH.

1.4. Gestión por competencias:

Los nuevos desafíos que impone el desarrollo vertiginoso de las Ciencias de la Dirección implica la necesidad de instrumentar la gestión de competencias, que verdaderamente logra colocar el factor humano en primera posición entre los activos de las organizaciones.

En su libro Gestión de Competencias Cuesta señala “La concepción sobre gestión de competencias es hoy importante para comprender la Gestión de los Recursos Humanos debido a que implica: mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, unido a un conocimiento superior de las potencialidades de las personas” (Cuesta, 2001; p1).

“Este tipo de gestión ha devenido en una herramienta estratégica, entre las mejores, para optimizar el capital humano de una empresa. Puede ser fuente de ventajas competitivas para empresas de todo tipo y es indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es un modelo integral para el SGICH, que promueve a su vez la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización y contribuye a un mejor alcance de los objetivos estratégicos de la misma.

La norma cubana NC 3000:2007 comprende la gestión de competencias como: “Las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización” (p.16).

La gestión de competencia es el conjunto de comportamientos, habilidades,

conocimientos y aptitudes que favorece el correcto desempeño del trabajo y que la organización tiene interés en desarrollar o reconocer en sus colaboradores de cara a la concesión de los objetivos estratégicos de la empresa (Bolívar C. 2002)

Las valoraciones antes mencionadas permiten apreciar la potencialidad del concepto de Gestión basada en Competencias, cómo una herramienta de trabajo que contribuya a dar respuesta a las necesidades de las organizaciones ante los nuevos paradigmas del desarrollo. De esta forma, para el presente estudio, la Gestión basada en Competencias es el conjunto de actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones, centradas en el desarrollo del trabajo con las competencias.

1.4.1. Definiciones de competencias

El concepto de competencia empezó a ser empleado en la psicología organizacional norteamericana en los años 70, como resultado de las investigaciones de David C. McClelland, considerado en la literatura como el padre de la Gestión basada en Competencias. Estas investigaciones se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. McClelland plantea que para predecir con mayor exactitud el desempeño laboral, se debe estudiar a las personas en su puesto de trabajo y descubrir las competencias que se asocian con el éxito laboral.

Clásicos como Spencer y Spencer (1993) las definen como características subyacentes en el individuo que están causalmente relacionadas a un estándar de efectividad y un desempeño superior en un trabajo o situación. También plantean que indican formas de conducta o de pensar que generalizan diferentes situaciones y perduran en el tiempo.

Para Levy-Leboyer (1997), son una lista de conductas que ciertas personas poseen más que otras y las hacen más eficaces para una situación dada. Además, representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir bien las misiones profesionales prefijadas.

Cubeiro define las competencias como un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo. (J.C. Cubeiro y Fernández 1998)

Vargas en su artículo "Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio", realiza un análisis interesante acerca de la utilización del término competencia en el ámbito gerencial, expresado en las definiciones anteriores y su significación desde una perspectiva psicológica. En este sentido destaca que las competencias:

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad: Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad: Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

Afirma Cuesta para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos por su trabajo o por las situaciones personales que afronta, es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos (Cuesta 2005)

Saber: es el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia.

Saber hacer: es el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas.

Saber estar: es el conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta los valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer: es el conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia.

Poder hacer: es el conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales:

- Lo individual que se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona.
- Lo situacional que comprende el grado de “favorabilidad” del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

De los anteriores conceptos se infiere que una competencia integra un acervo de conocimientos tácitos y explícitos, un conjunto de habilidades o destrezas para ejecutar una labor o cumplir un rol y unos comportamientos del individuo que se ponen en juego para desempeñar con éxito una actividad dada, en un contexto sociocultural determinado.

A partir del estudio bibliográfico realizado se puede afirmar que el Modelo de Gestión Integrado del Capital Humano se basa en el análisis de conductas observables y evaluables que no son más que las competencias. Las competencias que exigirán cada organización dependerán de múltiples factores como: productos, procesos, medios de producción, valores, cultura, misión y estrategia. El tipo de competencias a utilizar y su importancia relativa variarán en función de la aplicación o el proceso sobre el cual se quiera actuar y los objetivos establecidos.

1.4.2. Clasificación de las competencias

Existen múltiples clasificaciones y tipologías sobre las competencias en la literatura. Algunos ejemplos son las clasificaciones propuestas por Vargas quien las define como competencias genéricas, básicas y específicas

Competencias Genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la disposición para el trabajo en equipo, competencias para la negociación, planificación, y otras más.

Competencias Básicas: son las que se adquieren en la formación básica y que

permiten el ingreso al trabajo: competencias para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

Cubeiro y otros autores tienen en cuenta la clasificación ofrecida por Hay Group, quienes se refieren a dos tipos de competencias (Murray Dalziel; Cubeiro 1996):

Tangibles: que son los conocimientos y habilidades que son necesarios pero no suficientes para garantizar resultados superiores y por consiguiente son más fáciles de desarrollar.

Intangibles: que hacen referencia a los comportamientos ligados a las características personales y son estas las que garantizan resultados superiores, como son el rol social, la imagen de sí mismos, rasgos y motivos, las cuales son más difíciles de desarrollar, en razón a que son inherentes al individuo.

La NC 3000-Vocabulario: 2007 ofrece los siguientes significados (MTSS 2007):

Competencias Laborales: Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Competencias organizacionales: Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

Para esta investigación se asume la definición que aporta la NC 3000:2007 por ser la más abarcadora encontrada y por contemplar las tendencias actuales de la gestión empresarial cubana.

1.4.3. Metodologías para la determinación de competencias

A partir de la revisión bibliográfica realizada se concluyó que algunas de las principales metodologías para la determinación de las competencias son las mencionadas a continuación:

- Técnica del análisis funcional
- Developing a Curriculum (DACUM)
- Systematic Curriculum and Instructional Development (SCID)
- A Model (AMOD)
- Método del Assesment Center.

La técnica o metodología más utilizada en los procedimientos estudiados (Jimenez, 1997); (Ducci, 1997); (Delgado, 2000); (Cuesta, 2001); (MTSS, 2001); sobre todo en Cuba es el análisis funcional, que tiene como principal ventaja que parte del propósito clave y de hecho los elementos estratégicos, lo cual garantiza la alineación de las competencias con la estrategia empresarial.

En las empresas cubanas también se aboga por el enfoque a procesos y es precisamente las tecnologías planteadas por Cuesta (Cuesta 2008) y Ariel Soltura (Soltura 2009) una de las que están dirigidas a los procesos. El modelo de integración estratégica por competencias persigue integrar el enfoque de competencias a los niveles: organizacional, de procesos e individual, como un proceso de dirección estratégica transversal (Soltura 2009).

La Dra. Iraida Justina Rodríguez González y colaboradores, confeccionaron un procedimiento que tiene como objetivo fundamental brindar una herramienta que permita determinar las competencias que requiere una organización, donde se gestiona por procesos, en los tres niveles de competencias: organizacionales, de procesos y de cargos, el cual nos servirá de apoyo para la realización de este trabajo.

1.4.4. Perfiles de cargos por competencias

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 es lo que se conoce como perfil de cargo por competencia o perfil de competencia.

El perfil de competencia es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

Estos perfiles se realizan a partir de un estudio de organización del trabajo realizado en el cargo, con el fin de conocer con profundidad el contenido de su trabajo para reconocer las competencias que necesita el puesto.

En la descripción del cargo expresado en el perfil de cargo se detallan estos componentes.

Competencias del puesto:

- QUÉ HACE él o los ocupantes del mismo: Ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la competencia laboral. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de la competencias en términos que abarque tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las funciones y después las competencias.
- CÓMO LO HACE: Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo en el apartado "Responsabilidades". Respecto a "métodos que emplea", cuando se aplica la Administración por objetivos no se explicitan: interesan los resultados y no el cómo se obtienen.
- PARA QUÉ LO HACE: Objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.

Requisitos y responsabilidades:

- Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes).
- Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).
- Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

Condiciones de trabajo:

- Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, etc.; así como relaciones interpersonales.
- Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevaletentes.

Es necesario considerar que esos componentes interactúan o se presuponen, no pueden concebirse como partes aisladas. Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o de multicompetencias, habrá que garantizar que el perfil de cargo, mantenga relación con esa tendencia de manera que no signifiquen un encasillamiento o traba legal, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

1.5. Enfoque de procesos

En el desarrollo del enfoque a procesos se tienen en cuenta términos claves para su comprensión, tales como la definición de proceso. A partir de tener definido el mismo se realiza una serie de actividades para identificarlos y efectuarlos.

La norma internacional ISO, promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para la gestión de calidad y en la ISO 9000:2000 se define a los procesos como el "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados." (ISO)

Por lo que un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

En general de las definiciones de proceso se pueden extraer como ideas básicas que constituyen un conjunto de actividades interrelacionadas, que persiguen la creación de valor y que su salida final es la conformación de un bien o servicio para un cliente que puede ser interno o externo a la organización.

El análisis y definición de los procesos permite:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la organización
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento)
- Evitar despilfarros de todo tipo.
- Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión.

1.5.1. Clasificación de los procesos

En la literatura existen muchos criterios para clasificar los procesos. Teniendo en cuenta que ningún criterio de clasificación es totalmente abarcador, y mucho menos se logra que sus términos incluyan, exactamente, a cada situación o elemento que se encuentra en el área de interés, si resulta necesario su empleo para el análisis e investigación.

Por las características de las organizaciones de servicio, se hace necesario enfatizar la repercusión que pueden llegar a tener los procesos sobre el cliente, de esta forma se pueden encontrar procesos:

- **De Dirección y/o Estratégicos:** son los encargados de administrar los procesos clave y de apoyo.
- **Proceso relevante:** es una consecuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente interviene en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

- **Básicos o Claves:** Aportan valor al Cliente y entran en contacto directo con el mismo. Se define como aquel que es esencial para alcanzar los objetivos estratégicos de la Organización. Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- **De Apoyo y/o Soporte:** son procesos que aportan valor indirectamente al servicio que recibe el Cliente, o no aportan valor, pero no entran en contacto directo con el mismo y son necesarios para el buen desempeño de los Básicos o Claves.

Características de los procesos de dirección y/o estratégicos.

- Involucran personal de primer nivel
- Administran los procesos clave y de apoyo
- Gestionan otros procesos
- Afectan a la organización en su totalidad

Características de los procesos clave.

- Atraviesan muchas funciones
- Crean valor
- Tienen impacto directo en el cliente
- Claves en el funcionamiento de la Organización
- El objetivo no es gestionar otros procesos fundamentales sino obtener un resultado
- Desarrollan las capacidades de la organización
- Relacionados con los objetivos fundamentales de la organización
- Valorados por los clientes

Características de los procesos de soporte o apoyo.

- Dan apoyo a los procesos clave
- Normalmente están dentro de una función
- Sus clientes son internos

En la actualidad se ha puesto en práctica unas técnicas nuevas, de gran utilidad en el sector de los servicios (Rodríguez, 2002), debido a su naturaleza dinámica, flexible y compleja. Son los llamados Mapas organizacionales.

Los mapas organizacionales (ver anexo 5) constituyen una vía para analizar y organizar a las entidades como sistema. La importancia de utilizar los mismos se basa fundamentalmente en que facilitan conocer a la entidad; permiten perfeccionar interrelaciones entre los departamentos o equipos de trabajo; estimar el impacto del cambio inminente u orientar a nuevos trabajadores y/o solucionar problemas del desempeño, entre otras.

El mapa relacional permite observar la relación básica que existe entre los componentes o funciones de una organización, o sea muestra las relaciones generales entre el proveedor (inputs) y el cliente (outputs), simbolizando una forma de pensar y describir a la misma. Presenta las características (Fernández, 2000) siguientes:

- Puede hacerse a cualquier nivel de la organización.
- Resalta solo las relaciones básicas.
- No tiene que mostrar necesariamente la secuencia de inputs y outputs.

A través del mapa de relación se pueden entender aspectos importantes de la organización o parte de ella, como son:

- Interrelaciones y descoordinaciones entre las áreas.
- Relaciones ilógicas
- Subsistemas con objetivos contrapuestos
- Trabajos superfluos
- Falta de recursos vitales
- Desconexiones

En el anexo 6 se muestra la representación gráfica de un mapa de relación.

En relación con el mapa de procesos, Aiteco Consultores (2004) expresa que es “una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados”, en otras palabras describe las actividades consecutivas que permiten unir entradas y salidas mediante representaciones gráficas. El mapa de procesos no debe coincidir necesariamente con la estructura organizativa que tiene su empresa, sino: ¡Ahora lo que está! (Norma ISO 9001: 2000). Entre las múltiples ventajas que ofrece (Fernández, 2000) se destacan las siguientes:

- Muestra detalladamente las actividades y su secuencia así como los responsables y los llamados espacios en blanco.
- Permite realizar mediciones de rendimiento del proceso: costos, desconexiones, calidad, tiempos de ciclo.
- Facilitan la detección del problema.

Como se ilustra en el anexo 5, existen dos tipos de mapas de procesos (Rummler y Brache): El lineal (ver anexo 7) y el interfuncional (proceso que para su funcionamiento requiere más de un área funcional o departamento) - (ver anexo 8). El primero representa un grupo de tareas que tienen lugar en cada área y el segundo muestra una secuencia real del trabajo, en la que se detalla los subprocesos de cada área y las conexiones que trascienden las barreras funcionales, siendo estos los que serán empleados en la investigación.

1.6. Métodos y técnicas

Método Delphi por Rondas (ver Anexo 9 tablas 1, 2, 3, 4, 5) Utilizando el Criterio de Expertos. El mismo puede describirse a partir de los siguientes pasos: (Cuesta, 2009)

- ✓ Creación del grupo de expertos, estos deben ser aprobados por la Alta Dirección de la organización.
- ✓ Entrenamiento en gestión de competencias para el grupo de expertos, con el fin de lograr un esquema referencial común.
- ✓ Desarrollo de la **primera ronda**, donde a cada experto se le entrega una hoja de papel en la cual debe responder sin comentarios en el grupo la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto X?
- ✓ Los especialistas que aplican el método listan todas las competencias, y después reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes. Con las competencias resultantes configuran la tabla 1 del anexo 9.
- ✓ **Segunda ronda.** Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la tabla anterior Pregunta: ¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto directivo? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con N.

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

$$Cc = [1 - (Vn / Vt)] * 100$$

Donde,

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

(Ver tabla 2 anexo 9)

- ✓ Empíricamente, si resulta $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las C que obtuvieron valores $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los E. Puede apreciarse que de 17 competencias sólo quedaron 8.
- ✓ **Tercera ronda.** Pregunta: ¿Que ponderación o peso Ud. daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Aquí le es orientado a los E que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta $n = 8$, en este caso, que será la de menos importancia.
- ✓ Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por R_j . Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de R_j media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia. No debe dejarse de advertir que este ordenamiento a nivel de puesto contribuye, o es consecuente, con el presupuesto teórico metodológico relativo al **core competences**.
- ✓ De lo anterior resultan las tablas 3 y 4 del anexo 9 En la tabla 3 queda evidenciado cómo la competencia más importante es la 2, le continúa la 1, y la menos importante es la 7. Después en la tabla 4, aparece el ordenamiento según la importancia de las competencias (C2, C1, C3,...C4). Puede observarse, también en la segunda tabla, que en cuatro de las competencias no fue alcanzado $Cc \geq 60\%$. Por tanto, hay que acudir a otra ronda.
- ✓ **Cuarta ronda.** A los expertos se les hace llegar las dos tablas anteriores, mostrándoles el ordenamiento alcanzado. Pregunta: ¿Está de acuerdo con

las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones.

- ✓ Después se procede a realizar los cálculos de idéntico modo que en la tercera ronda. Tabla 5 anexo 9.

Análisis de Documentos: se centra en la búsqueda y revisión de diferentes documentos y fuentes bibliográficas que sustentan las bases de la investigación, permitiendo seleccionar y transformar la información disponible sobre el objeto de investigación. En esta investigación se utiliza para conformar el marco teórico, así como recoger la información necesaria sobre la organización en consecuencia con el cumplimiento de los objetivos trazados en el trabajo.

Entrevistas: esta técnica permite interactuar directamente con los entrevistados con el objetivo de obtener información respecto a lo que se está estudiando.

Trabajo en Grupo: en la realización del diagnóstico, esta técnica ofrece la posibilidad que los trabajadores expresen aquellos aspectos que no se hayan preguntado en las restantes técnicas. Además facilita a los evaluadores, cruzar la información con el resto de las técnicas y métodos utilizados.

Tormenta de Ideas: se utiliza para lograr que en torno a un análisis se logre obtener la mayor cantidad de criterios en aras de enriquecerlo. En este trabajo se emplea fundamentalmente en la determinación del diseño del perfil.

Cuestionarios: consiste en establecer preguntas a través de un formulario impreso, con el objetivo de indagar en una serie de aspectos concernientes a la investigación. Se utiliza el cuestionario como una de las técnicas para recoger la información, fundamentalmente asociada a la realización del diagnóstico.

La observación: esta técnica como bien se define en su propia concepción es la acción y efecto de observar. Requiere de tiempo necesario para efectuar las 26 mismas, limitándose a tareas cortas, así como pudieran existir reticencias del observador, sin embargo el costo es reducido.

1.7. Conclusiones del Capítulo:

1. Los recursos humanos están determinados por la esencia del hombre con su capacidad para ejercer un trabajo en vínculo directo con sus actitudes, aptitudes y capacidades.

2. El desarrollo de la gestión por competencias ha impactado de forma positiva en las organizaciones, esta, sustituye los actuales modelos de gestión de recursos humanos por otros basados en competencias.
3. Las competencias laborales constituyen capacidades reales, las cuales están formadas por un conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones, valores y destrezas integradas entre sí y que le agregan valor al trabajador contribuyendo a un desempeño superior.
4. A pesar de que en las empresas del turismo se evidencian estudios previos relacionados con la elaboración de profesiogramas y perfiles de competencias, no cuentan con un diseño adecuado para los puestos de trabajo, lo que dificulta la implementación de estrategias de GCH

Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual de los recursos humanos en el Hotel Inglaterra.

