

**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO**

**DEPARTAMENTO DE TURISMO**

**CARRERA DE LICENCIATURA EN TURISMO**



**Trabajo de Diploma**

**REDISEÑO DE PERFILES DE COMPETENCIA PARA  
PUESTOS DE A+B SELECCIONADOS EN EL COMPLEJO  
HOTELERO TRINIDAD-CIUDAD**

**Diplomante:** Arlety Mollineda Fernández

**Tutora:** Dra. C. Ing. Maria Sotolongo Sánchez

**Santa Clara 2014**



*Pensamiento*



*“...quizás lo más útil de nuestros modestos esfuerzos en la lucha por un mundo mejor será demostrar cuánto se puede hacer con tan poco, si todos los Recursos Humanos y materiales de la sociedad se ponen al servicio del pueblo.”*

*Fidel Castro Ruz.*



*Dedicatoria*

# *Dedicatoria*

*En esta página tan importante por su significado quiero dejar plasmado a quienes dedico todos los éxitos y resultados alcanzados en mi vida:*

*A:*

- ❖ Mi abuela que es mi fuerza inspiradora, el elemento fundamental para vivir, el reparador de sueños para los momentos más tristes y la joya de más valor en mi vida*
- ❖ Mis Hermanas por ser mi otra razón para seguir adelante y para demostrarle que en la vida todo es posible si en verdad se lo proponen y los obstáculos son para hacernos más fuertes porque en la vida nada es fácil.*
- ❖ Mis padres las personas que me dieron la vida, me educaron y me han dado todo por hacer posible mis sueños.*



*Agradecimientos*

## *Agradecimientos*

*Ninguna obra humana es posible sin el concurso de muchas personas, sin el apoyo desinteresado y sano de quienes nos aprecian, por ello en obligada correspondencia por su valiosa ayuda le quiero agradecer de forma especial a:*

- ➡ *Primeramente a Dios por haberme permitido llegar a este momento tan especial e importante de mi vida*
- ➡ *Mi abuelita Miriam por su cariño y apoyo incondicional*
- ➡ *Mis padres Mabel y Yanil por su crianza y apoyo incondicional*
- ➡ *Mis hermanas Etianny, Yesica y Yasleny por su cariño*
- ➡ *Mi tía Babi por estar siempre cuando la necesité*
- ➡ *Mis Primos más cercanos Yasmany, Jitochi, Eric y Yilian por todo su apoyo y cariño*
- ➡ *Mis segundos padres Amadita, Fernando, Nelson y Yoel*
- ➡ *Mis mejores amigas Alaidin, Tailin, Meilyn, Nisbet, Lieter, Lisney, Dianet, Dailin, Freida y Daliany por haberme enseñado el significado de amistad*
- ➡ *Rafael por haber sido protagonista de momentos difíciles en mi vida y ser ese abuelo que nunca he tenido*
- ➡ *Mi novio por todo su apoyo en las etapas difíciles de mi vida*
- ➡ *Javier por su cariño y ayuda incondicional*
- ➡ *Roger y demás trabajadores de la Casa de la Música por todo su apoyo y sobre todo su amistad*
- ➡ *Mi tutora María Sotolongo por toda su ayuda en la elaboración de este Trabajo de Diploma y por creer en mí.*
- ➡ *Carlos Martínez por compartir todos sus conocimientos*
- ➡ *Naima y Luis Miguel por su paciencia y positividad*
- ➡ *Kuki, Humberto, Aida y demás familias por todo su apoyo y cariño*
- ➡ *A mis compañeros de estudios, especialmente a mis compañeras de cuarto que juntos vivimos momentos durante estos cinco años para nunca olvidar.*
- ➡ *A los trabajadores del Complejo Trinidad-Ciudad por su apoyo y ayuda en la realización de esta investigación en especial a: Raúl y Yonaily*  
*A todas las personas que me abrieron sus puertas cuando sentí que todos los caminos se cerraban. A todo el que de una forma u otra ha permitido que este sueño se haga realidad.*

*A todos ustedes, mis agradecimientos.*



*Resumen / Abstract*

## **RESUMEN**

La gestión por competencias constituye una vía para crear ventajas competitivas en la empresa, por lo que contar con perfiles de competencias para cargos de vital importancia para la gestión sistémica del capital humano (GCH). El Complejo Hotelero "Trinidad-Ciudad" ubicado en el destino turístico Trinidad de Cuba, se propone enfrentar el reto que le impone la competencia en este sentido. Sin embargo, evidencia un conjunto de dificultades, sobre todo con la Gestión de los Recursos Humanos, que le impiden alcanzar estos objetivos. La presente investigación tiene como objetivo general: rediseñar perfiles de competencia para puestos de A+B seleccionados. Con el fin de eliminar esta deficiencia se selecciona un procedimiento metodológico en alineación al marco legal vigente de las NC 3000-3002: 2007. Para ello se realiza una investigación bibliográfica de la literatura científica para conocer definiciones, fundamentos, modelos, procedimientos y tendencias actuales de la Gestión de Recursos Humanos y su vinculación al área de Alimentos y Bebidas, luego se realizó un diagnóstico de la situación actual de la GRH en el Complejo, revelándose las principales deficiencias que permiten establecer la necesidad de rediseñar los perfiles de competencias de acuerdo con esa perspectiva; luego se aplica un procedimiento para el rediseño de perfiles de competencia para puestos de A+B seleccionados. Entre los principales métodos y técnicas utilizados se encuentran el análisis documental, la observación directa y el método Delphi por rondas. Como resultado final de la investigación se rediseñaron los perfiles de competencias para el Maitre y Cheff de cocina, lo cual constituye el aporte fundamental de la presente investigación. De esta forma se contribuyó a la solución del problema científico formulado.

## **ABSTRACT**

Competency management is a way to create competitive advantages in the business, so you have competency profiles for positions critical to systemic management of human capital (GCH). The Hotel Resort "Trinidad-Ciudad", located in the tourist destination Trinidad de Cuba, it has proposed to face the challenge imposed by the competition in this regard. However, the hotel evidences a number of difficulties, especially with the Human Resource Management, which prevent it to achieve these goals. This research has general objective: to design competency profiles for selected positions.. In order to eliminate this deficiency was selected a scientifically based

process in alignment to the legal framework of the 3000-3002 NC: 2007. In that end, was made a literature review of scientific literature to learn definitions, principles, models, procedures and current trends in Human Resource Management and its linkage to the Hotel Resort. Then, taking into account the bibliographical research realized, was made a diagnosis of Resource Management in the Hotel resort which shows the lack of the competency profiles for positions and jobs, a key element to consider in the Human Resources Management today. Among the main methods and techniques used are document analysis, direct observation and the Delphi method in rounds. The results of the investigation are developed competency profiles for Cheff and Maître



# Índice

	Pág.
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE GESTION DE RECURSOS HUMANOS, GESTION POR COMPETENCIAS Y EL AREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS</b> .....	<b>6</b>
1.1. Introducción .....	6
1.2 Modelos de gestión de recursos humanos .....	7
1.3 Principales procesos claves de la Gestión de los Recursos Humanos .....	10
1.4 Formas en las que los RR HH pueden producir excelencia en la organización .....	11
1.5 Origen y definición de Competencias .....	13
1.6 Ventajas del modelo de Gestión por Competencias .....	16
1.7 Beneficios y Limitaciones de la gestión por competencias .....	17
1.8 Perfiles de competencias: requisitos, importancia y procedimientos de diseño.....	19
1.9 Principales aspectos a considerar en el Área de Alimentos y Bebidas para diseñar perfiles de competencias .....	21
1.10 Conclusiones del primer capítulo.....	26
<b>CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANO EN EL COMPLEJO HOTELERO “TRINIDAD-CIUDAD”</b> .....	<b>28</b>
2.1 Introducción .....	28
2.2 Análisis de los procedimientos para el Diagnóstico de la GRH en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad” .....	28
2.3 Procedimiento seleccionado para el diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad” .....	29
2.4 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la GRH en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad” .....	34
2.5 Conclusiones del segundo capítulo .....	50
<b>CAPÍTULO 3: REDISEÑO DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS PARA PUESTOS SELECCIONADO EN EL COMPLEJO HOTELERO “TRINIDAD-CIUDAD”</b> .....	<b>51</b>
3.1 Introducción .....	51

3.2 Procedimiento para el rediseño de los perfiles de cargo por competencias en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad” .....	51
3.3 Diseño de los perfiles de cargo por competencias para puestos seleccionados del Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad” .....	54
3.4 Conclusiones parciales del tercer capítulo .....	61
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>62</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>64</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>71</b>



*Introducción*

## **Introducción**

El turismo es un factor importante para el desarrollo socioeconómico de un país, dada la diversidad de actividades favorables que traen bonanzas económicas: es un instrumento generador de divisas, al ser una actividad que canaliza una inversión para producir una expansión económica general; genera asimismo un mercado de empleos diversificado con una inversión relativamente baja en comparación con otros sectores de la economía; genera una balanza de pagos favorables y sobre todo desarrolla las actividades económicas locales (Luque Y, 2012).

En Cuba el sector turístico se ha convertido en uno de los principales renglones de la economía, cada vez denota un mayor crecimiento y eficiencia pues concluyó el 2013 con 2 850 000 de turistas internacionales, según CIDTUR, (2014). La cifra representa un nuevo récord y la consolidación del posicionamiento del producto turístico cubano que supone un crecimiento de 0,5 % respecto a 2012. Además según cifras de la ONEI (2013) los ingresos aumentaron a 1 803 916 dólares, captados principalmente en las áreas de gastronomía y alojamiento, seguidos por el transporte y la recreación.

Hoy en día los cambios económicos ocurridos en los últimos tiempos y especialmente con la introducción del Marketing han hecho necesario modificar los esquemas de trabajo en cada una de las empresas y en su lugar acogerse a nuevos métodos donde estas desarrollen por sí sola, su propia actividad económica. Generándose nuevos términos como: competitividad, calidad, flexibilidad y costos variables, que hoy alcanzan su máxima expresión.

La obtención de los objetivos económicos bajo estas nuevas condiciones, impone una optimización de todos los subsistemas dentro de la empresa, pero de fundamental importancia son los Recursos Humanos, factor especialmente trascendental que requiere máxima atención para llevar la Organización por el camino del éxito. Partiendo del principio de que los Recursos Humanos son los recursos más importantes de la empresa porque el hombre está valorado como factor de competitividad, como motor del éxito o un freno para las organizaciones; razón por la cual la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) se convierte en un elemento básico en la dirección estratégica dentro de la empresa (Pelegrín, 2009).

Con motivo al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana la presente investigación tributa de forma indirecta a la implementación de los lineamientos 167 y 170 referentes a la política de empleo y salarios, así como a los lineamientos 257 relacionados específicamente con la calidad de los servicios turísticos. También se ha abogado en los últimos tiempos por la excelencia en la

gestión turística y para lograrlo se han establecido regulaciones que rigen el desarrollo de esta actividad resaltando , el Decreto Ley No. 252 sobre la el fortalecimiento continuidad y del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, junto al Decreto Ley No.281 sobre el reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, que da continuidad y fortalece el sistema de dirección y gestión empresarial cubano.

El turista del siglo XXI deja de ser un consumidor de servicios para convertirse en consumidor de experiencias, es decir, exige una buena, flexible y variada oferta de servicios que les permita satisfacer todas sus expectativas y hobbies. En este sentido, hoy el producto no es sólo el hotel, sino también la cadena de valor que aporta los servicios, en su apoyo al producto y hacen que éste llegue al cliente (Ulacia, 2011; citado en Fabelo, 2013).

Estas exigencias demandan que la visión de los Recursos Humanos, pasó de ser de “un mero gasto imputable” a un factor productivo imprescindible. Reconociendo al hombre en la mayoría de las Organizaciones como su principal activo y capital; factor fundamental de la actividad empresarial, cuya capacidad de adaptación y proactividad es clave del éxito ante 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 funciones, 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 de todo el sistema de gestión integral del capital humano en el sector del turismo, por su relación con el desarrollo eficiente de las restantes políticas de Recursos Humanos, pues parte del análisis correcto de cada perfil de competencias (Pelegrín, 2009).

Trinidad es una de las ciudades más hermosas y mejor conservadas del área del Caribe; posee no solo valor histórico vinculado a su evolución urbana, sino también como objeto arquitectónico monumental de localización generalmente puntual lo que hace de ella una ciudad excepcional en la Isla de Cuba. En ella se encuentran numerosas obras arquitectónicas tanto domésticas como edificios públicos, hermosas playas y el empedrado de las calles, los cuales realzan su valor y acreditan su condición Ciudad Patrimonio de la Humanidad, declarado por la UNESCO en 1988. En ninguna otra región se encuentra, como en Trinidad, la conjunción de los más variados atractivos para el visitante en un área que no excede en radio de 20 kilómetros.

Estos valiosos recursos histórico-culturales se explotan a través de una red de instalaciones hoteleras en función de la actividad turística, desarrollándose la modalidad de turismo de ciudad. Como parte de esta oferta se encuentra el Complejo Hotelero Trinidad-Ciudad, perteneciente al grupo hotelero Cubanacán, conformado por cinco hoteles de pequeño formato (Hotel Las Cuevas, Hotel La Ronda, Hotel MaDolores, Hotel Trinidad 500 y el Hostal Mesón del Regidor) categoría tres estrellas. Esta instalación cuenta con una infraestructura y equipamiento adecuado y necesario para los servicios que se brindan, así como el personal especializado en las actividades que se desarrolla.

La Ciudad de Trinidad constituye un gancho importante y vital para la comercialización del Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad”, y el estar situados muy cerca del centro histórico constituye una gran fortaleza, su competencia crece y se desarrolla.

Para mantener ese desarrollo competitivo que le es de vital importancia puesto a las características propias del Complejo y del destino en que se encuentra enmarcado, la presente investigación se enfoca al rediseño de perfiles de cargo por competencias para puestos seleccionados en el Complejo.

La importancia que reviste el tema de investigación está fundamentada en la necesidad de ir transitando en las instalaciones turísticas cubanas hacia un modelo centrado en competencias laborales, considerado un salto superior a los actuales profesiogramas de que se dispone y que no reflejan las exigencias requeridas por el modelo cubano según el marco legal de las NC 3000:2007 para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Sin embargo en el Complejo Hotelero Trinidad- Ciudad existen deficiencias en la GRH, dado a que los perfiles de competencias existentes fueron diseñados por el MINTUR y carecen de las competencias laborales que requieren algunos puestos específicos, constituyendo la **situación problemática** identificada.

Por lo que el **problema de investigación** derivado de la situación problemática planteada es el siguiente: las deficiencias en los actuales perfiles de competencias de los puestos específicos del departamento de Alimentos y Bebidas en el Complejo Hotelero Trinidad- Ciudad, provocan insuficiencias en la Gestión de los Recursos Humanos.

Con la finalidad de dar solución al problema de planteado, se formula la siguiente **hipótesis de investigación**: si se rediseñan los perfiles de cargo por competencia para los puestos del departamento de Alimentos y Bebidas seleccionados se podrá contar con una herramienta que logre una conexión técnico – organizativa de las actividades claves de la GRH y a su vez supere los actuales contenidos de trabajo.

A partir de estos elementos se define como **objetivo general**: rediseñar los perfiles de cargo por competencias para puestos del departamento de Alimentos y Bebidas seleccionados en el Complejo Hotelero Trinidad- Ciudad, mediante la aplicación de un procedimiento.

Para su cumplimiento se plantean como **objetivos específicos**:

1. Realizar una revisión bibliográfica centrada en los aspectos teóricos relacionados con la gestión por competencias, los diferentes procedimientos y metodologías para elaborar perfil de cargo por competencias en instalaciones turísticas.
2. Diagnosticar la situación que presenta la Gestión de los Recursos Humanos en el Complejo Hotelero “Trinidad- Ciudad”.
3. Seleccionar y aplicar un procedimiento científicamente fundamentado para el rediseño de los perfiles de cargo por competencias para puestos del departamento de Alimentos y Bebidas seleccionados en el Complejo Hotelero “Trinidad- Ciudad”.

El **valor práctico** radica en la pertinencia de lograr un rediseño adecuado de los perfiles de cargo por competencias para puestos del departamento de Alimentos y Bebidas seleccionados en el Complejo Hotelero “Trinidad- Ciudad” del destino Trinidad, Cuba, los cuales puedan ser implementados en el Complejo con resultados satisfactorios para la Gestión Integral del Capital Humano. Por otra parte el **valor teórico** de la investigación está dado por la posibilidad de construir un marco teórico - referencial, derivado de la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada sobre Gestión Integral del Capital Humano y Gestión por Competencias con el fin de lograr un rediseño adecuado de los perfiles de cargo por competencias para puestos seleccionados. La investigación propone una visión desde lo escrito en la ciencia hasta la actualidad donde se contacte el estado actual de la práctica en materia de Gestión Integral del Capital Humano y Gestión por Competencias, proponiendo

teóricamente los perfiles de cargo por competencias para puestos seleccionados en el Complejo objeto de estudio.

Para el desarrollo de la investigación serán utilizados métodos del **nivel teórico** para explicar el desarrollo de la GRH en los hoteles y métodos del nivel empírico que permiten la verificación del estado real que presenta el Complejo en lo relacionado con la GRH. Se emplearán métodos del nivel teórico como: el **analítico – sintético** para penetrar en la esencia del fenómeno objeto de estudio, lográndose establecer los componentes teóricos de la investigación, su fundamentación y el diseño de soluciones, el **Inductivo – deductivo** para dar respuesta a las interrogantes planteadas a partir de las informaciones y situaciones recopiladas hasta llegar a conclusiones acerca de la GRH en los hoteles y el **histórico – lógico** para analizar la evolución histórica de los indicadores turísticos en el Complejo.