2.1. Introducción:

Este capítulo persigue diagnosticar la gestión de los recursos humanos en el Hotel Inglaterra, tomando como base la Tecnología de Diagnóstico para el SGICH diseñada por el Ing. José Carlos Melo Crespo consultor de la empresa GECYT y validada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, según las Normas Cubanas NC 3000/2007, para identificar cuáles son las deficiencias que influyen de manera negativa en el logro de sus objetivos organizacionales.

2.2. Caracterización del Hotel Inglaterra:

El Hotel Inglaterra es un hotel administrado por el Grupo Hotelero Gran Caribe S.A., perteneciente al Ministerio de Turismo.

Se enorgullece de ser el Hotel más antiguo de Cuba en funcionamiento (1875), de estilo neoclásico, por lo que se le considera el Padre de la hotelería cubana. Es el primero en Cuba al que se le otorgó la condición de Monumento Nacional (1981).

Es ostenta la Marca Hoteles Clásico y su ubicación es en la calle Prado, Esquina San Rafael, frente al Parque Central en la Habana Vieja.

Ubicado en una zona privilegiada de la Habana vieja, en la afamada acera del Louvre, su oferta se caracteriza por resaltar los inigualables valores arquitectónicos, históricos y patrimoniales de la edificación.

Es un Hotel que Implementa el Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2003, rigiéndose por el Decreto 281 donde se establecen las funciones y facultades para el funcionamiento de la Empresa.

2.2.1. Datos Generales:

Tipo de turismo: Turismo de circuitos o paquetes y de estancias cortas.

Principales mercados: Alemania, Argentina, Inglaterra, Francia e Italia.

Caracterización del servicio: Se brinda alojamiento en varios planes: con desayuno incluido (plan CP) alojamiento con desayuno y cena incluida (plan MAP), y los que se hospedan directo en la recepción del hotel, todos atendidos con profesionalidad, agilidad y eficiencia.

Objeto social: “Promover y prestar servicios de alojamiento y gastronómicos, además de brindar otros servicios complementarios como: comunicaciones y telefónicos, lavandería para clientes, canje de monedas, arrendar locales y espacios a otras entidades y prestar servicios de comedor obrero y gastronómicos para sus trabajadores y otras organizaciones que se autoricen por el Ministerio del Turismo.”

Misión: “Prestar servicios hoteleros de excelencia acorde con su estilo Clásico, para lograr una satisfacción plena de los clientes y la obtención de beneficios para el País.”

Visión: “Somos un Hotel de referencia dentro de la Hotelería Cubana, distinguido por la cubanía y la excelencia en los servicios, con un desarrollo sostenible y alta rentabilidad económica y financiera.”

Objetivos Empresariales:

- Consolidar la gestión comercial del Hotel la cual garantice un sobrecumplimiento de los turistas días con ingresos medio superiores a los 2.00 CUC comparado con el plan aprobado para el 2015.
- Fortalecer la gestión de la calidad logrando la implementación del Modelo de Calidad del MINTUR durante el año 2015, superando las cifras de satisfacción de los clientes lograda al cierre del 2014.
- Incrementar la exigencia en relación a la disciplina, el control interno y la eficacia en la gestión del Hotel, sustentada en procesos y procedimientos, lo que contribuya a la prevención para la no ocurrencia de ilegalidades o hechos extraordinarios.

2.2.2. Localización y datos del entorno de acuerdo a la ubicación geográfica del mismo:

El Hotel Inglaterra se encuentra ubicado frente al Parque Central en el municipio Habana Vieja una de las zonas más urbanizadas y pobladas de la Habana, en su entorno tiene a los Hoteles Plaza, Parque Central, Telégrafo y Saratoga, El Gran Teatro de la Habana así como el Museo de Arte Contemporáneo, y en un radio de 1 Km se ubican a la izquierda el Museo de Bellas Artes y el Malecón Habanero y a la derecha el Capitolio Nacional.

2.2.3. Características físico-técnicas más importantes:

El Hotel cuenta con 83 habitaciones Standard y Superiores distribuidas en tres pisos y con acceso desde dos elevadores, 45 de ellas con balcón que ofrecen una bella vista de la Habana Colonial.

Los tipos de habitaciones son

Sencillas: 7 Dobles: 35 Matrimonial: 27 Triples: 11 Superiores: 3

Las características de las habitaciones no guardan una similitud en su construcción ya que las mismas fueron construyéndose en varias etapas que abarcaron desde 1874, (dos plantas) posteriormente en 1886 se le adicionó una tercera planta y en 1914 se agrega la cuarta planta, que es el formato actual, por lo que las habitaciones poseen variados diseños en cuanto a formato y espacio, todas están amuebladas al estilo colonial.

En el Hotel se desarrollan dos procesos productivos fundamentales el relacionado al alojamiento que es el fundamental y la gastronomía que complementa las expectativas de nuestros clientes.

2.2.4. Composición de la plantilla del hotel:

Como parte del estudio se procede a determinar cómo es el comportamiento del subsistema de personal haciendo énfasis en la composición de la fuerza laboral por categoría ocupacional, nivel de escolaridad, sexo y edad.

El Hotel Inglaterra cuenta con 104 trabajadores físicos de una plantilla aprobada de 105, distribuidos en diferentes departamentos como se muestra en la estructura organizativa de la entidad (ver anexo 10).

En la **figura 2.1** se representa la composición de sus trabajadores por categoría ocupacional, se aprecia que el 54% de sus trabajadores pertenecen a la categoría de servicio, el 24% son obreros, el 13% son técnicos y un 9% son cuadros.

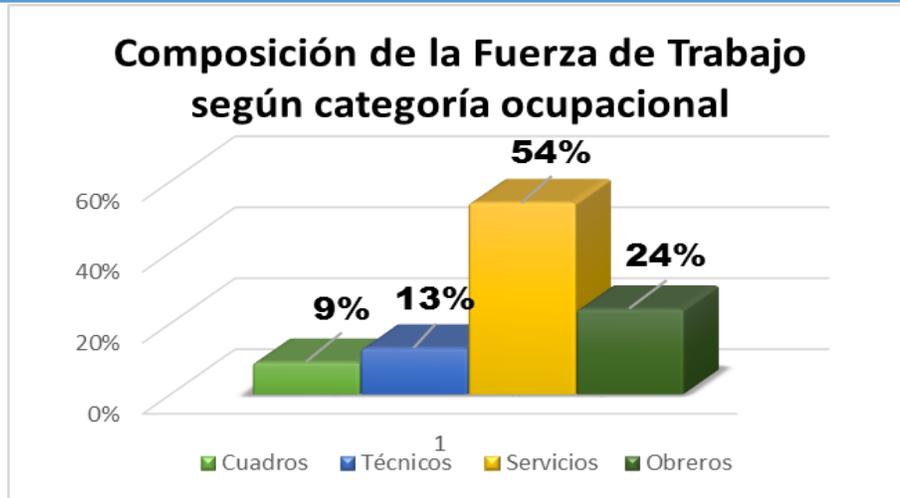


Figura 2.1: Composición de la fuerza de trabajo según categoría ocupacional.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con esta estructura el mayor porcentaje está relacionado con la actividad de la producción y los servicios; cada 4 trabajadores directos, existe uno de regulación y control.

Como se evidencia en la figura 2.2 se refleja que no existe correspondencia entre la cantidad de hombres y mujeres que integran la plantilla del hotel, siendo las mujeres el 38% y los hombres el 62%.



Figura 2.2: Composición de la fuerza de trabajo según sexo.

Fuente: Elaboración propia.

El hotel cuenta con un personal de elevado nivel educacional, pues el 11 % posee nivel superior y el 68 % nivel medio superior, el 19% nivel medio y solo el 2% con un nivel primario como muestra la **figura 2.3**.



Figura 2.3: Nivel educacional de la fuerza laboral.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado debe analizarse la distribución de la fuerza laboral por edades. Se puede apreciar que el 10% de los trabajadores se encuentran en el rango hasta 35 años de edad, el 34% de los trabajadores se encuentran en el rango de 36 a 45 años de edad, el 45% de los trabajadores se encuentran en el rango de 46 a 60 años de edad y el 11% de los trabajadores se encuentran en el rango de más de 60 años de edad.

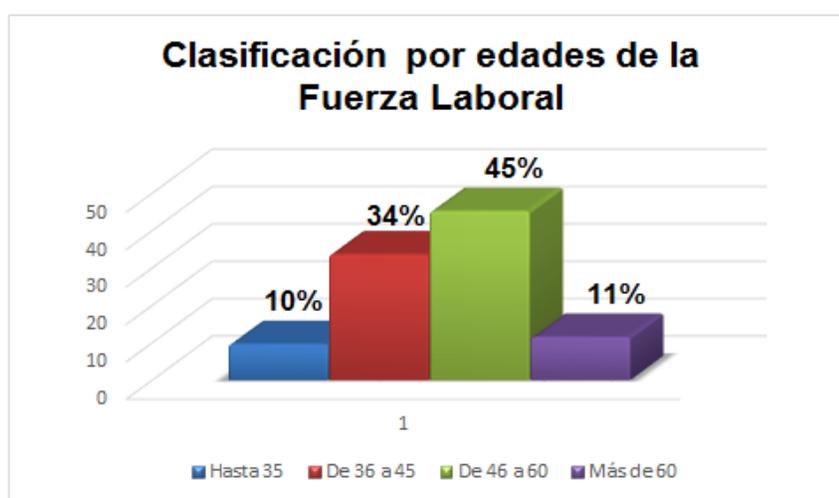


Figura 2.4: Clasificación por edades de la fuerza laboral.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.5. Calidad:

El Hotel desarrolla un Sistema de Gestión de la Calidad basado en las Normas ISO 9000, debido a la gran importancia que tiene para este tipo de empresas lograr su desempeño de forma eficaz y eficiente, para ello tiene establecido su política.

2.2.5.1. Política de calidad:

El Hotel Inglaterra, con más de un siglo en explotación, ofrece un producto turístico auténtico que se diferencia por su calidad, como forma de crear valor, sobre la base de una relación de verdad, lealtad y dedicación con los clientes, buscando su satisfacción total.

La Dirección del hotel se compromete a poner en práctica esta política, mediante el mantenimiento de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NC ISO 9001:2008 y para ello, asume los siguientes principios:

- El trato amable y atento al cliente, además del respeto y cooperación ética entre trabajadores, será el mejor vehículo para lograr su satisfacción.
- Con un capital humano calificado, nos mantenemos en aprendizaje constante, en un entorno de trabajo seguro, para lograr la mejora continua.
- Somos rigurosos en el cumplimiento de la normativa vigente, estándares aplicados y otros requisitos que sean de aplicación, con lo que adquirimos un compromiso.
- Aplicamos una política de control de costos y cuidado de nuestros bienes, basada en la ejecución efectiva de los procesos, incrementando la rentabilidad patrimonial y el desarrollo sostenido del hotel.
- Estamos responsabilizados con la inocuidad de los alimentos, como resultado de la aplicación de las disposiciones legales, de las normas higiénicas y de procedimientos estandarizados.
- Comprometemos a nuestros clientes internos y externos, con todas las medidas necesarias para el cuidado del medio-ambiente.
- Como primer Hotel en Cuba que recibió la condición de Monumento Nacional, estamos ligados con nuestra identidad y la cultura cubana,

proporcionando a nuestros clientes información histórica de nuestro Hotel y el entorno en que se ubica.

2.2.5.2. Objetivos de calidad:

1. Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes, según calidad percibida.
2. Concluir con la implementación de los estándares de ofertas y servicios diseñados para la marca Hotel Clásico, del Grupo Hotelero Gran Caribe.
3. Establecer y ejecutar un Plan de acción para la implementación de un SGC hasta el 2016

2.3. Productos y servicios que oferta:

Alojamiento

- Alquiler de habitaciones (equipadas con aire acondicionado, TV satélite, agua fría y caliente, servicio telefónico)
- Servicio a la Habitación
- Servicio de mini bar
- Lavado y planchado de ropa de clientes
- Caja de seguridad
- Cambio de moneda

Alimentos y Bebidas

- Restaurant Colonial, con 70 plazas que presta servicios de desayuno con menú continental reforzado y apoyado en un servicio buffet, así servicio de comida a la carta, con un menú especializado en cocina internacional y criolla.
- El Snack cafetería “El Louvre”, con 90 plazas que brinda servicios de comidas ligeras y bebidas en el portal del Hotel.
- El Bar Café “La Sevillana” con 48 plazas y 10 banquetas, el que brinda servicios las 24 horas, además de brindar el servicio de habitación.
- El Bar Grill “La Terraza” con 64 plazas y 8 banquetas ubicado en el cuarto piso y cubierta de la instalación, presta servicios en comidas ligeras, además de ofertas de comidas al Grill y una amplia gama de bebidas.

Otros Servicios:

- Servicios de comunicación (Internet, servicios telefónicos con salida local e internacional)
- Jacuzzi
- Tienda de suvenires
- Música y animación (en el Bar Grill "La Terraza")

2.4. Estructura del diagnóstico implementado en este trabajo.

Para la realización de este Diagnóstico de la situación actual del Hotel Inglaterra se escogió la técnica de la Tecnología de Diagnóstico para el SGICH diseñada por el Ing. José Carlos Melo Crespo consultor de la empresa GECYT y validada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, según las Normas Cubanas NC 3000/2007. Ésta permite determinar en qué momento se está para implementar el SGICH y da una visión general de cuál es la situación de la organización con relación a la gestión de los recursos humanos. Esta tecnología tiene identificados los siguientes objetivos:

1. Medir el nivel de integración interna, externa y estratégica.
2. Facilitar a la entidad la aplicación del SGICH, identificando debilidades, fortalezas, oportunidades y barreras.

Características de la Tecnología de Diagnóstico

- La herramienta utilizada para la aplicación de la encuesta de diagnóstico se diseñó en formato de Microsoft Excel permitiendo de una manera sencilla la evaluación de las premisas y los módulos en el procesamiento de los resultados de la aplicación de la Tecnología de Diagnóstico.
- La unión de las evaluaciones de las premisas y los módulos dan como resultado el nivel de integración externo e interno de la empresa.
- Las respuestas a las preguntas contenidas en la lista de chequeo están concebidas en 3 grados de desarrollo:
 1. **Bajo**, cuando se alcanza una puntuación mínima de 5 puntos.
 2. **Media**, cuando se obtiene 10 puntos.
 3. **Alto**, cuando se alcanza la máxima puntuación de 15 puntos.

- Permite durante la ejecución del diagnóstico, la utilización de herramientas, entrevistas, métodos de expertos, diagrama de causa- efecto, PDCA, etc. O sea que el diagnóstico no se limita solo a la aplicación de una sola herramienta
- El nivel de integración externa se determina por el cumplimiento de 5 premisas que marcan el grado de orientación estratégica de la empresa.
- El nivel de integración interna se basa en los resultados que se obtienen en cada módulo del modelo de GCH
- El nivel de integración estratégica es la relación entre el cumplimiento de las premisas y el cumplimiento de los módulos.
- Todos estos parámetros se logran determinar por la aplicación de la herramienta y los resultados se pueden visualizar a través de los gráficos que proporciona esta.

Las 5 premisas establecidas y que se comprobarán, son las siguientes:

- Formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación.
- Contar con una participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones.
- Poseer un clima laboral satisfactorio.
- Haber alcanzado liderazgo en la gestión de los recursos humanos
- Tener definidas las competencias básicas en los dirigentes y técnicos encargados de la gestión de los recursos humanos.

Se considera que una entidad tiene **orientación estratégica** cuando se cumple con la primera premisa y se obtiene la máxima calificación en ella (15 puntos). En las demás premisas no deben alcanzarse puntuaciones menores que la media.

Después se divide la puntuación de cada una de ellas contra la máxima puntuación posible a alcanzar y se expresa porcentualmente. Esto permite identificar las de menos y mayor participación. La suma total de las cinco premisas se divide por la puntuación total posible a alcanzar lo cual determina el nivel de integración externa.

La herramienta informática ejecuta de manera automática todos estos cálculos.

Módulos

Para evaluar el comportamiento de los módulos: en cada uno de los 9 módulos se divide la puntuación obtenida contra la posible en cada módulo, y se expresa porcentualmente.

La suma total de la puntuación de los módulos se divide entre los puntos posibles a alcanzar y expresa en por ciento esta relación, que indica el nivel de integración interna.

Nivel de integración estratégica, es la relación entre el resultado alcanzado de la puntuación de los módulos y las premisas y posible puntuación a obtener.

La herramienta informática ejecuta de manera automática estos cálculos.

2.5. Aplicación de la tecnología de diagnóstico el Hotel Inglaterra.

La implementación de la tecnología de diagnóstico en el Hotel Inglaterra se realizó a través de un equipo de trabajo conformado por 6 personas, entre ellos los dos especialistas del departamento de recursos humanos, el director general y los directores de comercial, de recursos humanos y el contable financiero, que facilita la aplicación de la misma.

Se le explicó al equipo de trabajo acerca de los objetivos, alcance y métodos para la aplicación del diagnóstico y la necesidad del estudio individual, para responder el cuestionario correspondiente. (Lista de chequeo del cuestionario)

Después mediante una reunión de éste se analizó las respuestas a cada pregunta, seleccionándose solamente una como válida, que fue la que más se aproximó a la realidad de la empresa. Cada respuesta fue adoptada por consenso.

2.6. Resultados de la aplicación de la lista de chequeo para el diagnóstico de la GRH

Después del consenso de la lista de chequeo se llevaron a la herramienta informática que ejecuta de manera automática todos estos cálculos, se comprobó que la empresa no cumple con la primera premisa porque no obtuvo la máxima calificación en ella (15 puntos), aunque en las demás premisas alcanzó puntuaciones mayor que la media, por lo tanto, no presenta orientación estratégica aunque alcanzo una puntuación de 96.49%, por lo tanto, tienen un cierto nivel de integración externa, están en mejores condiciones de continuar la aplicación del

modelo de GICH y aquellas que se compruebe que no lo alcanzan, deben profundizar en las causas y condiciones que se los impide y no continuarán el proceso hasta revertir la situación, el estado de implementación de las premisas se puede observar en el (anexo 11) este presenta un nivel de integración externo de 96,49%

Al evaluar los módulos, se obtuvo un 74,07% de cumplimiento, influyendo negativamente en esta evaluación el módulo de competencias laborales el cual alcanzó solo una calificación de 20 puntos de un total de 45 puntos lo que representa un 4,94% del total, debido a que en la entidad no están definidas las competencias laborales, lo que influye de manera negativa en otros módulos relacionados a este como el de organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño, el estado de implementación de los módulos se puede observar en el (anexo 12), esto presentan un nivel de integración internos de 76,54 % y el nivel de integración estratégico es de 84,78 % que es el resultado alcanzado de la puntuación de las premisas y los módulos y posible puntuación a obtener (ver anexo 13).

2.6.1. Análisis de los requisitos de la NC 3001 de la ONN.

A partir del diagnóstico realizado a la GRH del Hotel Inglaterra se evidenció el incumplimiento de los siguientes requisitos referentes a éste módulo de competencias laborales.

En la organización no existe un Comité de Competencias y no se encuentran identificadas las competencias organizacionales, ni las de los procesos claves y aunque si tienen definidos algunos diseños de los cargos, estos no tienen identificadas las competencias.

La evaluación del desempeño no se realiza de basadas en las competencias laborales, ni tampoco la selección y capacitación del personal (ver anexo 14).

La lista de chequeo aplicada para diagnosticar y evaluar los requisitos vinculados a las competencias laborales según la NC 3001:2007 evidenció que en la organización objeto de estudio estos requisitos presentan un comportamiento desfavorable pues no se cumple ninguno de estos en su totalidad, por lo que a partir de los resultados obtenidos y por la decisión de la dirección del hotel se

desarrollará el presente trabajo en el tema referente a las competencias laborales ya que es un elemento de suma importancia para el desarrollo de una eficiente GRH en la organización.

2.7. Conclusiones del Capítulo:

1. La lista de chequeo de la Tecnología de Diagnóstico para la GRH es una técnica que establece el grado de orientación estratégica con que está operando la entidad y señala hacia qué dirección debe orientarse el proceso de cambio.
2. El procesos que menos favorece, por su nivel de desarrollo, a esta integración estratégica es el relacionado a las competencias laborales.
3. En el hotel existe una deficiente gestión de recursos humanos afectada fundamentalmente por la no definición en su totalidad del sistema de competencias laborales, lo cual ha provocado además, deficiencias en los procesos de selección del personal, formación y evaluación del desempeño.
4. Los perfiles de competencias de los cargos se encuentra desactualizado e incompleto y además no está creado el comité de competencias.

Capítulo 3: Determinación de las competencias organizacionales y las del proceso clave de alojamiento en el Hotel Inglaterra.

3.1. Introducción:

Teniendo en cuenta los referentes teóricos metodológicos valorados en el Capítulo 1 y las dificultades detectadas y analizadas en el diagnóstico realizado en el Capítulo 2, se aplica un procedimiento para la determinación de las competencias de la organización, las del proceso clave de alojamiento y las de algunos de los cargos de dicho proceso, que se explica a continuación.

3.2. Procedimiento para el diseño de las competencias.

Para el diseño de las competencias se toma como referencia el procedimiento confeccionado por la Dra. Irida Justina Rodríguez González y colaboradores, (Anexo 15). Este procedimiento permite determinar las competencias de una organización donde se gestiona por procesos en los tres niveles de competencia; se logra alinear las competencias con la misión, visión y objetivos estratégicos, incrementándose el desempeño de los procesos de la organización a partir de que, los procesos de gestión del capital humano se sustenten sobre el enfoque de competencias en búsqueda de elevar el desempeño organizacional.

Este procedimiento consta de (3) fases:

1. Determinación de las competencias organizacionales.
2. Determinación de las competencias de procesos.
3. Determinación de las competencias de los cargos.

3.3. Descripción del procedimiento para el diseño de competencias

El procedimiento consta de los pasos que se describen a continuación:

Fase 1: Determinación de las competencias organizacionales.

0.1 Identificación de las competencias: se realiza por el grupo estratégico, el método más recomendado es el de expertos (Delphi).

0.2 Conceptualización de las competencias: se pueden distribuir las competencias obtenidas en la actividad anterior entre subgrupos que se formen dentro del grupo estratégico, los cuales proponen una definición para cada competencia.

Fase 2: Determinación de las competencias de procesos.

P.1 Confeccionar el mapa de actividades en cada subproceso: de no existir los mapas de actividades de los procesos. Estos deben ser confeccionados.

P.2 Confeccionar la matriz de competencia de cada subproceso: para confeccionar la matriz, se coloca en una columna las competencias organizacionales y se adicionan otras que resulten de los análisis realizados por los grupos de procesos. Se recorre cada una de las actividades del mapa obtenido en el paso anterior y se formula la pregunta ¿Qué competencias se requieren para realizar con éxito la actividad X? El resultado se registra en la matriz, colocando en la segunda columna el número de la actividad, en la fila de la competencia correspondiente.

P.3 Verificar la representatividad de las competencias organizacionales en cada subproceso: una vez determinadas las competencias de todos los procesos\ subprocesos de la organización es conveniente verificar si las competencias organizacionales están debidamente representadas en los mismos.

Fase 3: Determinación de las competencias de los cargos.

C.1 Definir el formato del perfil del cargo que se empleará: es 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.

C.2 Identificar los procesos y/o subprocesos en los que interviene cada cargo en la organización: identificar los subprocesos en los que tiene participación o responsabilidad cada uno de los cargos.

C.3 Definir las funciones de cada cargo a partir de cada calificador de cargo correspondiente y las actividades de los subprocesos en los que interviene.

Se consideran:

- Las establecidas en los calificadores de cargo.
- Las definidas en los diseños de puestos.
- Las asociadas directamente al cumplimiento de las actividades de los subprocesos en los que participa.
- Criterios de los especialistas con experiencia en el cargo.

C.4 Identificar las competencias del cargo y el grado de desarrollo deseado, según la escala seleccionada.

Pasos a seguir para cada cargo:

- Identificar las posibles competencias del cargo.
- Conceptualizar las competencias del cargo.
- Seleccionar las competencias y el grado.

C.5 Definir los comportamientos de cada competencia.

- Se relacionan los cargos, colocando los cargos de mayor calificación a menor calificación.
- Se somete a la consideración de los grupos que han participado en el diseño de los cargos.
- El análisis de los valores registrados en la tabla permitirá comprobar si el desarrollo de las competencias es escalonado.
- Siempre y cuando se logre consenso se pueden realizar ajustes en los grados de desarrollo requeridos en las competencias de los diferentes cargos.

C.6 Analizar las competencias, dimensiones y grados propuestos para cada cargo: se relacionan los cargos en una tabla, colocando los cargos de mayor calificación a menor calificación. Se somete a la consideración de los grupos que han participado en el diseño de los cargos. El análisis de los valores registrados en la tabla, permitirá comprobar si el desarrollo de las competencias es escalonado, siempre y cuando se logre consenso se pueden realizar ajustes en los grados de desarrollo requeridos en las competencias de los diferentes cargos.

C.7 Completar la información restante del perfil de cargo: los grupos de procesos que confeccionan los perfiles completan la información del resto del perfil de competencias.

3.4. Aplicación del procedimiento

3.4.1. Fase I: Determinación de las competencias organizacionales

Para la determinación de las competencias organizacionales a través del método Delphi el primer paso es la determinación del número de expertos (ver anexo 16)

necesarios para la aplicación de la metodología se realizó a través de la siguiente expresión:

$$N_e = \frac{p(1-p)*K}{i^2}$$

Al tomar el nivel de precisión $i = 0.10$, la porción estimada de error $p = 0.02$ y $K = 3.8416$ para un nivel de confianza del 95% se obtuvo un valor óptimo de 8 expertos, los cuales fueron seleccionados por la dirección teniendo en cuenta los años de experiencia, el cargo y sus conocimientos acerca del tema (ver anexo 17). Luego de seleccionado el comité de expertos se procedió a determinar las competencias organizacionales para lo cual se utilizó el Método Delphi.

El comité de expertos se reunió para hacer la primera ronda. Se realizó una tormenta de ideas donde se les pidió proponer las competencias organizacionales. Se revisaron las propuestas de competencias y se eliminaron las repeticiones e incoherencias, de esta forma quedó confeccionada la matriz de competencias expresada por los expertos, con 10 competencias organizacionales propuestas para el hotel (ver anexo 18).

En la segunda ronda se les entregó por separado a cada experto del grupo un listado con las competencias resultantes de la tormenta de ideas. En ese momento los encuestados debieron contestar la pregunta: ¿Está Ud. de acuerdo en que estas son las competencias organizacionales del hotel? Se marcaron con N las respuestas negativas, es decir, las que no consideren competencias distintivas de la organización (ver anexo 18).

De esta forma se ratificó por parte de los expertos las competencias organizacionales. Luego se determinó el coeficiente de concordancia (C_c) y resultaron escogidas 6 de las 10 competencias propuestas (ver anexo 18).

En la tercera ronda, se les pidió a los expertos que utilizando la numeración de 1 a 6 proporcionen su criterio acerca del peso o importancia de las competencias, donde 1 es el mayor valor y 6 el de menor, y se realizó la aclaración que no deben darle el mismo peso a más de una competencia. Mediante la pregunta: ¿Qué ponderación o peso Ud. daría a cada una de las competencias? (ver anexo 18).

A partir de los resultados obtenidos en esta ronda, se obtuvo la ponderación que

cada experto le otorgó a las competencias en correspondencia con su importancia. A continuación se calculó el nivel de concordancia en la determinación del orden de importancia entre los expertos a partir del coeficiente de Kendall (W), el cual constituye un criterio estadístico más potente que el aplicado en la segunda ronda. En este caso el número de competencias organizacionales es de 6 por lo que es menor que 7 ($N < 7$), y se determinó de la siguiente forma:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}K^2(N^2 - N)} = \frac{990}{\frac{1}{12}8^2(6^2 - 6)} = 0.88$$

$$\text{Dónde: } S = \sum(R_j - \bar{R})^2 = 990 \quad \text{y} \quad \bar{R} = \frac{\sum R_j}{N} = \frac{168}{6} = 28$$

De la expresión resultante al aplicar el estadígrafo se obtiene que: $S=990$ y $W=0.88$, lo que muestra un valor cercano a 1 y diferente de 0, resultado que permite concluir, que al estar el valor más cerca de 1, existe concordancia entre los expertos.

La región crítica (RC), para $N < 7$, se calcula por el estadígrafo S de Kendall (S), para lo cual se tomó un Nivel de Confianza (NC) del 95% y $\alpha = 0.05$

Se determinó si el juicio de los expertos es consistente, a través de la siguiente hipótesis planteada:

Hipótesis

H_0 : No hay concordancia entre los expertos.

H_1 : Hay concordancia entre los expertos.

RC: $S > S_\alpha$

$S = 990$

$S_{0.05} = 299.0$ (ver anexo 19)

RC: $990 > 299.0$, por lo tanto se rechaza H_0 , por lo que se puede afirmar que hay concordancia entre los expertos.

Las competencias organizacionales quedaron ordenadas de acuerdo a su importancia de la siguiente manera:

1. Orientación al cliente
2. Calidad y excelencia en el servicio
3. Proyección estratégica

4. Trabajo en equipo
5. Sentido de pertenencia
6. Orientación al resultado

Estas competencias organizacionales determinadas, tienen una expresión en el desarrollo del hotel, sus definiciones se obtienen a través de los criterios expresados por el comité de expertos y se describen a continuación:

1. *Orientación al cliente:* Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de todos los clientes del hotel, así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas mejorando la calidad del servicio.
2. *Calidad y excelencia en el servicio:* Capacidad de detectar oportunidades y definir y organizar proyectos de mejora, contribuyendo a la modernización y optimización de los procesos, propiciando mejoras continuas del servicio y estableciendo indicadores de calidad, productividad y eficiencia.
3. *Proyección estratégica:* Capacidad de dominar los conceptos del pensamiento estratégico para empresas del sector turístico y crear compromisos para compartir la misión y la visión de la organización.
4. *Trabajo en equipo:* Se demuestra en el trabajo cohesionado e integrado entre los trabajadores del hotel y con personas pertenecientes a entidades vinculadas al turismo. Esta competencia permite entender las necesidades y objetivos de los actores involucrados, favorecer la cohesión y el espíritu de equipo y ayuda a los subordinados a trabajar en sus áreas de mejora y capacidades profesionales.
5. *Sentido de pertenencia:* Vinculación afectiva a la organización y al logro de sus objetivos; tener voluntad de ejercer un esfuerzo considerable para producir servicios hoteleros de mayor calidad que se traduce en incremento de los ingresos, lo que eleva los niveles de beneficio.
6. *Orientación a los resultados:* Incide sobre los resultados esperados de acuerdo a los estándares de excelencia del hotel y apoya la proyección de objetivos y metas con el fin de alcanzar niveles superiores.

3.4.2. Fase II: Determinación de las competencias del proceso clave de Alojamiento

Para determinar las competencias de los procesos claves se partió del mapa de procesos del hotel (ver anexo 20); la dirección del hotel decidió definir las competencias para el proceso de Alojamiento ya que ésta es la actividad más productiva para el establecimiento hotelero, debido a que el logro de unos índices de ocupación máximos que permitirán la obtención de unos mayores y mejores resultados.

Luego de definido el proceso, se comenzó a ejecutar los pasos que integran la fase II.

P.1 Mapa de actividades de cada subproceso.

A continuación se detallan los mapas de actividades de los 2 subprocesos principales del proceso de Alojamiento describiendo las entradas, actividades, responsable de realización, salidas, formatos y responsable de aprobación, a estos subprocesos también se les determinaron sus respectivos diagramas de flujo para lo cual se utilizó la técnica del mapa interfuncional (ver anexos 21 y 22) de procesos, lo permitió observar, como fluyen estos subproceso a través de las diferentes funciones involucradas.

Mapa de actividades del subproceso de Check In						
No	Entrada	Actividad	Responsable de Realización	Salida	Formato	Responsable de Aprobación
01	Solicitud de reserva / necesidades del cliente	Reservas	Departamento de reservas	Confirmación de la solicitud de reservas e información a través de los sistemas FROM OFFICE	Documentación primaria	Departamento de Alojamiento
02	Revisión listado de entradas del día	Pre-Alojamiento de clientes según requerimientos y asignación de habitaciones.	Departamento de Recepción	Confeción de tarjetas de registro de huésped, identificación y llave.	Documentación primaria	Departamento de Alojamiento.
03	Entrada de cliente	Coctel de bienvenida y Tramitación de documentos	Departamento de Recepción	Documentación lista, verificación de datos, información de servicios, firma y entrega de identificación de cliente (Check In en sistema informático)	Información en los sistemas FROM	Departamento de Alojamiento.
04	Traslado de cliente a la habitación.	Alojamiento	Asistente de alojamiento	Cliente alojado		Departamento de Alojamiento.

Tabla 3.1: Mapa de actividades del subproceso “Check In”.

Fuente: Elaboración propia.

Mapa de actividades del subproceso de Check Out						
No	Entrada	Actividad	Responsable de Realización	Salida	Formato	Responsable de Aprobación
01	Información al departamento de Regiduría de Pisos sobre el chequeo de las habitaciones de salida.	Chequeo de las habitaciones de salida del día	Regiduría de Pisos	Sacar del Pick de Cuentas toda la documentación correspondiente a la habitación de salida	Documentación primaria del cliente.	Departamento de alojamiento.
02	Verificación de las cuentas de las habitaciones que están de salida por el ordenador y se prepara la documentación correspondiente.	Comunicación al cliente del saldo de su cuenta y la forma de pago que desea utilizar. (Efectivo o Tarjeta de Crédito).	Departamento de Recepción	Mostrar al cliente su cuenta y verificar su conformidad.	Documentación primaria del cliente.	Departamento de Recepción.
03	Conformidad del cliente con la cuenta	Efectuar el cobro entregándole al cliente la copia que le corresponde del recibo de cobro, pagaré de tarjeta de crédito, modelo del pos.	Departamento de Recepción	Solicitud al cliente de la llave de la habitación.	Salida de la información del sistema FROM	Departamento de Recepción
04	Despedida del Cliente	Reportar a Ama de Llaves estado de la habitación vacía sucia.	Departamento de Recepción	Notificación en Tarjeta de Registro de hora de salida y firma del cajero que realizó el Check out, archivo de la misma para supervisión por el Jefe de Recepción	Documentación primaria del cliente.	Departamento de Recepción

Tabla 3.2: Mapa de actividades del subproceso “Check Out”.

Fuente: Elaboración propia.