Dentro de los métodos del **nivel empírico** se emplearán **encuestas** para conocer aspectos relacionados con la cultura organizacional y diagnosticar la situación actual de la GRH en el Complejo, la **observación científica** para determinar el diagnóstico de situación actual de la GRH en el Complejo, para realizar el análisis y descripción de puestos de trabajo y para definir las competencias laborales, **la entrevista** para conocer el criterio de los directivos y los trabajadores con desempeño laboral superior acerca de las competencias laborales necesarias para estos cargos y **criterios de expertos** para definir las competencias laborales de los directivos y validarlas.

Para su redacción y presentación, este trabajo de diploma se ha estructurado en un resumen en español e inglés, índice introducción, tres capítulos, conclusiones generales, recomendaciones, bibliografía y anexos; haciendo uso de la Norma Harvard para las Referencias Bibliográficas. En el primer capítulo se realiza una investigación bibliográfica acerca de temáticas relacionadas con la GRH y la Gestión por Competencias lo cual constituye la fundamentación teórica del trabajo de diploma. En el segundo capítulo se realiza una caracterización general de la Complejo objeto de estudio y un diagnóstico de la situación actual de la GRH. En el tercer capítulo se selecciona y aplica un procedimiento en el Complejo Hotelero para el rediseño adecuado de los perfiles de cargo por competencias para puestos seleccionados en el Complejo Hotelero “Trinidad- Ciudad”, una vez detectado en el diagnóstico las deficiencias del mismo.

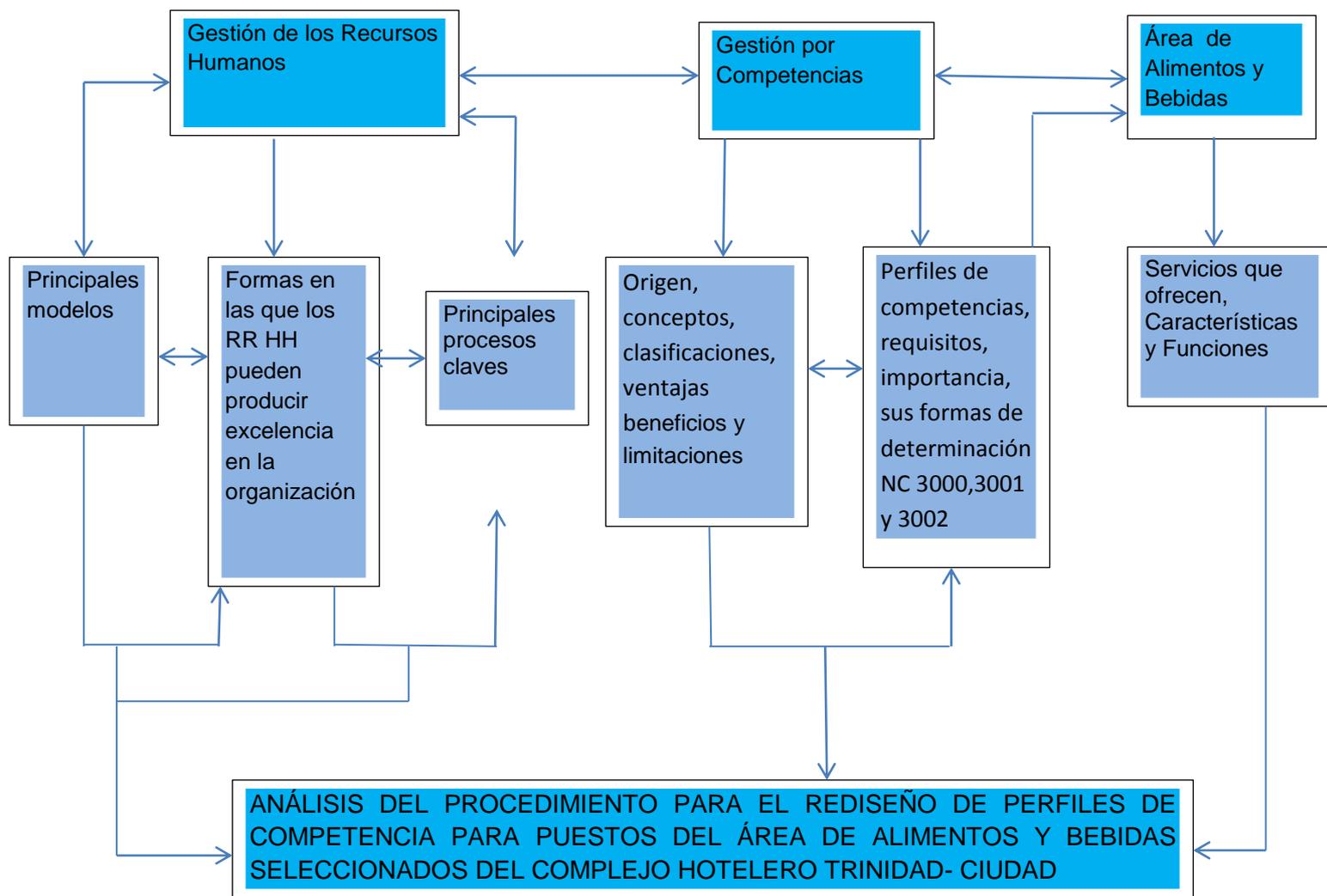


# **CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

## **1.1. Introducción**

La estrategia planteada para la revisión de las diferentes fuentes consultadas estuvo sustentada sobre la base de la revisión de la literatura especializada y de otras fuentes bibliográficas, lo que permitió el análisis del estado del arte y de la práctica en la temática objeto de estudio, reflejada a través del hilo conductor que se muestra en la Figura. 1.1, esto posibilita sentar las bases teórico prácticas del proceso de investigación y con ello contribuir a sustentar la novedad científica de los principales resultados obtenidos, así como su valor práctico para la determinación de las competencias para el área de Alimentos y Bebidas del Complejo Hotelero Trinidad-Ciudad.

Con la construcción del marco teórico referencial de la investigación se conceptualizarán las principales definiciones, elementos y tendencias en este campo con el objetivo de aplicarlo de forma creativa y eficiente en el sector turístico cubano. Se construyó una perspectiva teórica centrada en el análisis de la gestión por competencias, enfoque que ha resultado uno de los más aplicados en las organizaciones y por los directivos en la gestión de los recursos humanos, en la solución de problemas actuales. Especial atención se presta a los perfiles de competencias como una de los elementos más importantes y centrales en los modelos de Gestión de los Recursos Humanos por competencias, aspecto que se contextualiza la realidad Cubana y al turismo en particular en coherencia con los cambios en la legislación laboral introducidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el MINTUR. Se tuvo en cuenta La Norma Cubana 3000/2007, 3001/2007 y 3002/2007.



**Figura 1.1: Hilo Conductor del Marco Teórico Referencial.**

**Fuente: Elaboración propia**

## 1.2 Modelos de gestión de recursos humanos

En la actualidad las empresas cubanas incrementan cada día más su interés por una GRH que garantice el logro de los objetivos y las metas de la organización, es por ello que esta se ha convertido en uno de los factores más importantes de las mismas. La GRH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Las acepciones acerca de la actividad de GRH han sido diversas y diversos autores han estudiado el tema y han aportado sus definiciones al respecto:

Según Chiavenato (1988) consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente de personal, a la vez que la organización es el medio que permite a las personas que laboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo.

Según Werther y Davis (1992) es el manejo del recurso máspreciado de la organización, descartando la posibilidad de sacrificar los valores humanos a las necesidades administrativas.