P.2 Confeccionar la matriz de competencia de cada subproceso

Para la elaboración de la matriz de competencias se consultó a trabajadores de mayor experiencia, involucrados directamente en este proceso clave. Utilizando la técnica de la tormenta de ideas se llegó a un listado inicial (ver anexo 23) con las competencias que el grupo de trabajadores identificó para este proceso; posteriormente se les entregó este listado donde se le pide que asignen un orden de prioridad; para lo cual se utilizó la técnica de comparación por pares; pidiendo a los expertos que compararan la importancia que para el proceso de alojamiento del Hotel tenía cada competencia respecto a las otras. En cada

comparación los expertos pusieron en la casilla correspondiente el número de la competencia que creían superior y cada vez que una competencia recibió una ponderación superior a otra acumuló un punto. Entonces el orden descendente de importancia ponderada fue desde la que mayor cantidad de puntos alcanzó; en este caso la (1) hasta la (4) que no resultó superior a ninguna otra (ver anexo 24)

La fórmula de la combinación (C) es la que ofrece la cantidad de pares a establecer, donde resultó el valor 10 para las 5 competencias valoradas:

$$C(n, r) = \frac{n!}{r!(n-r)!} = \frac{5!}{2!(5-2)!} = 10$$

Quedando el siguiente orden de prioridad como se muestra a continuación:

Competencias	Orden de importancia
Conocimientos técnicos de actividad	1
Profesionalidad	2
Habilidades comunicativas	3
Toma de decisiones	4
Domínio de tecnología de informatización	5

Tabla 3.3: Listado de Competencias del Proceso de Alojamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Después de tener identificadas las competencias para este proceso se procedió a elaborar la matriz de competencia de cada subproceso con las actividades que se realizan en cada uno, asignándole a cada actividad las competencias que requieren para realizarla con éxito.

Se confeccionó a partir de la consulta con el grupo del proceso seleccionado, la matriz de competencia de cada subproceso. Colocando en una columna las competencias organizacionales, adicionando las del proceso halladas y en la otra columna el número de la actividad en la fila de la competencia.

Matriz de competencias del subproceso: Check In

Actividades del subproceso 01:

01-Reservas.

02-Pre-Alojamiento de clientes según requerimientos y asignación de habitaciones.

03-Coctel de bienvenida y Tramitación de documentos.

04-Alojamiento.

Matriz de competencias	
Competencias	Actividad
1. Orientación al cliente	01, 02, 03, 04
2. Calidad y excelencia en el servicio	01, 02, 03, 04
3. Proyección estratégica	01, 02, 03, 04
4. Trabajo en equipo	01, 02, 03, 04
5. Sentido de pertenencia	01, 02, 03, 04
6. Orientación al resultado	01, 02, 03, 04
7. Conocimientos técnicos de actividad	01, 02, 04
8. Profesionalidad	01, 02, 03, 04
9. Habilidades comunicativas	01, 02, 03, 04
10. Toma de decisiones	01, 02, 04
11. Dominio de tecnología de informatización	01, 04

Tabla 3.4: Matriz de competencias del subproceso "Check In".

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de competencias del subproceso: Check Out

Actividades del subproceso 02:

01-Chequeo de las habitaciones de salida del día.

02-Comunicación al cliente del saldo de su cuenta y la forma de pago que desea utilizar.

03-Efectuar el cobro entregándole al cliente la copia que le corresponde del recibo de cobro, pagaré de tarjeta de crédito, modelo del pos.

04-Reportar a Ama de Llaves estado de la habitación vacía sucia.

Matriz de competencias	
Competencias	Actividad
1. Orientación al cliente	02, 03
2. Calidad y excelencia en el servicio	02, 03
3. Proyección estratégica	01, 02, 03, 04
4. Trabajo en equipo	01, 02, 03, 04
5. Sentido de pertenencia	01, 02, 03, 04
6. Orientación al resultado	01, 02, 03, 04
7. Conocimientos técnicos de actividad	01, 02, 03
8. Profesionalidad	01, 02, 03, 04
9. Habilidades comunicativas	01, 02, 03, 04
10. Toma de decisiones	02
11. Dominio de tecnología de informatización	02, 03, 04

Tabla 3.5: Matriz de competencias del subproceso "Check Out".

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que en las matrices de los subprocesos, las competencias que se encuentran en todas las actividades son:

- Subproceso 01: Orientación al cliente, Calidad y excelencia en el servicio, Proyección estratégica, Trabajo en equipo, Sentido de pertenencia, Orientación al resultado, Profesionalidad y Habilidades comunicativas.
- Subproceso 02: Proyección estratégica, Trabajo en equipo, Sentido de pertenencia, Orientación al resultado, Profesionalidad y Habilidades comunicativas.

P.3 Verificar la representatividad de las competencias organizacionales en los subprocesos.

Luego de ser determinadas las competencias del proceso de Implementación es conveniente verificar si las competencias organizacionales están debidamente representadas en el mismo. Para esto se elaboró la siguiente tabla.

Código	Subprocesos	Competencias Organizacionales						Competencias del Proceso				
		01	02	03	04	05	06	01	02	03	04	05
01	Check In											
01.01	Reservas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
01.02	Comunicación al cliente del saldo de su cuenta y la forma de pago que desea utilizar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
01.03	Efectuar el cobro entregándole al cliente la copia que le corresponde del recibo de cobro, pagaré de tarjeta de crédito, modelo del pos	X	X	X	X	X	X		X	X		
01.04	Alojamiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
02	Check Out											
02.01	Chequeo de las habitaciones de salida del día			X	X	X	X	X	X	X		
02.02	Comunicación al cliente del saldo de su cuenta y la forma de pago que desea utilizar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
02.03	Efectuar el cobro entregándole al cliente la copia que le corresponde del recibo de cobro, pagaré de tarjeta de crédito, modelo del pos	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
02.04	Reportar a Ama de Llaves estado de la habitación vacía sucia			X	X	X	X		X	X		X

Tabla 3.6: Representatividad de las competencias organizacionales en cada subproceso.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.3. Fase 3: Determinación de las competencias de los cargos

C.1 Definir el formato del perfil del cargo que se empleará

Se utilizará el formato diseñado por el Dr. Armando Cuenta Santos en su libro Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.

C.2 Identificar los procesos y/o subprocesos en los que interviene cada cargo en la organización

Esta fase se evidencia en los mapas interfuncionales y de procesos.

C.3 Definir las funciones de cada cargo a partir de cada calificador de cargo correspondiente y las actividades de los subprocesos en los que interviene

Esta fase está contemplada en el diseño del perfil del cargo (ver anexo 25).

C.4 Identificar las competencias del cargo

La determinación de las competencias de los cargos se realizó a partir de un trabajo de mesa donde se analizaron los diseños de los cargos existentes pudiéndose constatar que éstos se encontraban desactualizados y no acordes a la misión y objetivos estratégicos de la organización. Participaron en este análisis tres especialistas de área de alojamiento con amplia experiencia y conocimientos de la actividad, llegándose por consenso a la identificación de cada cargo analizado (ver anexo 25).

C.5 Definir los comportamientos de cada competencia

Esta fase está incluida en el diseño del perfil de cargo (ver anexo 25).

C.6 Analizar las competencias, dimensiones y grados propuestos para cada cargo

Esta fase está contemplada en el diseño del perfil del cargo (ver anexo 25).

C.7 Completar la información restante del perfil de cargo (ver anexo 25).

3.5. Conclusiones del Capítulo:

1. Tomando como base el procedimiento diseñado por la Dra. Iraida Justina Rodríguez González y colaboradores se dio cumplimiento al objetivo principal de este trabajo, Determinar las competencias organizacionales, las del proceso clave de Alojamiento del Hotel Inglaterra y los perfiles de cargos fundamentales

de dicho proceso y que contribuyan a una gestión eficaz de los recursos humanos, posibilitando el éxito de la instalación.

2. Se determinaron las competencias clave de la organización: Orientación al cliente, Calidad y excelencia en el servicio, Proyección estratégica, Trabajo en equipo, Sentido de pertenencia y Orientación al resultado.
3. Se determinaron las competencias del proceso clave de Alojamiento las cuales son las siguientes: Conocimientos técnicos de actividad, Profesionalidad, Habilidades comunicativas, Toma de decisiones y Dominio de tecnología de informatización.
4. Se confeccionaron los perfiles de cargo por competencia de los puestos Ama de Laves, Jefe de Recepción y Recepcionista Hotelero del proceso clave de Alojamiento.

Conclusiones:

1. La revisión bibliográfica realizada permitió enriquecer el conocimiento sobre la Gestión de Recursos Humanos (GRH) basada en las competencias laborales; lo cual sirvió como base para la fundamentación teórica de la presente investigación y la selección de los procedimientos para el diagnóstico de dicha gestión y el posterior diseño las competencias.
2. El diagnóstico de la gestión de recursos humanos realizado en el Hotel Inglaterra, permitió identificar la no existencia, de las competencias laborales, lo cual provoca que se vea afectada la efectividad de los procesos de la GRH como organización del trabajo, selección del personal, formación y evaluación del desempeño.
3. Quedaron determinadas las competencias de la organización: Orientación al cliente, Calidad y excelencia en el servicio, Proyección estratégica, Trabajo en equipo, Sentido de pertenencia y Orientación al resultado las cuales son representativas de la misión y la estrategia del hotel.
4. Quedaron determinadas las competencias del proceso clave de Alojamiento: Conocimientos técnicos de actividad, Profesionalidad, Habilidades comunicativas, Toma de decisiones y Dominio de tecnología de informatización.
5. Quedaron determinados los perfiles por competencias de los cargos: Ama de Laves, Jefe de Recepción y Recepcionista Hotelero, pertenecientes al proceso clave de Alojamiento.

Recomendaciones:

1. Determinar las competencias al resto de los procesos que no fueron incluidos en la presente investigación y diseñar los perfiles de competencia a todos cargos de la organización objeto de estudio.
2. Implementar y validar las competencias organizacionales, las de los procesos y los perfiles de cargo por competencias identificadas para erradicar los problemas encontrados en el diagnóstico realizado.
3. Elaborar y mantener actualizados los perfiles de cargo por competencias en función de las necesidades de la organización y que estos constituyan una herramienta clave en la selección y capacitación del personal.
4. Incluir en la evaluación del desempeño elementos a partir de los perfiles elaborados, de modo que permita tanto la evaluación del desempeño como la continua evaluación de los perfiles establecidos y su posterior capacitación a través de las competencias identificadas.

Bibliografía:

1. Barreda Aballe, E. (marzo 2009), Tesis en opción al grado de Máster en Gestión de Recursos Humanos: "Elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos clave y su evaluación al desempeño". CUJAE, La Habana Cuba.
2. Cabrera Rosales, M. (abril 2010) Tesis en opción al título de Especialista en Gestión de los Recursos Humanos del Turismo: "Implementación del Proceso de Autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano del Hotel Vedado" CUJAE, La Habana Cuba.
3. Cuesta;A (2000). "Gestión de competencias". La Habana;Cuba;Editorial Academia.
4. Cuesta;A (2005). "Competencias claves de la empresa, brechas". from <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/viewFile/127/118>.
5. Cuesta;A (2005). "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". 2da Edición. La Habana.
6. Cuesta;A (2008). "Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos". 3era Edición. La Habana.
7. Cuesta Santos, A (2009). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada, Editorial Félix Varela, La Habana Cuba.
8. Díaz González, O. (2009), Metodología para el estudio de los procesos en la Hotelería, Cuba.
9. Del Toro, M. (1968) Pequeño Larousse Ilustrado. Instituto del Libro, La Habana Cuba.
10. Domínguez Brito, Jenny. (2014), Tesis de Diploma: "Diseño de los perfiles de cargo por competencias de los directivos de los procesos clave del nivel central de la Oficina Nacional de Administración Tributaria" CUJAE, La Habana Cuba.
11. Fernández Cánovas, G (2000) Mejora y Gestión de los procesos del Negocio, Cuba.
12. González Galán, Alfredo. (2013), "Determinación de las competencias organizacionales y las del proceso clave de Gestión de la Ciencia y la

- Innovación Tecnológica en la Delegación Provincial del CITMA de La Habana”
CUJAE, La Habana Cuba.
13. González; Iraida, R. (2011). "Aplicación de enfoque de competencias en organizaciones con enfoque a procesos".
 14. Ishikawa, K. (1985). "Guía de control de Calidad". New York.
 15. ISO;9000:2005 (2005). "Sistema de gestión de la calidad-Fundamentos y Vocabulario".
 16. Jassa García, Naisa. (2014), Tesis de Diploma: “Perfiles de competencias para el área de animación en el hotel Hola Club Rancho Luna – Faro de Luna” UCLV, Santa Clara, Cuba.
 17. Leal Cuba, C (octubre 2007), Tesis en opción al grado de Máster en Gestión de Recursos Humanos: “Diseño de perfiles de cargo por competencias en el puesto de trabajo de Torrero, en la Empresa de Radiocomunicación y Difusión de Cuba, RADIOCUBA”. CUJAE, La Habana Cuba.
 18. Mertens Leonard. Sistemas, surgimiento y modelos. Organización Internacional del Trabajo. Montevideo. Editorial Cinterfor. 1996. Pág. 62.
 19. NC 127:2001. Industria Turística. Requerimientos para la Clasificación por Categorías de los Establecimientos de Alojamiento Turístico.
 20. NC 3002:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación.
 21. NC 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos.
 22. NC 3000:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Vocabulario.
 23. Tamayo. M. La experiencia mexicana en el desarrollo del Proyecto de Formación Profesional basado en competencias laborales. Biblioteca Digital de la OEI .<http://www.oei.on.co/iberfop>
 24. www. Administración de personas. Modelo de Werther y Davies.
 25. www.adrformacion.com/cursos/rrhh/leccion1/tutorial3
 26. www.bns.es/documento4.pdf
 27. www.buenastareas.com ›

28. [www.campus.fortunecity.com /computing/864/index](http://www.campus.fortunecity.com/computing/864/index).
29. www.cinterfor.org.uy/public.pág
30. [www. Competencias laborales. Identificación de competencias. Modelos.](http://www.competenciaslaborales.com)
31. www.fundibeq.org
32. www.humanas.unal.edu.co/decanatura/procesos.
33. www.itlp.edu.mx/publica/procesoadmvo/tema3-1.htm.
34. [www.ilo.org.public.spa](http://www.ilo.org/public.spa). Conceptos básicos de competencias laborales.
35. [www.Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos. Monografias.com](http://www.monografias.com)
36. www.profesionales.com
37. www.proyectodfidcolombia.org.
38. www.slideshare.net/
39. www.terragnijurista.com.
40. www.uaemex.mx/certificación/home.

Anexos

Anexo 1: Clasificación de las entidades de alojamiento turístico (NC 127, 2001)

Criterios	Clasificación	Descripción
Finalidad	Comercial	Satisfacen las necesidades de los interesados en negocios, profesionales y otros. Ubicados en núcleos urbanos o ciudades de interés cultural o un desarrollo económico destacado.
	Turístico	Satisfacer al turista durante sus vacaciones y están ubicados en parajes turísticos
	Salud	Asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, SPA, antidroga). La permanencia de clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y sus necesidades.
Ubicación	De ciudad	Se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
	De playa	Ubicados en zonas de playa. Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas.
	De tránsito o moteles	Su ubicación territorial es en las afueras de la ciudad, dan alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas de recorrido (o circuitos turísticos).
	De naturaleza o montaña	Enclavados en espacios naturales de alto valor turístico, cultural y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados
	Balnearios medicinales	Están en función de una clientela que desea disfrutar las condiciones terapéuticas del lugar, además de las funciones de alojamiento y restauración.
Capacidad	Pequeños	Hasta 75 habitaciones
	Medianos	Hasta 300 habitaciones
	Grandes	Hasta 1000 habitaciones
	Gigantes	Más de 1000 habitaciones

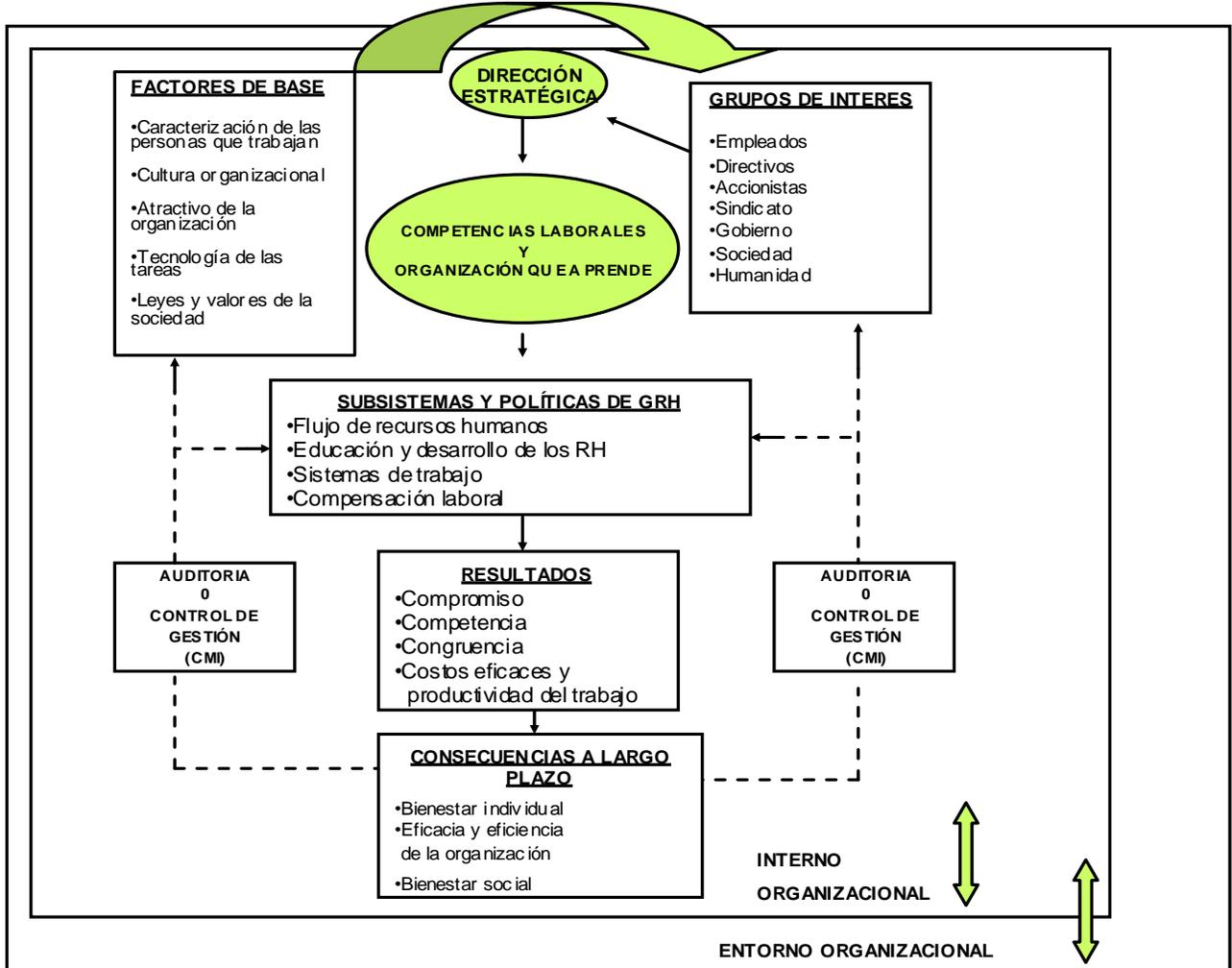
Anexo2: Servicios por categorías hotelera.

Servicios	Número de estrellas				
	1	2	3	4	5
Recepción, información y caja con personal experto, durante 24 horas(h)	X	X	X	X	X
Custodio de equipaje durante 24 h	X	X	X	X	X
Llamadas matutinas y vespertinas			X	X	X
Cambio de moneda durante:	8h	12h	24h	24h	24h
Aceptación / pago con tarjeta de crédito 24 h			X	X	X
Custodio de valores	X	X	X	X	X
Cajas de seguridad en habitaciones			X	X	X
Portero				X	X
Parqueador					X
Maletero (excepto villas y apartoteles)			X	X	X
Relaciones públicas			X	X	X
Información, reservas y ventas de excursiones, visitas y actividades recreativas, culturales, etc.			X	X	X
Fax y correo electrónico (nacional e internacional)	X	24h	24h	24h	24h
Internet					X
Buzón para correos con recogida diaria	X	X	X	X	X
Correo nacional e internacional durante:			8h	16h	24h
Atención médica	X	X	X	24h	24h
Reserva de taxis a través del establecimiento			12h	24h	24h
Renta de autos			X	X	X
Venta de periódicos, libros y otros artículos			X	X	X
Tienda			X	X	X
Contratación de niñeras durante 24 h				X	X
Información y conserjería independiente de la recepción					X
Servicio de habitaciones (comidas y bebidas) durante 24h. Menú limitado de 12-6 AM					X
Limpieza y acondicionamiento diario de habitaciones	X	X	X	X	X
Cambio de ropa de cama cada:	4	3	noches	diario	diario

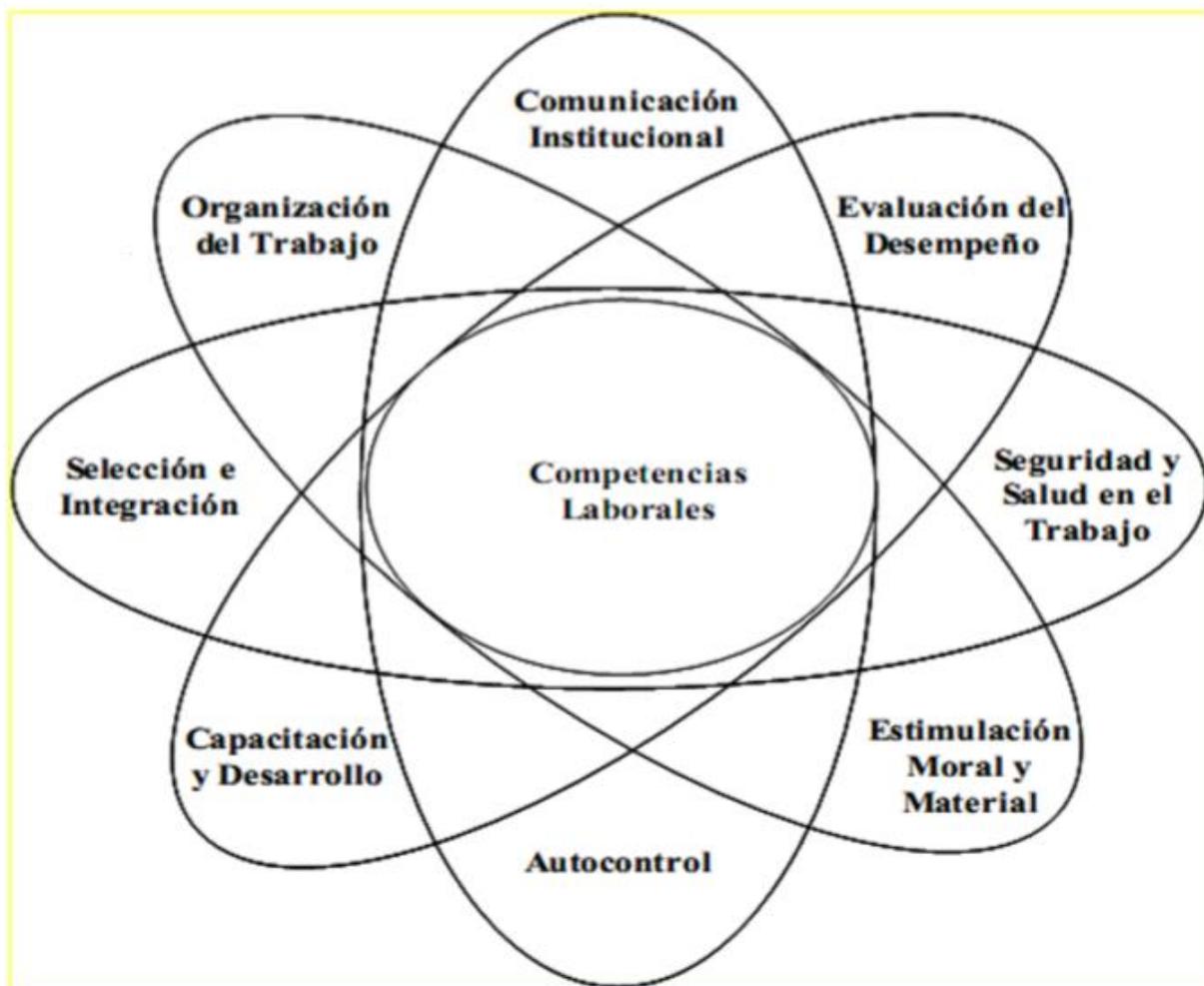
	noches	noches	alternas		
	días alternos	días alternos	diario	diario	Diario
Cambio de toallas					
Servicio de cobertura					X
Alquiler de TV	X				
Lavado, planchado y costura a huésped, con devolución antes de 24 h				X	X
Servicio de recreación o animación			X	X	X
Peluquería y barbería (unisexo)				X	X
Servicio de salón de belleza					X
Servicio ejecutivo					X

Anexo 3: Modelo de GRH DPC. (Cuesta, 2005)

MODELO DE GRH DPC

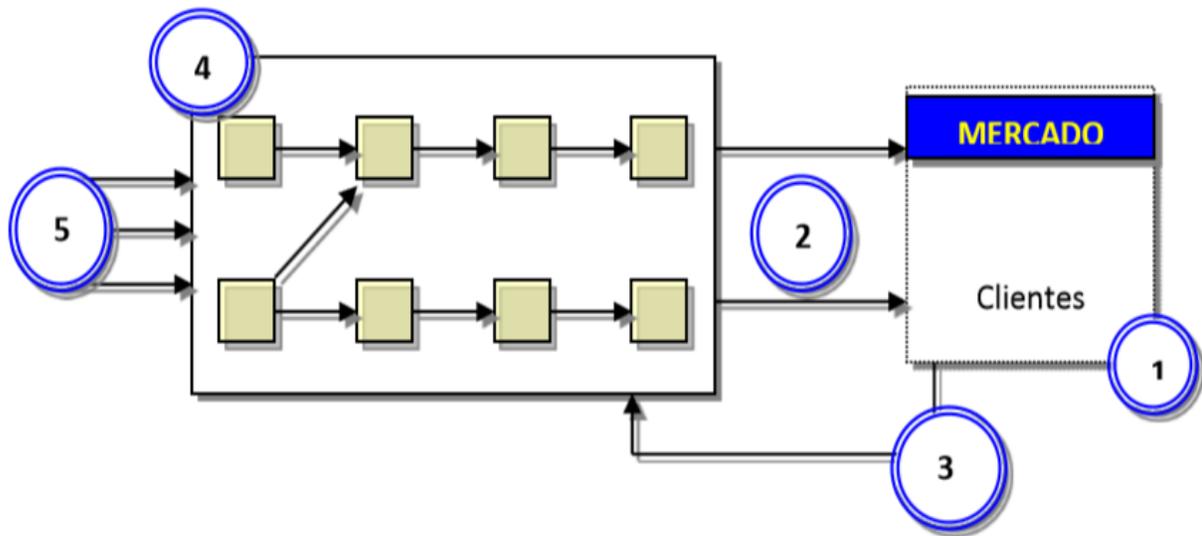


Anexo 4: Modelo propuesto por la norma cubana 3000:2007



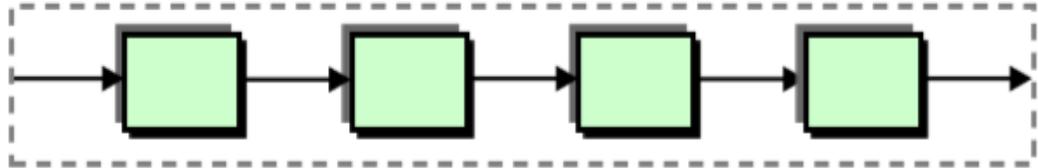
Anexo 5: Mapas Organizacionales.



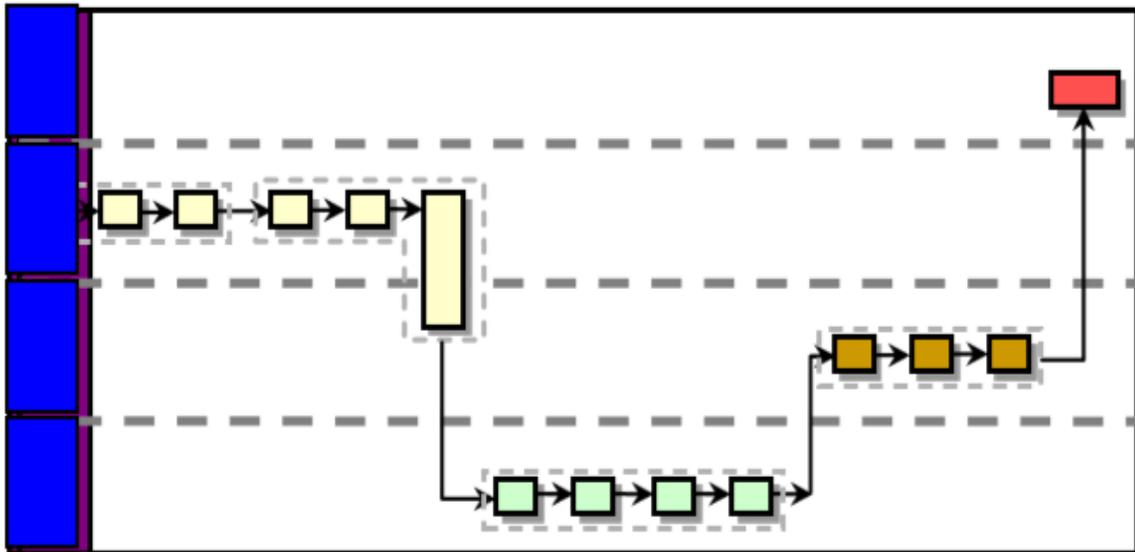
Anexo 6: Mapa de Relaciones (Rummler and Brache, 1995)

1. Clientes
2. Productos/ Servicios (OUTPUTS)
3. INPUT activador, que se convierte en el OUTPUT final (cliente)
4. Procesos claves o primarios encargados de transformar sus INPUT en OUTPUTS
5. INPUTS claves (RRHH, insumos, tecnologías, información)

Anexo 7: Mapa de Proceso Lineal (Rummler and Brache, 1995)



Anexo 8: Mapa de Proceso Interfuncional (Rummler and Brache, 1995)



Anexo 9: Método Delphi por Rondas

Tabla 1: Lista de competencias creada por los expertos.

Competencia (C)	E1	E2	E3	E9
1	X	X			X
2	X	X	X		
3					X
17	X	X	X		

X: C relacionada por el experto

-: C no relacionada por el experto

Tabla 2: Ponderación de los expertos.

Competencia	E1	E2	E3	E9	Cc(%)
1					100
2					100
3		N	N	N	67
8	N	N			78

Tabla 3: Orden de las ponderaciones según la $\sum R_j$.

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	R_j
1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	24
2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	12
3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	31
4	4	5	4	5	4	5	5	5	6	43
5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	48
6	6	7	6	7	6	7	6	7	7	59
7	8	8	7	8	7	8	8	8	8	70
8	7	1	8	1	8	1	1	8	7	42

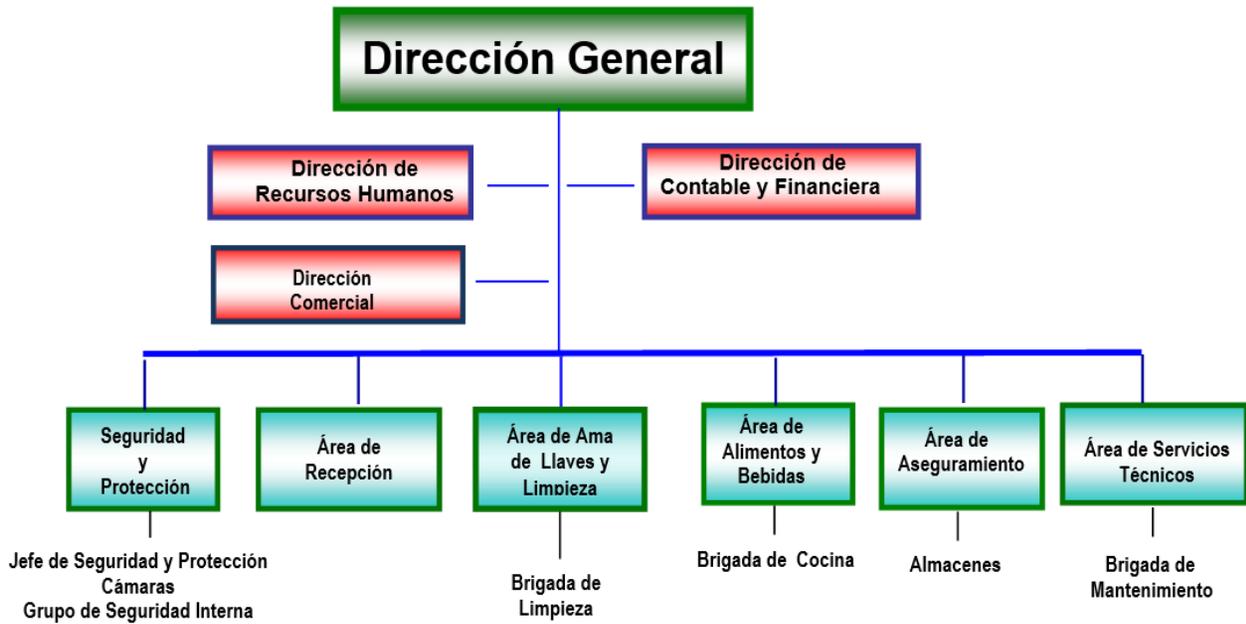
Tabla 4: Orden según el valor discreto de R_j media.

Competencia	R_j media	Valor de R_j	C_c %
1	2,6	2-C2	67
2	1,3	1-C1	67
3	3,4	3-C3	56
4	4,7	5-C5	56
5	5,3	6-C6	67
6	6,5	7-C7	56
7	7,7	8-C8	78
8	4,6	4-C4	45

Tabla 5: Orden de las competencias con $C_c > 60\%$.

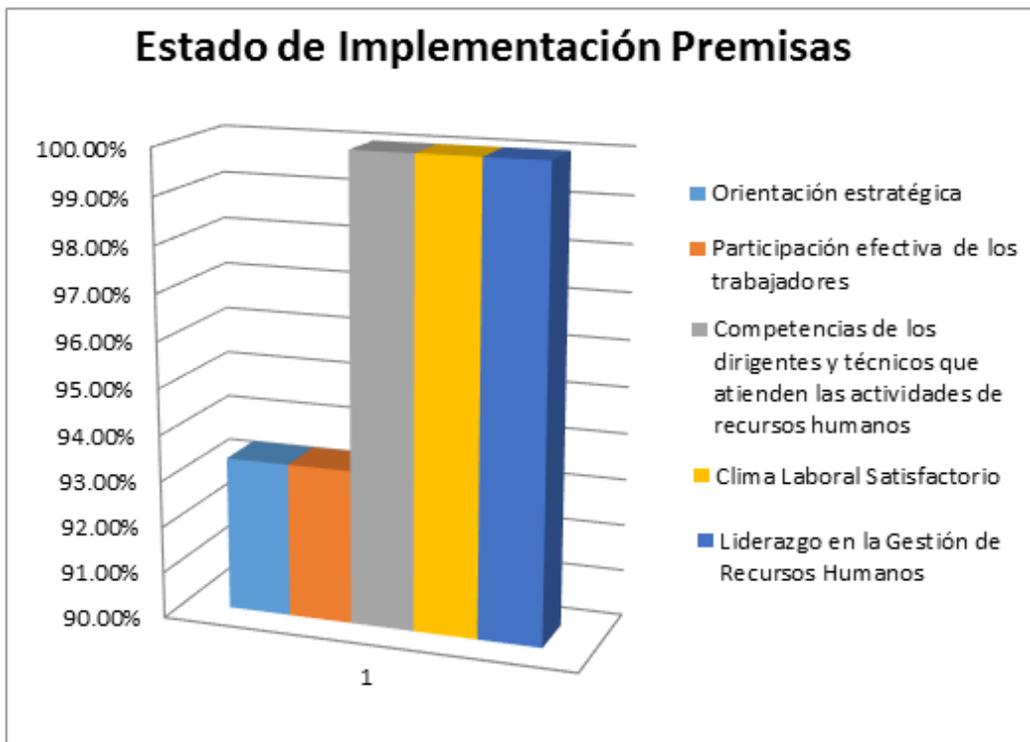
Competencia	R_j media	Valor de R_j	C_c (%)
1	2.6	2-C2	67
2	1.3	1-C1	67
3	3.4	3-C3	56
4	4.7	5-C5	56
5	5.3	6-C6	67
6	6.5	7-C7	56
7	7.7	8-C8	78
8	4.6	4-C4	45

Anexo 10: Estructura Organizativa del Hotel Inglaterra.