Sin embargo, una definición más pertinente de este concepto la describe como:

“una competencia distintiva de la organización que supone la integración estratégica de las actividades, funciones y procesos de recursos humanos de selección, formación, evaluación, promoción y compensación realizados para atraer, desarrollar y mantener aquellos recursos humanos estratégicos que le permitan alcanzar sus objetivos”. (Batista Jiménez, 1996 y De Saá Pérez, 1999; citados en Sotolongo, 2007)

Esta definición supone tres consideraciones muy importantes (Sotolongo, 2007):

1. Que los recursos humanos pueden constituir por sí mismos un recurso estratégico valioso, único, inimitable e insustituible que crea una ventaja competitiva sostenible para el hotel.
2. Que las prácticas de GRH pueden ser consideradas una capacidad organizativa, cuando se conceptualizan como algo que el hotel sabe hacer mejor que sus competidores. Los hoteles pueden imitar las prácticas que parecen dar a otros hoteles el éxito, pero esto sólo se consigue a través del uso de estas prácticas de recursos humanos en un contexto único donde los mismos pueden ser desarrollados como una fuente de ventaja competitiva sostenida. A su vez, de esta segunda consideración se derivan otras dos:
  - Las prácticas de recursos humanos no son funciones aisladas a nivel microorganizativo, sino que se adopta una concepción integradora y macro.
  - Se debe otorgar a las prácticas de GRH una dimensión estratégica, de tal manera que no sólo estén enlazadas con la estrategia organizativa, sino que las propias prácticas estén estratégicamente integradas para asegurar así el logro de unos objetivos comunes.
3. La interacción entre la base de capital humano del hotel y sus prácticas de GRH constituyen una competencia organizativa que puede ser distintiva y por tanto generadora de una ventaja competitiva sostenida para el hotel que la posea. Saber cómo coordinar y utilizar los recursos humanos del hotel a través de las prácticas y

políticas de GRH mejor que la competencia, o el hecho de aprender a hacerlo más rápido que ellos, es la competencia organizativa inherente al SGRH de un hotel, y puede constituir una competencia básica o estratégica determinante del éxito competitivo de la misma, en la medida en que dicho saber sea distintivo, es decir, específico, inimitable e insustituible.

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la GRH, que tienen como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes. Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los RH, otorgándole el significado, que por su aporte a los resultados de la empresa requieren.

Según Cuesta (2010) en la década del 90 del Siglo XX hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito y de avanzada en lograr SGRH, reflejados por modelos conceptuales. Los modelos más relevantes fueron:

- Modelo de Chiavenato (1988): Refleja los subsistemas que forman parte de la Administración de Recursos Humanos y su interacción, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema; además, esos subsistemas forman un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aun así, son extraordinariamente interdependientes. Para cada uno de estos subsistemas Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuales son las actividades que se llevan a cabo.
- Modelo de Werther y Davis (1992): Se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. Siendo significativo resaltar como el autor deja plasmado la importancia que ejerce el entorno y los diferentes objetivos del modelo de las relaciones que se establecen entre los elementos. El modelo ofrece una vasta orientación sobre las actividades clave que hoy son trascendentes en la Gestión de los Recursos Humanos, contribuyendo a la aplicación de la misma; pero sin embargo no posee una proyección estratégica de los recursos humanos.
- Modelo de Harper y Lynch (1992): Hace énfasis en que la organización requiere de recursos humanos en determinada cantidad y calidad. Para su obtención

señala a la Administración de Recursos Humanos como la única capaz de satisfacer esta demanda mediante el conjunto de actividades asignadas.

- Beer et al (1992): Se concentra en cuatro políticas que comprenden cuatro áreas con las mismas denominaciones de esa política abarcando ahí toda las actividades claves de la Gestión de los Recursos Humanos como las indicadas en el modelo de Harper & Lynch. En el modelo de Beer la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o política de los recursos humanos. Este modelo tiene una superioridad funcional respecto a otros modelos conocidos, a partir de la consideración de la dirección estratégica y filosofía gerencial como rectoras del sistema de Gestión de los Recursos Humanos, en el peso conferido a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, así como su atención a las interacciones con el entorno.

Hubo muchos modelos conceptuales descriptivos (donde no se manifestaba funcionalidad metodológica), y pocos modelos conceptuales funcionales. (Cuesta, 2010)

En el año 2007 el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social aprobó la familia de normas NC:3000, 3001 y 3002 para que las organizaciones cubanas diseñen su Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, un modelo de Gestión de los Recursos Humanos que según la NC:3000 (2001:23) no es más que el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

La NC: 3001 (2007) aprobó los módulos o procesos claves para el diseño e implantación de un SGICH; modelo en el cual se presta especial atención a las competencias laborales por el papel que juegan como factor competitivo para la subsistencia de las empresas en los tiempos actuales en que la tecnología se expande con mayor fuerza a todos los rincones del planeta (ver anexo 1).

### **1.3 Principales procesos claves de la Gestión de los Recursos Humanos**

Los procesos de Gestión del Capital Humano han sido definidos por varios autores y es de varios puntos de vista, todos coinciden con la idea de que son los encargados de

gestionar el “Recurso Humano” en la organización. (García y Casanueva 1999; citado en González 2013) plantean que la GRH es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que estos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. Estas prácticas y políticas deben basarse en los planteamientos de la empresa al largo plazo, en su planificación estratégica. Estos autores mencionan un conjunto de prácticas y políticas que son ejecutadas como procesos o actividades clave; la autora se alinea con los siguientes, por considerarles fundamentales en la GRH de la empresa actual:

1. Reclutamiento: mediante este proceso la empresa intenta localizar, identificar y atraer suficientes solicitudes de empleo capacitados para ser seleccionados.
2. Selección: consiste en el examen de los solicitantes de empleo para contratar a los candidatos más apropiados.
3. Orientación e integración del personal: es el proceso de introducción de un nuevo empleado en su puesto y en la empresa.
4. Formación y capacitación: es el proceso de transmisión y de transformación de las capacidades, comportamientos y valores de los empleados de la empresa.
5. Evaluación del rendimiento: es la medida de los resultados y del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.
6. Desarrollo de la carrera: es la gestión de la secuencia de puestos y cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional.
7. Salarios y recompensas: recoge el conjunto de compensaciones y beneficios que obtienen los empleados a cambio de su trabajo y de su desempeño.

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos, establece que las organizaciones deberán establecer y mantener, procesos claves acorde a las Normas Cubanas NC 3001: 2007; el centro del modelo son las competencias laborales, las que adecuadamente gestionadas, contribuyen a un desempeño laboral superior.

#### **1.4 Formas en las que los RR HH pueden producir excelencia en la organización**

(Dave Ulrich, 2010)

1. Tomando parte junto con los directivos y los gerentes de línea, en la ejecución de la estrategia, con lo que ayudarían a transferir la planificación de las salas de reunión al mercado.

2. Llegando a ser expertos en el cómo en que el trabajo se organiza y ejecuta; ello implica eficiencia administrativa, reducción de costes y mantenimiento de la calidad.
3. Convirtiéndose en paladines de los empleados representando rigurosamente sus intereses frente a los directivos de la empresa, y al mismo tiempo trabajando para implementar la contribución de los empleados; es decir; su compromiso con la organización y su habilidad para rendir resultados.
4. Volviéndose agentes de la transformación continua, al dar forma a los procesos y la cultura que mejoran la capacidad para el cambio en la organización.

### **Los cinco retos para los Recursos Humanos en el 2014 (Soto, 2013)**

1. Una correcta **gestión del talento**. No bastará con reconocer los talentos, sino que se han de atraer a las empresas y retener, evitando con ello las **fugas de cerebros y talentos**, tanto a otras empresas como a otros países. El talento se va porque no halla verdaderas oportunidades que se adapten a sus necesidades, o simplemente porque no encuentran un trabajo. Hay que reconocer el talento y saber aprovecharlo. No basta con tener a los mejores, hay que saber qué hacer con ellos.
2. Entender las **tecnologías existentes** y adaptarse a ellas. En los últimos años ha habido muchos avances tecnológicos, incluso en el campo de los Recursos Humanos, pero muchas empresas no sólo no han sabido aprovecharlos sino que tampoco saben qué es lo que hay ni en qué puede serles de utilidad. Las nuevas tecnologías están facilitando la vida de muchos negocios y les ayudan a aumentar su competitividad, por eso el nuevo reto es estar al tanto de estas novedades e implementarlas con eficacia en los negocios.
3. Crear un **buen clima de trabajo**, aquel que haga que los trabajadores se encuentren a gusto en el espacio de trabajo, rindan mejor y no tengan la necesidad de irse. En muchas ocasiones esto es sencillo de implementar y no se hace por desconocimiento de sus beneficios, en otros casos es más complicado de lo que parece y requiere de muchos esfuerzos. En todo caso, es muy necesario para conseguir el máximo rendimiento en la empresa y obtener los mejores resultados posibles.

4. Asegurar su **eficacia, sostenibilidad y ROI**, este es uno de los retos. Y es lógico, ya que muchas empresas ni si quiera son capaces de reconocer su necesidad, ni de su “existencia real”. Mal que nos pese, hay que demostrar que los Recursos Humanos son útiles y beneficiosos para la empresa.
5. Mantenerse al día de las **novedades del sector y las últimas tendencias**. Conocer qué es lo que se mueve en otros sitios, las nuevas tendencias, la actualidad sobre el campo de los RRHH ayuda a mejorar y a hacerlo lo antes posible.

Según Cuesta (2010) la Gestión por Competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos o puestos de trabajo, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Esas competencias laborales, definidas como resultado de la actividad clave de GRH de análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, se expresan en los perfiles de competencias.

### **1.5 Origen y definición de Competencias**

En los tiempos que corren de cambios continuos y acelerados, se impone una nueva manera de administración, en donde la gestión por competencias se erige como una herramienta capaz de potenciar la dirección de las personas y permitir una mayor productividad y sostenibilidad de la entidad. Una gestión de personas integral desde el enfoque de competencias, para identificar la contribución que aquellas, principal activo, hacen al logro de los objetivos de la organización.