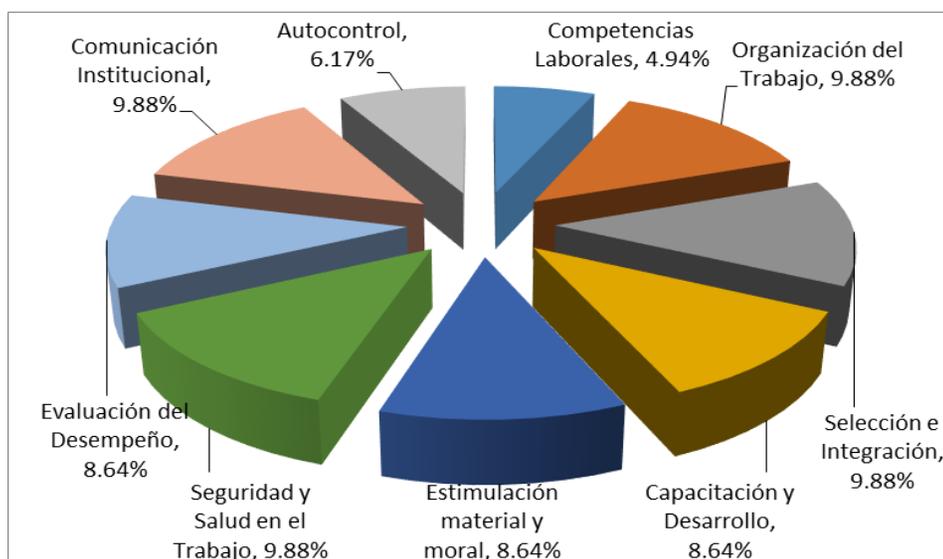
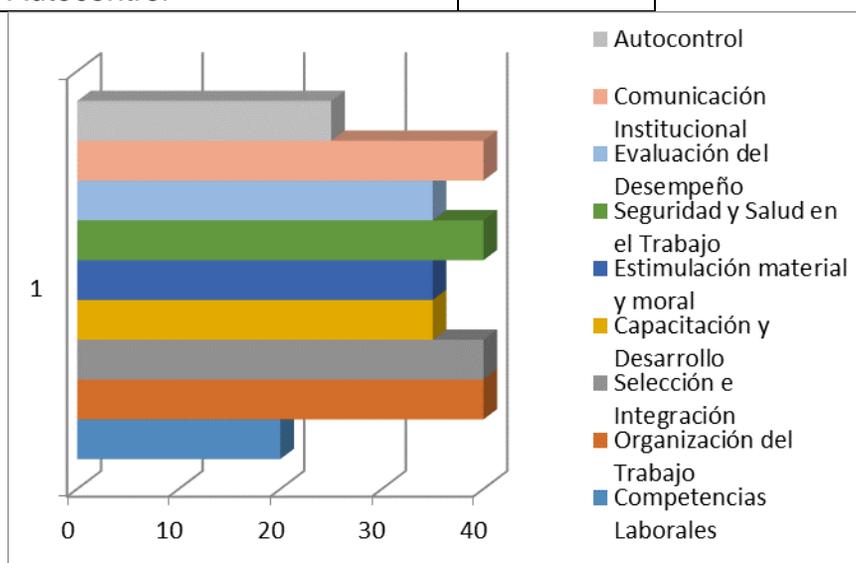
Anexo 11: Evaluación de las Premisas.

Premisas		1	2	3	4	5	TOTAL
1	Orientación estratégica	100.00%	100.00%	66.67%	100.00%	100.00%	93.33%
2	Participación efectiva de los trabajadores	66.67%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	93.33%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	100.00%	100.00%	100.00%			100.00%
4	Clima Laboral Satisfactorio	100.00%	100.00%	100.00%			100.00%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	100.00%	100.00%	100.00%			100.00%
							96.49%



Anexo 12: Evaluación de los Módulos.

Módulos	Evaluación
Competencias laborales	44.44%
Organización del trabajo	88.89%
Selección e integración	88.89%
Capacitación y desarrollo	77.78%
Estimulación moral y material	77.78%
Seguridad y salud en el trabajo	88.89%
Evaluación del desempeño	77.78%
Comunicación institucional	88.89%
Autocontrol	55.56%

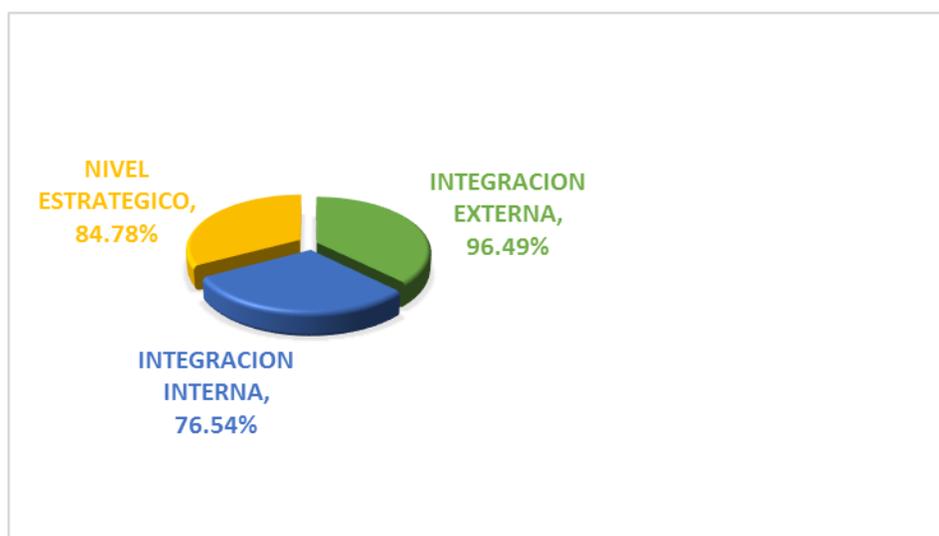


Anexo 13: Nivel Estratégico.

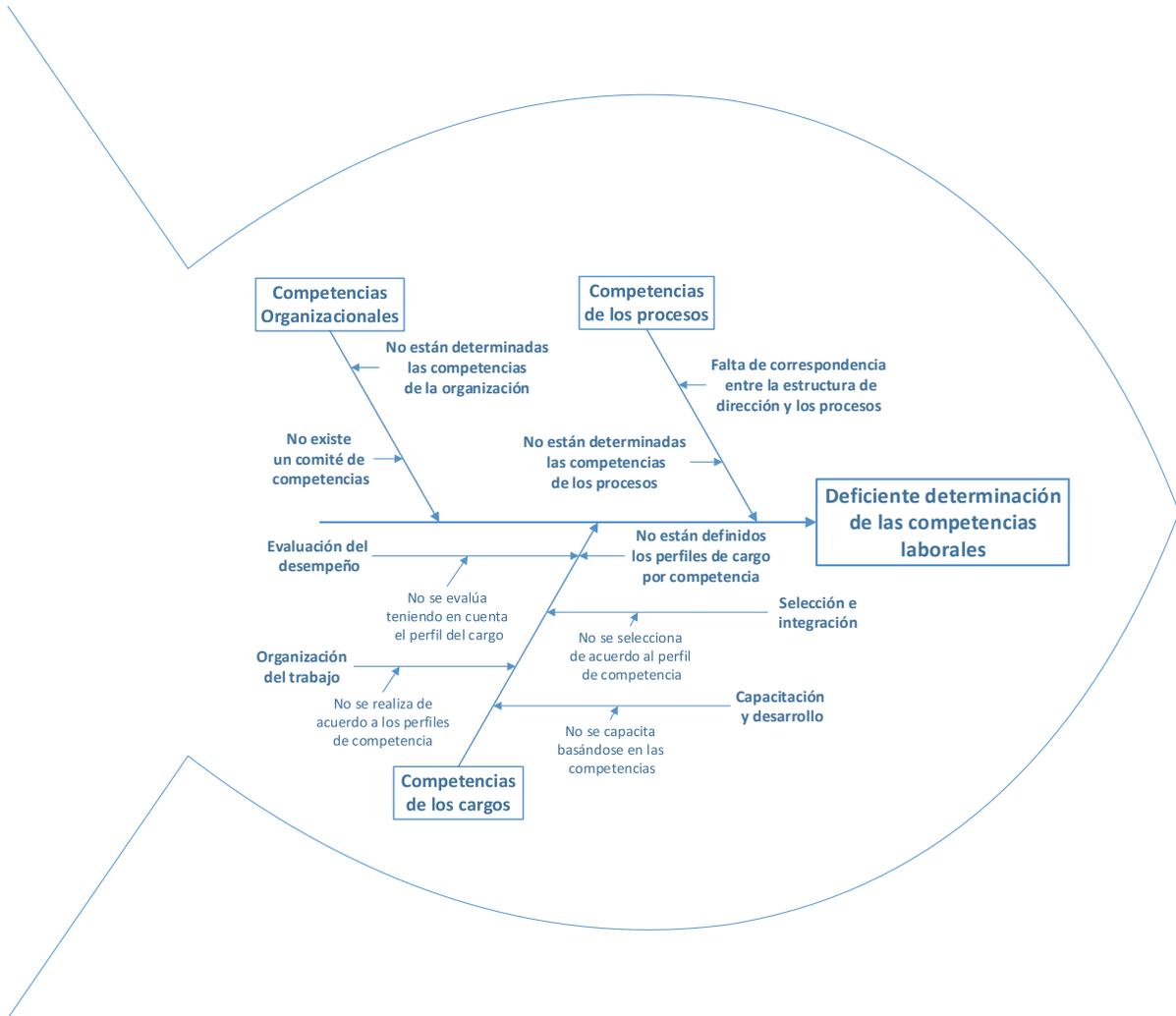
Premisas		Puntos		
		Evaluación	Plan	
1	Orientación estratégica	70	75	93.33%
2	Participación efectiva de los trabajadores	70	75	93.33%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	45	45	100.00%
4	Clima Laboral Satisfactorio	45	45	100.00%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	45	45	100.00%
INTEGRACION EXTERNA		275	285	96.49%

Módulos		Evaluación	Plan	
I	Competencias Laborales	20	45	44.44%
II	Organización del Trabajo	40	45	88.89%
III	Selección e Integración	40	45	88.89%
IV	Capacitación y Desarrollo	35	45	77.78%
V	Estimulación material y moral	35	45	77.78%
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	40	45	88.89%
VII	Evaluación del Desempeño	35	45	77.78%
VIII	Comunicación Institucional	40	45	88.89%
IX	Autocontrol	25	45	55.56%
INTEGRACION INTERNA		310	405	76.54%

NIVEL ESTRATEGICO	585	690	84.78%
--------------------------	------------	------------	---------------

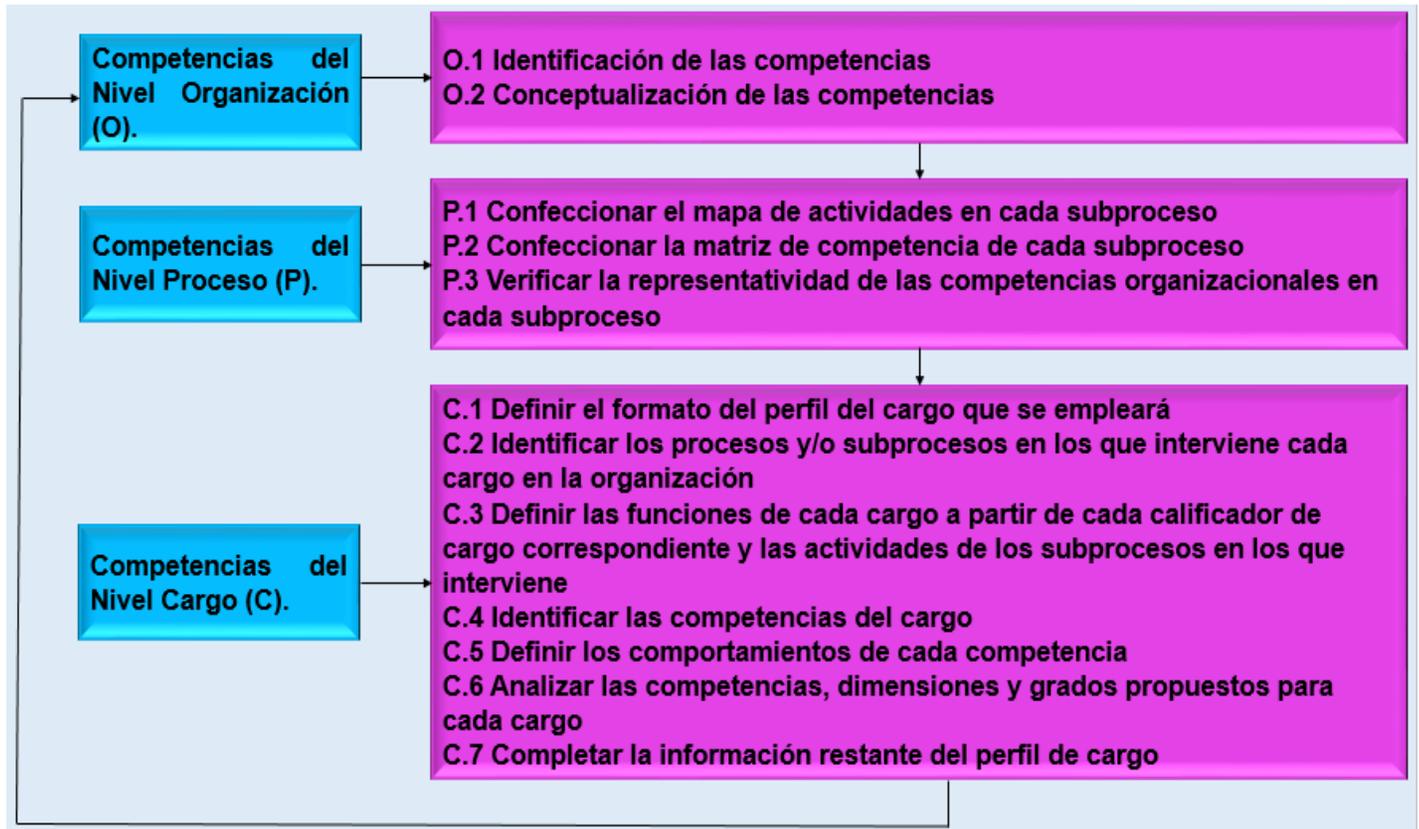


Anexo 14: Deficiente Determinación de las Competencias (Diagrama Causa – Efecto)



Fuente: Elaboración Propia

**Anexo 15: Procedimiento para la aplicación del enfoque de competencias
(Dra. Irida Justina Rodríguez González)**



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 16: Cálculo de la cantidad de expertos:

$$N_e = \frac{p(1-p)*K}{i^2}$$

Donde:

N_e : cantidad necesaria de expertos

p : error estimado (2%)

i : precisión deseada en la estimación (10%)

K : constante que depende del nivel de confianza ($1-\alpha$), (ver tabla 1) (NC=95%)

Tabla 1. Valores de K.

$(1-\alpha)$	K
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

$$N_e = \frac{0.02(1-0.02)*3.8416}{0.1^2} = 7.529536 \approx 8 \text{ expertos}$$

Anexo 17: Comité de expertos.

Nº	Nombre y Apellidos	Cargo que Ocupa	Años de experiencia
1	Melylegna García Wong	Directora Contable Financiera	más de 10 años
2	Jorge P. Lladó Banda	Director de RRHH	más de 20 años
3	Lázaro B. González Rumbaut	Especialista en Gestión de RRHH	más de
4	Jorge L. Barrenechea Peláez	Director Comercial	más de 12 años
5	Martha A. Guerra Céspedes	Jefa de Recepción	más de 10 años
6	Virgen Ramos Beaton	Jefa de Ama de Llaves	más de 10 años
7	Pedro Iglesias Hernández	Especialista en Gestión de la Calidad	más de 20 años
8	Jorge L. Bormey Acosta	Maestro de Cocina Jefe de Brigada	más de 20 años

Anexo 18: Método de Expertos para determinar las Competencias Organizacionales

Matriz de Competencias (C) expresadas por los Expertos (E)

Competencia (C)	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈
Liderazgo				X			X	X
Orientación al cliente	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X	X	X
Proyección estratégica	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de adaptación								
Calidad y excelencia en el servicio	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de control	X						X	
Profesionalidad					X		X	X
Sentido de pertenencia	X	X	X		X	X	X	X
Orientación al resultado	X	X		X	X	X	X	

X: Relacionada por el experto

-: No relacionada por el experto

Matriz de Competencias con nivel de concordancia

Competencia (C)	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	V _n	V _t	C _c (%)
Liderazgo	N	N	N		N	N			5	8	37.5
Orientación al cliente									0	8	100
Trabajo en equipo									0	8	100
Proyección estratégica									0	8	100
Capacidad de adaptación	N	N	N	N	N	N	N	N	8	8	0
Calidad y excelencia en el servicio									0	8	100
Capacidad de control		N	N	N	N	N		N	6	8	25
Profesionalidad	N	N	N	N		N			5	8	37.5
Sentido de pertenencia				N					1	8	87.5
Orientación al resultado			N					N	2	8	75

N: Competencia no relacionada por el experto.