La gestión de competencias nace de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH. Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología o teoría del conocimiento ocupan un importante lugar. La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de 1990 (Levy-Leboyer, 1997; Martínez-Abelda y Castillo, 1998; Herranz y de la Vega, 1999).

Según Mertens (1996) El concepto de “Competencias laborales” surge en la década de los 80´ como una nueva filosofía de gestión humana. Comenzando por contextualizar el

término “Competencia”, resultando interesante destacar su carácter de **polisémico**, esto es presenta varios significados y diferentes usos según el ámbito donde se aplique. Principalmente se destacan dos significados distintos:

i) Acción y efecto de competir. Idoneidad o incumbencia para encargarse de algo; o alguien.

ii) Acción y efecto de competir en oposición a alguien o a algo.

Es importante tener en cuenta que dados los elementos que componen una Competencia laboral se caracteriza por ser dinámica y contextualizada, ya que implica el entendimiento e interpretación de las condiciones resultantes desde el contexto para reflexionar y proceder a la acción.

Ante nuevas demandas existirán nuevas respuestas, lo que se conecta con la transferencia de saberes e implica una adecuada gestión del conocimiento.

Las competencias se traducen en desempeños observables o verificables y como tales pueden ser evaluadas y definidas de acuerdo a estándares preestablecidos.

Muchas son las definiciones aportadas por los estudiosos sobre competencias (Ver anexo 2) donde destaca la aportada por la *Resolución Ministerial No.21/99 del CETSS Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicio, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones*

Por su parte la NC – 3001/07 define el término Competencia como: *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.*

El tipo de demanda del contexto va a definir la estructuración de la competencia, es decir que dimensiones se ponen en juego para responder satisfactoriamente. Al respecto, las dimensiones a combinar ante cada situación son las que siguientes:

“**Saber o saber conocer:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales)”.

“**Saber Hacer o actuar:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los

conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales, habilidades cognitivas”

“**Saber actuar con otros:** Conjunto de habilidades de carácter social, orientadas al manejo de las relaciones interpersonales”.

“**Saber ser y estar:** Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas)”.

“**Querer hacer:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia”.

“**Poder hacer:** Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de accesibilidad y fomento a la acción del entorno”. Por otro lado, las competencias sólo son definibles en la acción, no son reducibles ni al saber, ni al saber-hacer, por tanto no son asimilables a lo adquirido en formación. Poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades) sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos con los que se cuenta. Saber, no es poseer, es utilizar.

### **1.6 Clasificación de las competencias según Lago. y Nadruz (2010)**

Existe una amplia gama de tipologías de competencias entre las que encontramos:

1. En función del abordaje: conductuales o funcionales
2. En función de sus contenidos predominantes: técnicas, relacionales, actitudinales, básicas.
3. En función de su alcance, y de mayor interés a efectos del presente trabajo, se pueden clasificar en:

#### **Competencias organizacionales, claves o genéricas**

Son las que permiten a una organización llevar adelante los procesos centrales, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten cumplir con eficacia su misión y por tanto todos los empleados deben tenerlas. Se identifican a partir de la misión, los objetivos y valores de la organización.

#### **Competencias por familia de puestos o transversales por áreas**

Se identifican otras competencias que deben tener en común las personas que ocupan un mismo grupo de puestos o se desempeñan dentro de un área determinada de la organización, por ejemplo: finanzas, recursos humanos o servicios.

## **Competencias específicas de un puesto**

Son las competencias específicas por cargo que permiten identificar cuáles son los atributos distintos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo, además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia).

### **1.6 Ventajas del modelo de Gestión por Competencias**

La Gestión por Competencias, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles de competencias que favorezcan a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- Identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la co-responsabilidad de su auto desarrollo. Tomándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la Gestión de los Recursos Humanos.
- La evaluación del desempeño.
- La compensación justa con base en el aporte al valor agregado y la erradicación de la vieja.
- La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

Cuando se sitúa la Gestión por Competencias, se evita que los directivos y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no

tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades de los puestos de trabajo.

### **1.7 Beneficios y Limitaciones de la gestión por competencias**

En este sentido, la Gestión humana por competencias es un enfoque y una herramienta que articula requerimientos de competencias de la empresa con aprendizaje continuo, desarrollo de capacidades dinámicas (personales y organizacionales) respuesta a los cambios y nuevas necesidades.

Instrumento potente para priorizar el factor humano en el proceso productivo dado que permite una aproximación confiable para determinar, desarrollar y evidenciar el aporte de las personas tanto a nivel organizacional como profesional y social. Así como para coadyuvar a un cambio cultural en la empresa (gestión por resultados u objetivos), a través de la incorporación de las llamadas Competencias organizacionales, claves o genéricas en los perfiles de competencia de cada institución.

Al respecto, (Pereda y Berrocal, 2004) señalan algunas ventajas de su utilización, “Entre otras, permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos; contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado; facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas; y focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados”, alineando objetivos individuales a los organizacionales, favoreciendo una mayor implicación y fortalecimiento de la cultura.

No obstante ello, se debe tener muy en cuenta posibles **limitaciones** al introducir el **modelo de competencias** en una organización:

1. Surgimiento de resistencias del personal por el cambio que implica para las personas.
2. Alta inversión en capacitación de todo el personal para lograr un óptimo conocimiento de la filosofía de gestión por competencias.
3. Evaluación de desempeños meramente descriptivos y esquemáticos a través de verificaciones de actuaciones estáticas.
4. Pobre comunicación y reforzamiento periódico del modelo en los empleados (ausencia de medición de impactos, consecuencias y/o mejoras).
5. Tener expectativas muy altas en cuanto a tiempo/resultados.
6. Falta de actualización y enriquecimiento del modelo implementado.

Vale destacar que son limitaciones claramente asociadas con las personas y no necesariamente de la herramienta, por tanto para su mitigación o disminución es recomendable la difusión amplia y genuina del modelo, su alcance y los resultados que se buscan con su aplicación en los trabajadores, así como resulta crítica, ante toda nueva forma de gestión que se desea implementar, la administración del cambio organizacional.

### **Gestión de competencias en la GRH.**

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de GRH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral (Cuestas, 2005).

La muy reciente *gestión de competencias* refuerza las perspectivas de la actual GRH, acarreando revolucionarias propuestas teóricas, donde aún no hay marcado consenso y la teoría del conocimiento asumida por los estudiosos y gestores es trascendente para su cabal comprensión. La acepción de *competencias* supera a la de funciones tradicionales, consideradas como contenidos de cargos o puestos en un plano meramente cognitivo, fragmentadas y especializadas a la vez dado el enfoque tayloriano predominante. La condición holística de competencias tiene en cuenta a la psicología y a la persona como un todo o unidad bio-psico-social, beneficiando a las estrategias de GRH que sean asumidas, en particular aquellas relativas a selección de personal, formación, evaluación del desempeño y compensación laboral (Cuesta, 2005).

Aunque los perfiles de cargo por competencias en el sentido en que se vienen tratando, en un futuro deben ser desarrollados para todos los puestos y asociados a todos los empleados, la determinación de los perfiles de cargo por competencias en primerísimo lugar hay que desarrollarlos en los directivos y especialistas de línea, quienes habrán de asumir roles de formadores respecto a sus empleados, sobre todo en la modalidad formadora de equipos, haciendo el **coaching** o entrenamiento y dirección tipo equipos

deportivos (Cubeiro y Fernández, 1998; Diego y Marimon, 1998). Reconocer esa prioridad es muy importante para la práctica efectiva de la gestión de competencias.

### **1.8 Perfiles de competencias: requisitos, importancia y procedimientos de diseño**

Han existido desde la administración tayloriana los “perfiles de cargo por funciones”, reflejando las distintas funciones del puesto, y ahora con el auge de la gestión de competencias se manifiestan los “perfiles de cargo por competencias” (Cuesta, 2010).

La NC: 3000 (2007) define los perfiles de competencias como el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados clave y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.

Según Cuesta (2010) la configuración del perfil de cargo por competencias, derivado de la actividad clave de GRH denominada análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a *¿qué se hace?*, *¿cómo se hace?* y *¿para qué lo hace?*. Comprendiendo también el conjunto *saber y querer hacer* cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto.

En la literatura científica se registran una serie de métodos para el análisis y descripción de puestos de trabajo. Según (Cuesta, 2010) los métodos más utilizados son: la observación directa, los cuestionarios, las entrevistas, el diario de actividades, los métodos mixtos y el método de expertos o Delphi por rondas; que incluyéndole especificidades, es el que se ha aplicado en la práctica empresarial cubana para determinar competencias laborales de profesionales y directivos.

Según señala (Rodrigo, 2000; citado en Pelegrín, 2009), existen determinados requisitos que debe cumplir un perfil de competencias independientemente del cargo o puesto para el que esté diseñado, estos son: ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito del puesto; guardar estrecha vinculación con la estructura, estrategia y cultura de la empresa; describir comportamientos observables y la definición y consenso, por parte de los responsables, de aquellos comportamientos determinantes del éxito.

De estos requisitos se deduce la importancia del compromiso y la participación activa de la dirección, puesto que el proceso requerirá abordar aspectos relacionados con la cultura, los valores y los objetivos estratégicos de la organización.

Tradicionalmente el diseño de los perfiles de puestos y cargos se había centrado más en las funciones que en las competencias que debían tener las personas para su desempeño exitoso en un puesto de trabajo. De ahí la importancia que actualmente se le concede a los perfiles de competencia.

“Los perfiles de competencias superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias” (Cuesta, 2010).

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencias en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Disponer de perfiles bien definidos para todos aquellos puestos clave de una empresa, constituye la base para la implementación del proceso eficaz de GICH que se persigue en la actualidad. Del correcto diseño de los perfiles de competencias depende que se logre realizar una adecuada selección del personal, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, compensaciones y otros procesos que tributan al desarrollo de la GRH.

Según las (NC: 3000, 3001, 3002 -2007), para diseñar los perfiles de competencias de determinado cargo o puesto de trabajo es necesario seleccionar una metodología o procedimiento que se adapte a las características de la organización donde se desean implementar; procedimiento que debe ser aprobado por la dirección de la empresa o entidad en cuestión. Muchos autores (Cruz y Vega, 2001; Marrero, 2002; Delgado, 2002; Cuesta y Soltura, 2007; Sotolongo, 2007 y Yan, 2009) han estudiado el tema y han elaborado procedimientos para diseñar perfiles de competencias (ver anexo 3).

De forma general todos los autores proponen una serie de fases o etapas que constituyen el camino a seguir para elaborar los perfiles de competencias; aunque algunos de ellos no tienen en cuenta etapas fundamentales como la sensibilización de todos los trabajadores con el proceso que se va a realizar y por otra parte el seguimiento y monitoreo continuo de los perfiles diseñados que permite el rediseño de los mismos en correspondencia con los cambios que se puedan producir en la organización. Algunos de los procedimientos además no tienen en cuenta los requisitos para definir competencias laborales establecidos por la NC: 3000, 3001, 3002 (2007) y solo dos de ellos están elaborados específicamente para diseñar perfiles de competencias en instalaciones turísticas cubanas.

Con el objetivo de seleccionar el procedimiento adecuado para el rediseño de los perfiles de competencias para puestos seleccionados en el área de A+B del Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad”; fueron comparados los procedimientos teniendo en cuenta los siguientes criterios: confiabilidad, validez, actualidad, ajuste a la NC: 3000, 3001, 3002 sobre SGICH, adaptabilidad a las instalaciones turísticas, claridad en las etapas y flexibilidad para el mejoramiento continuo de los perfiles (ver anexo 11). Como resultado del análisis fue seleccionado el procedimiento propuesto por Cuesta (2010) por obtener la mayor puntuación en correspondencia con el nivel de cumplimiento de los criterios requeridos

### **1.9 Principales aspectos a considerar en el Área de Alimentos y Bebidas para diseñar perfiles de competencias**

El producto restauración se compone de los siguientes elementos:

- ❖ Los bienes materiales: Están constituidos por la comida en sí. Los bienes materiales, tanto en el elemento principal de cada plato como en el acompañamiento, estarán determinados por la calidad de la materia prima y por su elaboración (punto de cocción, temperatura, etc.).
- ❖ Los atributos del producto: Están determinados por los elementos que acompañan a la comida. Estos elementos pueden ser físicos (mobiliario, cubertería, vajilla, etc.) como de servicio (simpatía, rapidez, eficacia, etc.).
- ❖ La extensión del producto: Es el conjunto de satisfacciones que obtiene el cliente al margen de la comida. Hacen referencia al trato que reciben y como se siente en general dentro del restaurante.

Los servicios de alimentos y bebidas más comunes que pueden existir dentro de un hotel son: cafetería, snack bar, restaurante internacional, restaurantes especializados, restaurante buffet, room service, banquetes, bares (lobby y piscina), cabaret y discotecas.

Esta división se basa en el tipo y modo en que se combinan los elementos que configuran el producto de restaurante entre los cuales tenemos: menú, servicio y administración, todos en función de las diversas necesidades que se desean satisfacer en nuestra clientela.

#### **Brigada de Trabajo de un Restaurante**

La brigada de trabajo de un restaurante es el conjunto de personas que forman la plantilla y que tiene como misión común prestar el servicio de comida a los clientes y

atender todos los aspectos que contribuyan a hacerle grata su estancia en el establecimiento.

Los puestos o categorías profesionales que forman la brigada de un restaurante son:

- Jefe de Comedor - Primer Maître d`hotel , Maître de Sala
- Segundo Jefe de Comedor - Segundo Maître d`hotel
- Jefe de Sector
- Jefe de Rango
- Ayudante o Commis
- Aprendiz
- Sumiller o sommelier

En la sección de bar, las categorías profesionales son:

- Primer barman
- Segundo barman
- Ayudante
- Aprendiz

Cada una de estas categorías tienen unas funciones y responsabilidades, pero no es obligatorio que en cada restaurante existan personas en cada categoría del escalafón. Hay establecimientos que por su volumen o categoría, pueden suprimir alguna de estas.

### **Puestos que forman la brigada:**

#### **PRIMER MAITRE D`HOTEL**

Es el responsable directo del funcionamiento del restaurante y tiene a su mando todas las otras personas de la brigada .En los hoteles, por lo general el primer maître d`hotel tiene a su cargo, además del comedor, la sección de bar y la de pisos (roomservice). La persona que ocupa este cargo debe distinguirse por sus conocimientos profesionales, pero especialmente por su calidad humana, pues tiene muchas personas a su mando.

#### **SEGUNDO JEFE DE COMEDOR O SEGUNDO MAITRE D`HOTEL.**

Su función es análoga a la del primer maître. Durante el servicio, cooperar con el mismo en la recepción de clientes y tendrá como misión principal la organización y distribución del trabajo en el comedor. En ausencia del primer maître, será el responsable directo del servicio.

#### **JEFE DE SECTOR**

Es la persona que asume, bajo la dirección del Jefe de Comedor, la dirección de un sector del comedor que se compone de varios rangos.

## JEFE DE RANGO O CAMARERO

Es la persona que se encarga del servicio de las mesas que forman su rango. En los restaurantes de categoría, se les exigen conocimientos de trinchado, despine, deshuese, preparación de platos especiales y conocimientos de cocina para estar en condiciones de responder a cualquier cliente sobre la preparación o composición de los distintos platos de la carta.

## AYUDANTE O COMMIS

Colabora en el servicio de mesas.

## APRENDIZ

Es el puesto que desempeñan quienes se inician en la profesión y es el encargado de realizar con aplicación los trabajos que le sean encomendados por el personal de superior categoría.

## SUMILLER O SOMMELIER

Es un puesto que solo existe en grandes hoteles y restaurantes de categoría. La persona encargada del mismo debe tomar la comanda de vinos y licores y realizar su servicio. Debe poseer amplios conocimientos de todo lo concerniente a bebidas para poder aconsejar al cliente las adecuadas a los manjares solicitados cuando el cliente solicite tal recomendación. La preparación de aperitivos en el salón-comedor, si hay carro de bebidas, también es suya. Si no existe sommelier, la persona que toma la comanda se encarga de la comanda de vinos y bebidas (el J` sector) y el camarero se encarga de su servicio. Hay un puesto que no se considera íntegramente de la brigada del restaurante y es el de facturista o cajero, que se encarga de facturar las comandas a los clientes y de cobrar las cuentas, así como de llevar el control de vales, etc.

Las categorías profesionales que hemos expuesto como integrantes de la brigada son válidas para el personal de los siguientes establecimientos:

Hoteles, Paraderos de turismo, Restaurantes, Fondas, Pensiones, etc.

En cada caso como es lógico, se adaptara el número de personas y las categorías existentes al tipo de establecimiento, capacidad, etc. En caso de grandes hoteles, debemos recordar que el "room-service", o servicio de pisos, estará cargo de un mayordomo o maître, dependiendo normalmente del Primer Maître, que tiene a su cargo una brigada compuesta de Jefes de Rango y Ayudantes que se encargan de prestar el servicio a las diferentes plantas de habitaciones.