Matriz de Competencias Depuradas con Nivel de Concordancia

Competencia (C)	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	V _n	V _t	C _c (%)
Orientación al cliente									0	8	100
Trabajo en equipo									0	8	100
Proyección estratégica									0	8	100
Calidad y excelencia en el servicio									0	8	100
Sentido de pertenencia				N					1	8	87.5
Orientación al resultado			N					N	2	8	75

Ponderaciones de los expertos

Competencia (C)	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	R _j	R _j Media	Valor de R _j	C _c (%)
Orientación al cliente	1	1	1	1	2	1	1	2	10	1.25	1	75
Trabajo en equipo	5	4	4	4	3	4	4	4	32	4	4	75
Proyección estratégica	3	3	3	3	1	3	3	3	22	2.75	3	87.5
Calidad y excelencia en el servicio	2	2	2	2	4	2	2	1	17	2.13	2	75
Sentido de pertenencia	4	5	5	6	5	5	6	5	41	5.13	5	62.5
Orientación al resultado	6	6	6	5	6	6	5	6	46	5.75	6	75

Orden de importancia de las competencias

Competencia (C)	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	E ₈	R _j	$R_j - \bar{R}$	$(R_j - \bar{R})^2$
Orientación al cliente	1	1	1	1	2	1	1	2	10	-18	324
Calidad y excelencia en el servicio	2	2	2	2	4	2	2	1	17	-11	121
Proyección estratégica	3	3	3	3	1	3	3	3	22	-6	36
Trabajo en equipo	5	4	4	4	3	4	4	4	32	4	16
Sentido de pertenencia	4	5	5	6	5	5	6	5	41	13	169
Orientación al resultado	6	6	6	5	6	6	5	6	46	18	324
									168		990

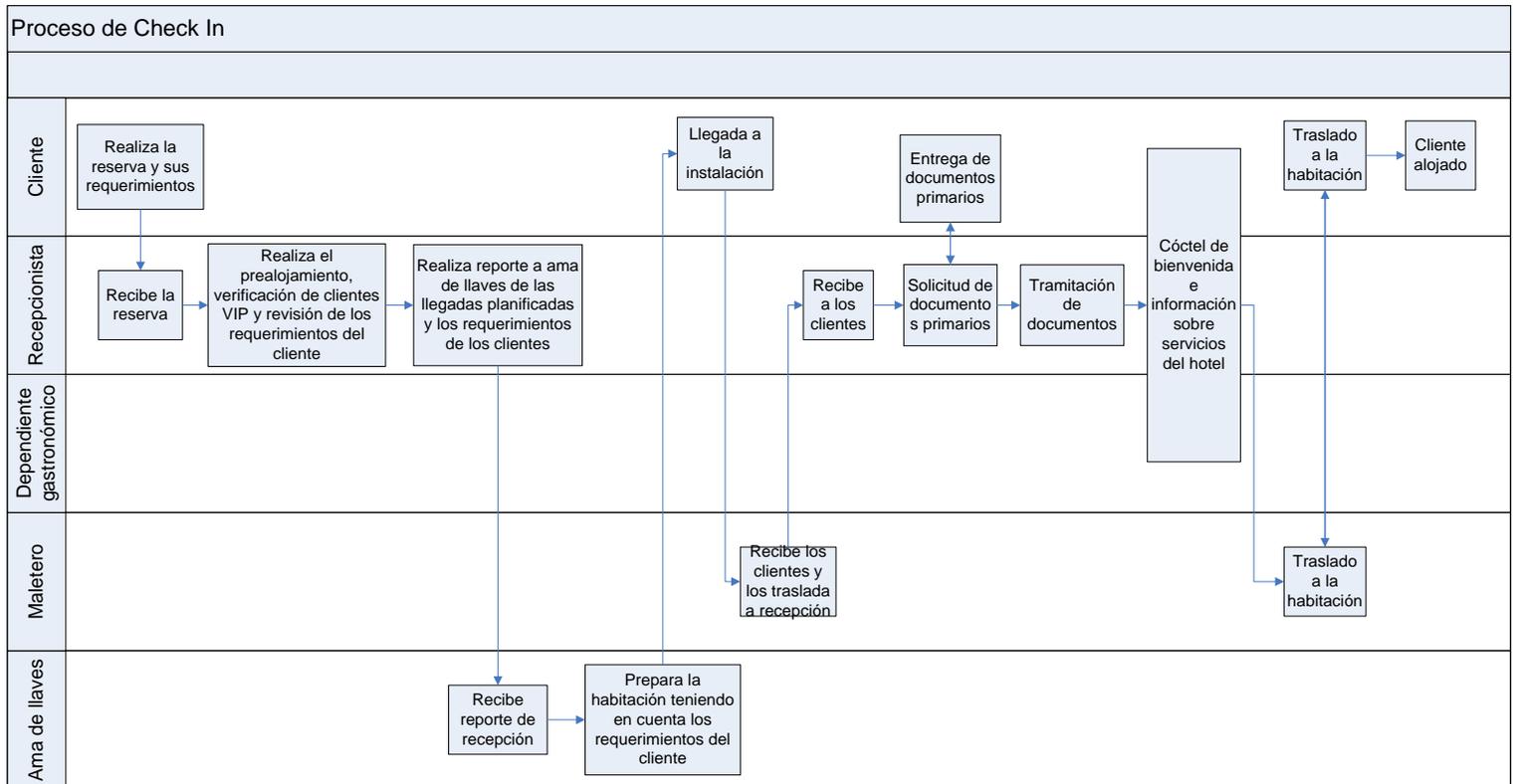
Anexo 19: Tablas de valores críticos de S para prueba de concordancia de Kendall.

M	N					Valores adicionales para N=3X	
	3X	4	5	6	7	M	S
$\alpha = 0.05$							
3			64.4	103.9	157.3	9	54.0
4		49.5	88.4	143.3	217.0	12	71.9
5		62.6	112.3	182.4	276.2	14	83.8
6		75.7	136.1	221.4	35.2	16	95.8
8	48.1	101.7	183.7	299.0	453.1	18	107.7
10	60.0	127.8	231.2	376.7	571.0		
15	89.8	192.9	349.8	570.5	864.9		
20	119.7	258.0	468.5	764.4	1158.7		
$\alpha = 0.01$							
3			75.6	122.8	185.6	9	75.9
4		61.4	109.3	176.2	265.0	12	103.5
5		80.5	142.8	229.4	343.8	14	121.9
6		99.5	176.1	282.4	422.6	16	140.2
8	66.8	137.4	242.7	388.3	579.9	18	158.6
10	85.1	175.3	309.1	494.0	737.0		
15	131.0	269.8	475.2	758.2	1129.5		
20	177.0	364.2	641.2	1022.2	1521.9		

Anexo 20: Mapa de Procesos del Hotel Inglaterra.

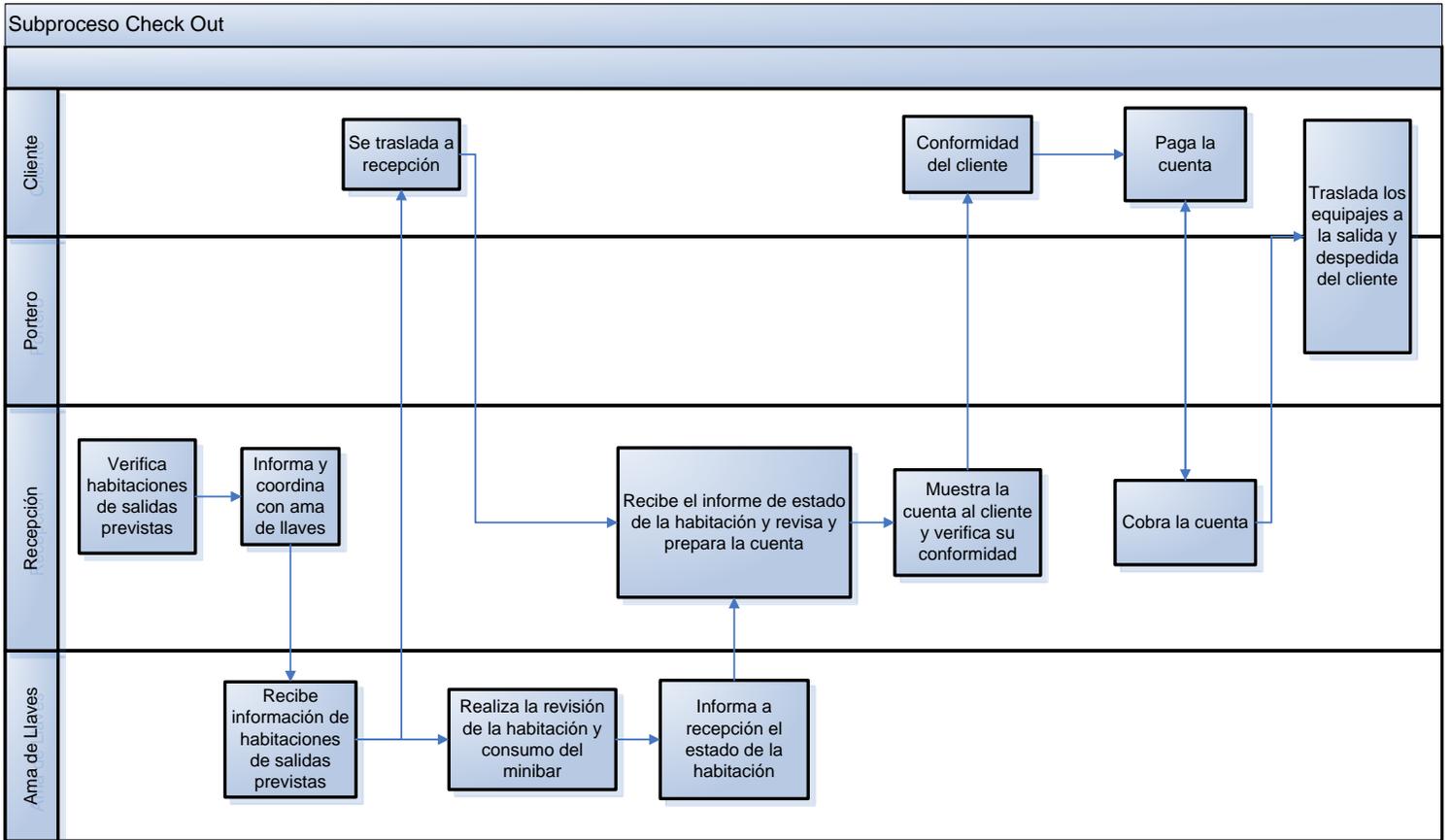


Anexo 21: Mapa interfuncional del subproceso de Check In.



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 22: Mapa interfuncional del subproceso de Check Out.



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 23: Listado de competencias del proceso de Alojamiento.

No.	Posibles Competencias del Proceso
1	Habilidades comunicativas
2	Conocimientos técnicos de actividad a realizar
3	Profesionalidad
4	Toma de decisiones
5	Dominio de tecnología de informatización

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 24: Matriz de la aplicación de la técnica de comparación por pares.

Competencia clave	1	2	3	4	5
1. Conocimientos técnicos de la actividad	X	1	1	1	1
2. Profesionalidad		X	2	2	2
3. Habilidades comunicativas			X	3	3
4. Dominio de la tecnología de informatización				X	5
5. Toma de decisiones					X

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 25: Perfiles de Cargo por Competencia.

Perfil de cargo por competencias del puesto de Jefa de Ama de Llaves:

Denominación del cargo: Jefa de Ama de Llaves	
Departamento al cual pertenece: Ama de Llaves y Limpieza	
Categoría ocupacional: Cuadro	Grupo Escala: XIV
Misión del cargo: Contribuir a la satisfacción de los clientes y sus requerimientos, organizando, dirigiendo, coordinando y controlando las actividades relacionadas con la higiene, limpieza, acondicionamiento, confort y puesta a punto de las habitaciones y áreas nobles del Hotel.	
Competencias del puesto	Dimensiones
1. Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza su trabajo de forma transparente y con el más estricto apego a la ley. - Es consecuente con los procedimientos y normas establecidas en su actividad laboral. - Mantiene el control de los impulsos ante situaciones complicadas. - Tiene el conocimiento acerca de los deberes y derechos del cliente.
2. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene la capacidad de ocasionar cambios de comportamientos de actitud en otra persona o grupo. - Los subordinados confían en sus orientaciones y las cumplen.
3. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis conjunto de los problemas para darle solución a los mismos - Fomentar un clima de confianza - Insistir en la necesidad de cooperación entre todos los compañeros. - Mostrar reconocimiento y valorar las opiniones e ideas de otros.
4. Calidad y excelencia en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Detecta oportunidades de mejora. - Define y organiza proyectos de mejora. - Contribuye a la modernización y optimización de los procesos. - Propicia mejoras continuas del servicio. - Establece indicadores de calidad, productividad y eficiencia.

5. Proyección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Domina los conceptos del pensamiento estratégico. - Los aplica al turismo según condiciones nacionales. - Comprende y se identifica con lineamientos estratégicos del país y del sector. - Articula visión del órgano superior con la de su empresa. - Crea compromisos para compartir la visión y la misión.
6. Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> - Defiende y promulga los intereses del hotel como si fueran propios. - Se identifica con los intereses del hotel, de modo que en su actuar los asume como propios. - Siente orgullo de formar parte de la organización. - Cumple con las exigencias y códigos del hotel. - Es discreto con el manejo de informaciones según la importancia y requerimiento de las mismas.
7. Orientación al resultado	<ul style="list-style-type: none"> - Establece y enfrenta metas y retos ambiciosos. - Asume compromisos y riesgos. - Enfrenta las dificultades del entorno. - Logra resultados a corto y largo plazo.
8. Habilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha bajo presión y en condiciones normales - Comunica efectivamente, formal e informalmente - Basa conclusiones en datos concretos - Garantiza ser accesible - Acepta ayuda e información desagradable
9. Profesionalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se preocupa por superar su desempeño - Se auto supera en su profesión
10. Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de las acciones a ejecutar. - Habilidad para definir prioridades. - Rápido en el análisis en momentos claves.
1. Conocimientos de tecnología de informatización	<ul style="list-style-type: none"> - Uso y manejo de las tecnologías de información y comunicación (TICs) relacionadas con su puesto de trabajo. - Habilidad para el aprendizaje asociado a las nuevas tecnologías.
Funciones del cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar y supervisar el trabajo del área analizando y evaluando los partes y previsiones de ocupación, así como las incidencias del turno anterior. 2. Organizar y distribuir turnos de trabajo, horarios y libranza de acuerdo a las previsiones de ocupación. 3. Controlar la previsión del personal de acuerdo a las necesidades organizativas. 	

4. Recibir al personal de servicio para darle instrucciones necesarias respecto a las tareas a realizar, marcando prioridades y entregando las llaves maestras, partes del servicio de camareras y materiales necesarios para la realización del trabajo.
5. Controlar y supervisar los stocks de ropa de habitaciones y su reposición, de acuerdo a los cambios efectuados en cada servicio.
6. Controlar los inventarios de ropa de los offices de camareras y almacén de Ama de Llaves, controlando las bajas por pérdidas y descartes diarios y mensuales.
7. Supervisar y controlar la limpieza de las habitaciones, incluyendo ventanas, pasillos y office.
8. Hacer muestreos, check-list de habitaciones, emitiendo informes que puedan ser oportunos, de acuerdo a sus resultados.
9. Supervisar y controlar la limpieza y puesta a punto de las habitaciones para los clientes.
10. Supervisar y controlar las habitaciones no ocupadas; libres, pendientes de limpieza, bloqueadas.
11. Coordinar con el área de Mantenimiento y Comercial las habitaciones fuera de orden para limpiezas generales, pintura, mantenimiento preventivo o de restauración o cualquier otro que pueda producirse.
12. Elaborar el parte diario del estado de las habitaciones, analizando las diferencias que se puedan producir con el área de Recepción.
13. Controlar y supervisar la entrega de ropa de clientes enviada a lavandería.
14. Comprobar la calidad del lavado y tratamiento general dado a la ropa de habitaciones, informando de las deficiencias encontradas.
15. Controlar y mantener actualizados los inventarios de materiales, insumos, productos, etc.
16. Analizar el resultado y sugerencias de las encuestas, tomando las medidas necesarias para lograr la satisfacción del cliente.
17. Planificar, controlar y supervisar los planes de limpieza generales de las áreas.
18. Controlar los inventarios permanentes de muebles y equipos ubicados en las habitaciones y áreas nobles bajo su jurisdicción, así como los traslados momentáneos o definitivos que se produzcan en éstos, ya sean por baja, préstamo o reparación.
19. Llevar el control de la atención a clientes enfermos, habitaciones con niños, personas mayores y otras situaciones especiales, dando las instrucciones oportunas en cada caso.
20. Atender personalmente a los clientes que lo soliciten.
21. Registrar y mantener el control de los objetos olvidados a través del registro establecido.
22. Colaborar en la confección del presupuesto en lo que corresponde a su área e informar sobre necesidades y ofertas de ropa, maquinarias y otros materiales de limpieza, cambios de decoración, etc.
23. Proponer promociones, reconocimientos y sanciones y evaluar al personal en coordinación con la Dirección de RRHH.

Requisitos o exigencias del cargo:					
Formación mínima necesaria: Graduado de Nivel Superior o Nivel medio superior con, Curso de habilitación de Camarera de pisos y el piramidal de Jefe de Ama de Llaves que ofrece FORMATUR.					
Experiencia previa: Como mínimo 5 años de experiencia laboral en la actividad de ama de llaves o regiduría de piso.					
Conocimientos específicos		1	2	3	
1. Conocimientos de al menos un idioma				X	
2. Dominio de técnicas de aplicación del servicio				X	
3. Dominio del bloque habitacional y servicios del hotel				X	
4. Dominio de la aplicación de productos químicos				X	
5. Conocimientos básicos de la localidad			X		
6. Conocimientos básicos de las técnicas de supervisión				X	
7. Dominio sobre el control de insumos				X	
8. Dominio sobre el control de lencería				X	
1 – Elementales		2 – Medios		3 – Superiores	
Requisitos Físicos		1	2	3	4
1. No presentar impedimento físico					X
2. Tener buena presencia personal					X
3. Adecuada higiene personal					X
Requisitos de personalidad		1	2	3	4
1. Responsable					X
2. Comunicativo.					X
3. Organizado.					X
4. Sociable.					X
5. Atento.					X
6. Dinámico					X
7. Creativo					X
1 – No exigidos		2 – Bajos		3 – Medios	4 – Altos
Responsabilidades					
Sobre el trabajo de otras personas: Mantendrá relaciones de trabajo con los trabajadores de los demás procesos en que colaboran integrado como colectivo laborales.					
Sobre los equipos y medios de trabajo: Utilizará de forma correcta los medios y equipos que tiene bajo su disposición.					
Sobre la calidad del servicio:					

Participará en la mejora continua del proceso al que pertenece.
Sobre la relación con los clientes: Brindará una atención afable, cortés, y profesional a los clientes.
Sobre la economía: Cumplirá los requisitos establecidos en los manuales y procedimientos de su trabajo seguro y de procesos al que pertenece con la eficiencia económica como parte del sistema de dirección y gestión de su instalación.
Condiciones de trabajo
Riesgos más comunes: 1. Pequeños accidentes o averías. 2. Posible accidente de intoxicación por contacto con productos de limpieza 3. Contagio por enfermedades de contacto y de transmisión aerobia. 4. Caídas del mismo nivel
Esfuerzo físico: Medio.
Esfuerzo mental: Alto.
Ambiente físico: Las condiciones generales son aceptables. Deben cumplirse las reglas de seguridad e higiene, salud y código de conducta ambiental.
Régimen de trabajo y descanso: Oficialmente 26 días de trabajo que corresponden a 190.6 horas mensuales. Son frecuentes las horas de trabajo extraordinario.
Cultura organizacional
Expectativas del comportamiento: Todo cuadro del turismo debe: estar identificado y actuar en correspondencia con los valores éticos y políticos de la Revolución, los lineamientos de su política económica y social y la concepción de desarrollo de un turismo sano, seguro y sostenible, que contribuya al intercambio cultural y la paz entre los pueblos.
Clima organizacional: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en un ambiente de unidad. • Tener un elevado sentimiento de pertenencia. • Mantener un ambiente de comunicación abierta.
Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____
Revisado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____
Aprobado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Fuente: Elaboración Propia

Perfil de cargo por competencias del puesto de Jefe de Recepción:

Denominación del cargo: Jefe de Recepción	
Departamento al cual pertenece: Recepción	
Categoría ocupacional: Cuadro	Grupo Escala: XIV
Misión del cargo: Prestar especial atención al cliente durante su estancia, desarrollando las normas básicas de la hospitalidad en su relación con el mismo, aportando y llevando a cabo acciones que promuevan la calidad y el posicionamiento de la imagen del hotel.	
Competencias del puesto	Dimensiones
1. Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza su trabajo de forma transparente y con el más estricto apego a la ley. - Es consecuente con los procedimientos y normas establecidas en su actividad laboral. - Mantiene el control de los impulsos ante situaciones complicadas. - Tiene el conocimiento acerca de los deberes y derechos del cliente.
2. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene la capacidad de ocasionar cambios de comportamientos de actitud en otra persona o grupo. - Los subordinados confían en sus orientaciones y las cumplen.
3. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis conjunto de los problemas para darle solución a los mismos - Fomentar un clima de confianza - Insistir en la necesidad de cooperación entre todos los compañeros. - Mostrar reconocimiento y valorar las opiniones e ideas de otros.
4. Calidad y excelencia en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Detecta oportunidades de mejora. - Define y organiza proyectos de mejora. - Contribuye a la modernización y optimización de los procesos. - Propicia mejoras continuas del servicio. - Establece indicadores de calidad, productividad y eficiencia.
5. Proyección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Domina los conceptos del pensamiento estratégico. - Los aplica al turismo según condiciones nacionales.

	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende y se identifica con lineamientos estratégicos del país y del sector. - Articula visión del órgano superior con la de su empresa. - Crea compromisos para compartir la visión y la misión.
6. Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> - Defiende y promulga los intereses de la organización como si fueran propios. - Se identifica con los intereses de la organización, de modo que en su actuar los asume como propios. - Siente orgullo de formar parte de la organización. - Cumple con las exigencias y códigos de la organización. - Es discreto con el manejo de informaciones según la importancia y requerimiento de las mismas.
7. Orientación al resultado	<ul style="list-style-type: none"> - Establece y enfrenta metas y retos ambiciosos. - Asume compromisos y riesgos. - Enfrenta las dificultades del entorno. - Logra resultados a corto y largo plazo.
8. Habilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha bajo presión y en condiciones normales - Comunica efectivamente, formal e informalmente - Basa conclusiones en datos concretos - Garantiza ser accesible - Acepta ayuda e información desagradable
9. Profesionalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se preocupa por superar su desempeño -
10. Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de las acciones a ejecutar. - Habilidad para definir prioridades. - Rápido en el análisis en momentos claves.
11. Conocimientos de tecnología de informatización	<ul style="list-style-type: none"> - Uso y manejo de las tecnologías de información y comunicación (TICs). - Habilidad para el aprendizaje asociado a las nuevas tecnologías.
Funciones del cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar y evaluar las incidencias habidas en los diferentes turnos de trabajo. 2. Organizar las actividades del área distribuyendo el trabajo según las previsiones y asignando tareas específicas según necesidades concretas, de acuerdo a los índices de ocupación, entrada o salida de grupos, ocupaciones especiales y prórrogas de estancia. 	

3. Verificar las previsiones de ocupación según las normas establecidas.
4. Coordinar con Ama de Llaves las actividades que conciernen a ambas áreas (partes de conciliación de habitaciones, habitaciones de entrada y salida, cambios de habitaciones, clientes especiales, bloqueos, etc.).
5. Coordinar conjuntamente con Ama de Llaves los trabajos de averías, reparaciones reportadas a carpeta con el área de mantenimiento.
6. Analizar las discrepancias del estado de las habitaciones y coordinar con Ama de Llaves la puesta a punto de aquellas según las prioridades o situaciones más urgentes.
7. Tener una estrecha relación con el área de Comercial para una mejor gestión del booking y desarrollo de las acciones promocionales y de venta.
8. Supervisar las actividades de consejerías y teléfonos, verificando el buen servicio de atención telefónica y prestando especial cuidado a situaciones por ocupación, grupos, eventos u otras.
9. Coordinar con seguridad y protección interna las situaciones especiales de entrada de personas no alojadas u otras que puedan afectar la actividad del área.
10. Controlar y custodiar las tarjetas magnéticas y cajas de seguridad.
11. Garantizar una información general a los clientes de los servicios y horarios que presta el hotel.
12. Garantizar, coordinar y analizar con la Dirección Económica el parte de cierre de operaciones, estado de cuenta activo, cobros, etc.
13. Garantizar la atención permanente y personalizada al cliente.

Requisitos o exigencias del cargo:

Formación mínima necesaria: Graduado Nivel Superior o Nivel medio superior y contar con el curso de Recepcionista Hotelero y el Piramidal de Jefe de Recepción que ofrece FORMATUR.

Experiencia previa: Tener 5 años de experiencia en la actividad.

Conocimientos específicos:	1	2	3
1. Dominio de al menos dos idiomas			X
2. Dominio técnico del área			X
3. Dominio del sistema de gestión FROM OFFICE			X
4. Conocimientos sobre tecnologías de punta (Internet)		X	
5. Conocimientos afines a finanzas y contabilidad	X		
6. Dominio de la infraestructura y servicios del hotel			X
7. Gestión de ventas			X
8. Conocimientos del mercado			X
9. Conocimientos sobre producción y negociación			X
1 – Elementales	2 – Medios		3 – Superiores
Requisitos Físicos	1	2	3
	4		

1. No presentar impedimento físico				X
2. Tener buena presencia personal				X
3. Adecuada higiene personal				X
4. No presentar tatuajes ni marcas inadecuadas visibles				X
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
1. Responsable				X
2. Comunicativo.				X
3. Organizado.				X
4. Sociable.				X
5. Atento.				X
6. Dinámico				X
7. Creativo				X
8. Lógico				X
9. Empático				X
10. Austero				X
1 – No exigidos	2 – Bajos	3 – Medios	4 – Altos	
Responsabilidades				
Sobre el trabajo de otras personas:				
Mantendrá relaciones de trabajo con los trabajadores de los demás procesos en que colaboran integrado como colectivo laborales.				
Sobre los equipos y medios de trabajo:				
Utilizará de forma correcta los medios y equipos que tiene bajo su disposición.				
Sobre la calidad del servicio:				
Participará en la mejora continua del proceso al que pertenece.				
Sobre la relación con los clientes:				
Brindará una atención afable, cortés, y profesional a los clientes.				
Sobre la economía:				
Cumplirá los requisitos establecidos en los manuales y procedimientos de su trabajo seguro y de procesos al que pertenece con la eficiencia económica como parte del sistema de dirección y gestión de su instalación.				
Condiciones de trabajo				
Riesgos más comunes:				
1. Pequeños accidentes o averías.				
2. Contagio por enfermedades de contacto y de transmisión aerobia.				
3. Caídas del mismo nivel.				
4. Afección de la vista.				
Esfuerzo físico: Mínimo.				
Esfuerzo mental: Alto.				
Ambiente físico: Las condiciones generales son aceptables. Deben cumplirse las reglas de				

seguridad e higiene, salud y código de conducta ambiental.

Régimen de trabajo y descanso: Oficialmente 26 días de trabajo que corresponden a 190.6 horas mensuales. Son frecuentes las horas de trabajo extraordinario.

Cultura organizacional

Expectativas del comportamiento:

Todo cuadro del turismo debe: estar identificado y actuar en correspondencia con los valores éticos y políticos de la Revolución, los lineamientos de su política económica y social y la concepción de desarrollo de un turismo sano, seguro y sostenible, que contribuya al intercambio cultural y la paz entre los pueblos.

Clima organizacional:

- Trabajar en un ambiente de unidad.
- Tener un elevado sentimiento de pertenencia.
- Mantener un ambiente de comunicación abierta.

Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Revisado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Aprobado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Fuente: Elaboración Propia

Perfil de cargo por competencias del puesto de Recepcionista Hotelero:

Denominación del cargo: Recepcionista Hotelero	
Departamento al cual pertenece: Recepción	
Categoría ocupacional: Servicio	Grupo Escala: V
Misión del cargo: Garantizar una correcta política de comercialización, el control de la contratación y su adecuada ejecución para lograr los niveles de ventas previstos, asegura el cobro oportuno de los servicios prestados, en correspondencia con lo estipulado en cada contrato, vela por la aplicación correcta y el control de todos los sistemas de calidad.	
Competencias del puesto	Dimensiones
1. Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza su trabajo de forma transparente y con el más estricto apego a la ley. - Es consecuente con los procedimientos y normas establecidas en su actividad laboral. - Mantiene el control de los impulsos ante situaciones complicadas. - Tiene el conocimiento acerca de los deberes y derechos del cliente.
2. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis conjunto de los problemas para darle solución a los mismos - Trabajar en un clima de confianza - Trabajar en cooperación estrecha con sus compañeros. - Mostrar reconocimiento y valorar las opiniones e ideas de otros.
3. Calidad y excelencia en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Detecta oportunidades de mejora. - Participa activamente proyectos de mejora. - Contribuye a la modernización y optimización de los procesos. - Propicia mejoras continuas del servicio. - Cumple con los indicadores de calidad, productividad y eficiencia.
4. Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> - Defiende y promueve los intereses del hotel como si fueran propios. - Se identifica con los intereses del hotel, de modo que en su actuar los asume como propios. - Siente orgullo de formar parte del hotel. - Cumple con las exigencias y códigos del hotel. - Es discreto con el manejo de informaciones según la importancia y requerimiento de las mismas.

5. Orientación al resultado	<ul style="list-style-type: none"> - Enfrenta metas y retos ambiciosos. - Asume compromisos y riesgos. - Enfrenta las dificultades del entorno. - Logra resultados a corto y largo plazo.
6. Habilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha bajo presión y en condiciones normales - Comunica efectivamente, formal e informalmente - Garantiza ser accesible - Acepta ayuda e información desagradable
7. Profesionalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se preocupa por superar su desempeño - Se auto supera en su profesión
8. Conocimientos de tecnología de informatización	<ul style="list-style-type: none"> - Uso y manejo de las tecnologías de información y comunicación (TICs) relacionadas con su puesto de trabajo. - Habilidad para el aprendizaje asociado a las nuevas tecnologías.

Funciones del cargo

1. Recibe a los huéspedes a su entrada y controla su salida del hotel.
2. Mantiene actualizada la actividad de carpeta mediante cardes, ficheros y otros registros.
3. Recibe, coordina, encausa, tramita, efectúa y controla reservaciones, solicitudes de alojamiento, prórrogas, cambio de habitaciones.
4. Ofrece folletos, catálogos y otros medios de propaganda turística: brinda información de facilidades del hotel y de interés turístico.
5. Registra en forma manual o automatizada, los débitos y créditos de la cuenta de los huéspedes y comprueba la exactitud de los mismos: entrega y recibe las llaves: efectúa ajustes y realiza el cobro en todo tipo de efectivo u otros medios de pagos autorizados por el Banco Central de Cuba. Vela por la legitimidad de estos mediante los procedimientos establecidos.
6. Efectúa transferencias de cuentas y canje de divisa de acuerdo con la cotización vigente: controla y custodia joyas, determina cantidad de valores y efectivos.
7. Realiza el cierre y ajuste de las operaciones o da a cobrar el consumo a quien corresponda o lo transfiere para su contabilidad y cobro
8. Recibe, controla y entrega mensajes dejados a los huéspedes.
9. Testifica los depósitos que realizan los cajeros de las áreas de venta o de servicios: efectúa el cuadro y cierre de su turno de trabajo.
10. Realiza operaciones de auditoría en el turno de madrugada en instalaciones de alojamiento de complejidad limitada, dado el volumen habitacional.
11. Atiende llamadas telefónicas y de señales: manipula la pizarra telefónica cuando ésta se encuentre en la recepción.
12. Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo.

13. Cumple con lo establecido en los documentos técnico – normativos que rigen la actividad y realiza tareas adicionales.

Requisitos o exigencias del cargo:

Formación mínima necesaria: Graduado de Nivel Medio Superior

Experiencia previa: No lo requiere

Conocimientos específicos	1	2	3
1. Dominio de al menos dos idiomas			X
2. Dominio técnico del área			X
3. Dominio del sistema de gestión FROM OFFICE	X		
4. Dominio de la infraestructura y servicios del hotel			X
5. Gestión de ventas			X
6. Conocimientos sobre tecnologías de punta (Internet)		X	
7. Conocimientos básicos de la ciudad de La Habana			X

1 – Elementales

2 – Medios

3 – Superiores

Requisitos Físicos	1	2	3	4
1. No presentar impedimento físico.				X
2. Buena presencia personal.				X
3. Adecuada higiene personal.				X
4. No presentar tatuajes ni marcas inadecuadas visibles				X

Requisitos de personalidad

	1	2	3	4
1. Responsable				X
2. Comunicativo.				X
3. Organizado.				X
4. Sociable.				X
5. Atento.				X
6. Dinámico			X	
7. Creativo			X	
8. Lógico				X
9. Empático				X
10. Austero				X

1 – No exigidos

2 – Bajos

3 – Medios

4 – Altos

Responsabilidades

Sobre el trabajo de otras personas:

Mantendrá relaciones de trabajo con los trabajadores de los demás procesos en que colaboran integrado como colectivo laborales.

Sobre los equipos y medios de trabajo:

Utilizará de forma correcta los medios y equipos que tiene bajo su disposición.

<p>Sobre la calidad del servicio: Participará en la mejora continua del proceso al que pertenece.</p>
<p>Sobre la relación con los clientes: Brindará una atención afable, cortés, y profesional a los clientes.</p>
<p>Sobre la economía: Cumplirá los requisitos establecidos en los manuales y procedimientos de su puesto de trabajo y de procesos al que pertenece con la eficiencia económica como parte del sistema de dirección y gestión del hotel.</p>
Condiciones de trabajo
<p>Riesgos más comunes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Caídas del mismo nivel. 2. Sobre esfuerzo físico y/o mental. 3. Agresiones de clientes. 4. Afección de la vista. 5. Contagio por enfermedades de contacto y de transmisión aerobia.
<p>Esfuerzo físico: Superior.</p>
<p>Esfuerzo mental: Medio.</p>
<p>Ambiente físico: Exige de un local con buena iluminación, adecuada climatización y bajo nivel de ruido.</p>
<p>Régimen de trabajo y descanso: Oficialmente 26 días de trabajo que corresponden a 190.6 horas mensuales.</p>
Cultura organizacional
<p>Expectativas del comportamiento El comportamiento del trabajador de servicio del hotel debe: estar identificado con los valores de la cultura nacional y con el modelo de desarrollo económico y social cubano; cumplir con la concepción para el desarrollo de un turismo sano, seguro y sostenible; trabajar en un ambiente unido, cumplir con todas las normas de conducta, objetivos u orientaciones dadas por los superiores, Cumplir además con lo establecido en el Código de Ética, el Reglamento Disciplinario y las regulaciones legales vigente.</p>
<p>Clima organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en un ambiente de unidad. • Tener un elevado sentimiento de pertenencia. • Mantener un ambiente de comunicación abierta.
<p>Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____</p>
<p>Revisado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____</p>
<p>Aprobado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____</p>

Fuente: Elaboración Propia