### **Instalaciones que ofertan el servicio de alimentos y bebidas dentro de un hotel**

**La cafetería:** presta principalmente el servicio de desayuno y como su nombre lo indica el servicio de sala de infusiones y meriendas con un lunch para el mediodía,

donde se ofrece un servicio informal, rápido y de una cierta calidad contando con un menú sencillo para las diferentes horas de servicio. Se debe contar con una correcta distribución de las áreas de servicio, así como una adecuada asignación de funciones para lograr un servicio rápido dentro de un ambiente alegre e informal, con espacios amplios y colores fuertes y contrastante. El servicio de cocina fría y caliente debe ser con la modalidad de servicio al plato lo cual permite una mayor agilización de este servicio. El servicio debe ser del tipo Self-Service o muy informal en el caso de que venga realizado con un personal especializado en este tipo de trabajo.

**El Snack Bar:** es un servicio que se brinda generalmente en torno a la piscina y playas o zonas recreativas de las instalaciones hoteleras, con el objetivo de dar el servicio de alimentos en las horas del lunch y entre las horas de las comidas formales, con un menú constante limitado y compuesto de platillos sencillos en donde el servicio de bebidas tiene una gran importancia.

**El Room Service:** es el servicio de alimentos a las habitaciones que se pueden brindar a los huéspedes siempre y cuando la categoría y distribución del hotel lo permita. Este servicio debe contar con un personal fijo ya que para desarrollar sus funciones requiere de amplios tiempos de recorrido y que generalmente dan servicio a todas horas del día, requiere además de instalaciones y equipos especializados en esta actividad. Normalmente el mayor movimiento del servicio a las habitaciones se realiza en los horarios de desayuno, por lo que es conveniente unir lo a la cocina de la cafetería si no se cuenta con su propia cocina. El menú deberá ser limitado a platillos que no sufran alteraciones ni deterioros en su calidad por los tiempos de transportación, y el menú debe estar colocado en cada habitación para que el cliente pueda libremente ordenar por teléfono. Este servicio tiene que tener una gran atención en la presentación de los platillos y del carro de servicio así como una elegancia del personal que lleva la orden al cliente, ya que este está haciendo uso de un servicio especialmente particularizado por el cual está dispuesto a pagar.

**El Restaurante Internacional:** tiene un servicio de gran importancia, por lo que se debe prestar una especial atención a la clientela que desea recibir un servicio de calidad, elegante y formal. El ambiente elegante y sobrio le permitirá pasar a la clientela el tiempo necesario que se requiere para este tipo de menú. Este tipo de restaurante tiene una rotación en las mesas muy escasa, un menú muy amplio de una gran oferta con especialidades del chef o de la región, con lo cual se elimina tener que constar con un restaurante típico y se utiliza indistintamente los servicios a la francesa, a la rusa o a

la americana, así como el servicio del buffet bajo ciertas condiciones muy particulares. Este tipo de restaurante requiere de un personal altamente calificado, ya que algunos casos deben terminar la cocción o preparación de los platillos en la sala, las dimensiones del salón deben ser grandes y la capacidad de comensales son normalmente superior a 60 personas.

**El Restaurante Especializado:** puede ser considerado como una variante del restaurante internacional en cuanto al tipo de servicio que deberá mantenerse, pero el menú se basa exclusivamente sobre una especialidad. El ambiente deberá ir de acuerdo a la especialidad del restaurante para reforzar y poder crear una imagen propia. Los restaurantes especializados predominan en los hoteles que operan bajo la modalidad Todo Incluido. La oferta culinaria de estos restaurantes se centra en menús fijos, donde el cliente elige a su gusto.

Gallego (2002) clasifica este tipo de restaurante en las siguientes categorías: Italiano, Japonés, Chino, Autóctono, Francés, Mediterráneo, Caribeño, Español. Dicho autor también que este tipo de restaurantes tienen gran presencia generalmente en los hoteles de sol y playa donde el cliente permanece varios días y con el fin de sacarlos de la rutina culinaria del buffet, se presentan como periodicidad determinadas ofertas temáticas, relacionadas con países, regiones o especialidades culinarias. Este tipo de restaurante debe ir acompañado de una decoración adecuada, resaltando el tema, y el personal también puede ir vestido con ropas tradicionales o específicas.

El equipo de A+B defiende valores comunes de respeto mutuo, sinceridad, honestidad, disciplina consagración y compromiso de éxito.

El equipo se planifica semanalmente, variando constante mente sus actividades y programas, buscando un equilibrio adecuado de trabajo y descanso para los empleados y rendimiento del fondo de salario, reinado la disciplina, puntualidad y compromiso colectivo por la calidad, servicio al cliente y protección al equipo.

### **Características y Clasificación de los servicios**

Los servicios ostentan una serie de características que los hacen únicos y diferentes. Según (Lamb, Hair y McDaniel, 2002, citados en Thompson, 2006; Kotle et al., 2004; Cooper et al., 2005), estos se caracterizan por:

**Intangibilidad:** los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse.

**Inseparabilidad:** los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo, su producción y consumo son actividades inseparables. Por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la prestación de servicios.

**Heterogeneidad o variabilidad:** Heterogeneidad o variabilidad: cada servicio depende de quien los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega.

**Carácter Perecedero o imperdurabilidad:** los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario.

A este grupo de características se puede agregar la siguiente (Errasti, 2008):

**Ausencia de propiedad:** los consumidores adquieren los derechos de uso del servicio, pero no la propiedad del soporte tangible de este.

Por otra parte, Errasti (2008) plantea que identificar y clasificar los servicios es más difícil que hacerlo con los bienes, al no existir criterios únicos, pues este es considerado el equivalente no material de un bien. Existen otros criterios de clasificación de los servicios, entre los que se destacan:

1. Según su naturaleza, sobresaliendo la clasificación dada por la American Marketing Association (AMA, 1985), donde se unen a los servicios en 10 grupos. Cabe destacar que esta clasificación es puramente descriptiva e inconclusa, pues mezcla servicios puros con otros que tienen soportes tangibles (la hotelería o la restauración), lo que impide conocer a profundidad, el grado de tangibilidad o heterogeneidad de los servicios, ya que solo permite una pequeña aproximación a la actividad de los mismos.
2. Según el sector de actividad, se destaca la propuesta realizada por Browning y Singelmann (1978; citados en Grande Esteban, 2001), los cuales utilizan los criterios de destinos de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva.
3. Según su función, la clasificación más acertada y completa es la de Cuadrado y del Rio (1993; citados en Grande Esteban, 2001), pues hace referencia al comportamiento del consumidor con relación a los productos, pues la misma se centra en las fases que sigue el consumidor durante el proceso de compra, la frecuencia de la misma, su importancia, así como el proceso de búsqueda de información que realiza el consumidor para tomar la decisión de compra.

### **1.10 Conclusiones del primer capítulo**

A partir de la investigación bibliográfica realizada, mediante las fuentes de información disponibles, se puede arribar a una serie de conclusiones entre las que se destacan las siguientes:

1. La actual Gestión del Capital Humano ha superado a la tradicional Administración de personal, reconociendo que el factor humano es el fundamental para la gestión empresarial en el Siglo XXI; este paradigma tiene un peso fundamental en el sector de los servicios en general y del turismo en particular, debido a la naturaleza del trabajo y los resultados a obtener, los que dependen en gran parte de cómo se optimice la estructura humana de la organización.
2. La implementación de modelos flexibles de GRH por Competencias en entidades de alojamiento turístico puede ser un elemento clave para sobrevivir a las nuevas tendencias del turismo y la GRH.
3. Las competencias laborales son el enfoque dominante en la Gestión del Capital Humano de hoy; este ha superado a otros como calificadores de cargos y profesiogramas, que resultan insuficientes por estar centrados en requisitos de conocimientos y habilidades, dejando de lado otros elementos importantes como son el comportamental, el saber hacer, el saber estar y el querer hacer, necesarios para un desempeño superior en el cargo.
4. El diseño adecuado de los perfiles de competencias laborales y el seguimiento y adaptación de los mismos a las características de cada una de las organizaciones, es la piedra angular para una posterior implementación de un SGICH en las instalaciones de alojamiento turístico.
5. Existen diferentes procedimientos para el diseño de los perfiles de competencias, cada uno con sus ventajas y desventajas, obteniendo como resultado del análisis el propuesto por Cuesta (2010), por su confiabilidad, validez, actualidad, ajuste a la NC: 3000, 3001, 3002 sobre SGICH, adaptabilidad a las instalaciones turísticas, claridad en las etapas y flexibilidad para el mejoramiento continuo de los perfiles.



## **CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANO EN EL COMPLEJO HOTELERO “TRINIDAD-CIUDAD”**

### **2.1 Introducción**

El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de dirección, de la cual se obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Cabe destacar que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico (Cuesta y Tornero, 2012).

El diagnóstico constituye la fuente directa de información que permite tomar decisiones acerca de futuras estrategias, así como la herramienta para evaluar el éxito o fracaso de planes, programas y proyectos. Por esta razón, el presente capítulo tiene la finalidad de realizar un diagnóstico de la GRH en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad” para identificar las deficiencias que influyen negativamente en el logro de los objetivos organizacionales; sobre la base de la aplicación de un procedimiento validado científicamente. El diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en el Complejo Hotelero se realizó a partir de la búsqueda de información a través de diferentes métodos y técnicas tales como la entrevista individual, la encuesta a directivos y la observación directa.

### **2.2 Análisis de los procedimientos para el Diagnóstico de la GRH en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad”**

Existe una gran diversidad de procedimientos y metodologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial. Por tanto, se debe seleccionar la que ofrezca información apropiada y coherente con la investigación que se realiza. A continuación se analizarán un grupo de metodologías con el propósito de distinguir la que más se ajuste a la presente investigación.

Entre los trabajos consultados se encuentran los desarrollados por Cuesta Santos (1997), Aguilera Martínez (2001), Velázquez Zaldívar (2001), Marrero Fomaris (2002), Mejías Herrera (2003), Sotolongo Sánchez (2005) e Iturria Brito (2006) que establecen la forma de actuar para desarrollar diagnósticos de esta actividad en diferentes empresas u organizaciones.

Cuesta Santos (1997) adaptó el modelo de Beer y colaboradores a la práctica empresarial cubana ofreciendo una lista de preguntas claves para diagnosticar el

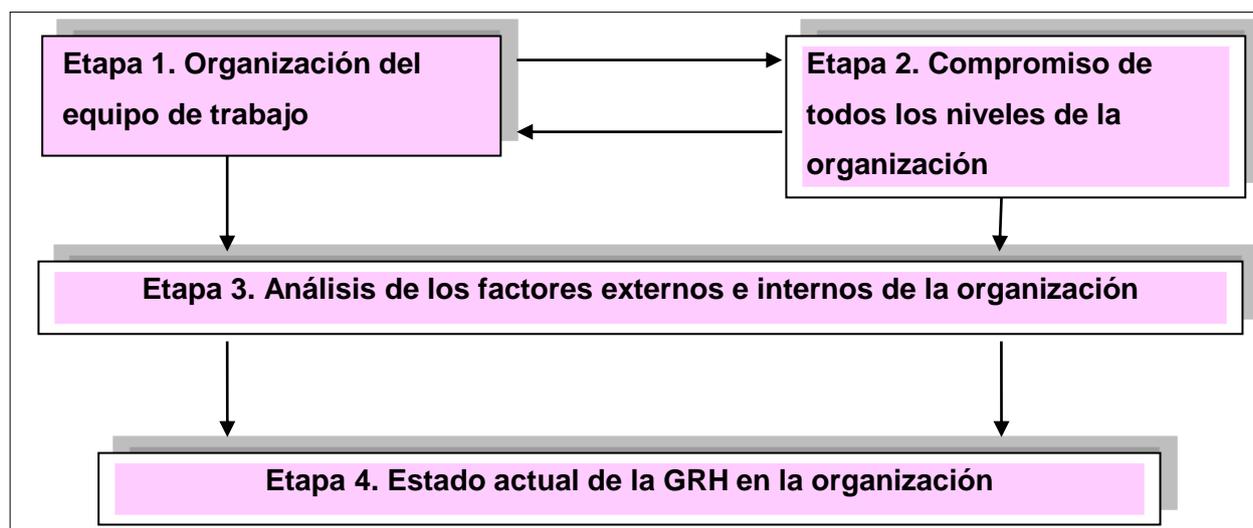
estado de la GRH. Otros autores como Aguilera Martínez (2001), Velázquez Zaldívar (2001), Marrero Fomarís (2002) y Mejías Herrera (2003) abordan diferentes subsistemas de la GRH, tales como la planeación de RR-HH, la seguridad e higiene ocupacional, la formación y los sistemas de trabajo.

Por otra parte, específicamente dirigido a la auditoría del sistema de GRH, Sotolongo Sánchez (2005) elaboró un procedimiento donde se incluyen algunas técnicas y métodos que permiten diagnosticar el estado actual de la GRH.

Iturria Brito (2006) propuso un procedimiento general para el diagnóstico de la GRH en empresas del Grupo Empresarial VICLAR donde se incluyen algunas técnicas y métodos que permiten diagnosticar el estado actual de la GRH teniendo en cuenta las particularidades propias de estas empresas. Siendo este último el más adecuado para el diagnóstico de la GRH en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad”.

### **2.3 Procedimiento seleccionado para el diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad”**

Para el diagnóstico de la GRH en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad” se seleccionó el procedimiento diseñado por Iturria (2006) por su confiabilidad, validez y pertinencia respecto a otros procedimientos propuestos por otros autores, teniendo en cuenta las características del Complejo objeto de estudio y los objetivos deseados se hace necesario desarrollar solo las 4 primeras etapas del procedimiento como se muestra en la (figura 2.3.1) dejando claro que el original consta de 5 etapas.



**Figura 2.3.1** Procedimiento para el diagnóstico de la GRH en el Sector Empresarial Cubano.

**Fuente:** (Iturria, 2006).

El procedimiento diagnóstico propuesto por el autor incluye en cada una de sus etapas elementos claves a diagnosticar en el Complejo, sin embargo en el análisis interno no se tiene en cuenta el estudio de los subsistemas de trabajo y en el externo no contempla el estudio del macroentorno, considerados elementos claves para el diagnóstico de la GRH, por lo cual se decide modificar el procedimiento diagnóstico seleccionado. A continuación se hace una descripción de los pasos metodológicos y los aspectos a tener en cuenta, en cada una de las etapas, para la aplicación del procedimiento diagnóstico:

### **Etapla 1. Organización del equipo de trabajo**

La primera etapa consiste en la conformación del equipo de trabajo, el cual tendrá como función la aplicación completa del procedimiento para diagnosticar el estado actual de la GRH en la organización. La cantidad necesaria de expertos se calculará por la expresión (1).

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

Donde:

$n_e$ : cantidad necesaria de expertos

$p$ : error estimado

$i$ : precisión deseada en la estimación

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

Tabla 1. Valores de K. Fuente: (Iturria, 2006)

<b>(1- <math>\alpha</math>)</b>	<b>K</b>
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

El procedimiento recomendado para la determinación y selección de los expertos es el diseñado por Hurtado (2003) (ver anexo 4). Los expertos seleccionados como miembros del equipo de trabajo deben tener competencias para valorar el estado actual de la GRH en una organización y determinar las principales fortalezas y debilidades.

### **Etapla 2. Compromiso de todos los niveles de la organización**

La realización o no de esta etapa depende del nivel de conocimiento e interés que posea la alta dirección y los trabajadores implicados en el proceso de diagnóstico de la GRH, por tanto no siempre es necesaria esta etapa.

### **Etapla 3. Análisis de los factores externos e internos de la organización.**

Esta etapa consta de varios pasos:

## Paso 1. Análisis de los factores externos e internos de la organización

El objetivo de este paso es identificar aquellas oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que inciden en la organización objeto de estudio, para ello es necesaria una adecuada caracterización del entorno y del ambiente en que se desarrolla la misma. Para ello se empleará la técnica de la matriz DAFO según se muestra en la Figura.

Debilidades	Fortalezas
Amenazas	Oportunidades

**Figura 2. 2.3. Matriz del análisis DAFO**

Para garantizar que este análisis se corresponda con la realidad es necesario tener en cuenta las siguientes definiciones:

Fortalezas: Son los puntos internos fuertes. Son aquellos aspectos (a nivel de recursos, infraestructuras, equipamientos, recursos económicos, imagen...) que en función de la demanda y el entorno están en una posición ventajosa y que deben ser “aprovechados”. La situación estratégica de la organización, el poseer una imagen abierta y dinámica, al tener un área de desarrollo de servicios eficiente y otros, son aspectos que “fortalecen” la posición de la organización y que deben ser aprovechados.

Debilidades: son los puntos internos débiles de la organización. Son aquellos aspectos que deben ser mejorados ostensiblemente, puesto que su situación es desventajosa y no satisfacen suficientemente las necesidades y preferencias de la demanda. Así, por ejemplo, estos aspectos deben ser claramente mejorados para que la organización alcance una situación ventajosa.

Oportunidades: son aspectos del entorno, en los cuales no se puede influir como organización, pero que, si se aprovechan, pueden mejorar la posición ventajosa del mismo. Para ello, no obstante, deben relacionarse con fortalezas o mejorarse las debilidades. La organización debe estar preparada para aprovechar las oportunidades.

Amenazas: son aspectos del entorno que, contrariamente a las oportunidades, si no se gestionan de manera adecuada, pueden empobrecer la situación ventajosa de la organización.

### Factores internos

- Localización
- Productos y/o servicios
- Estructura organizativa y plantilla de cargos

El análisis de la estructura organizativa y la plantilla de cargos se realiza con el propósito de conocer el modo en que las personas son coordinadas en la organización

y la posición que cada uno ocupa, dada la necesidad de optimizar la estructura humana y el aseguramiento, en cada momento, de la dimensión cuantitativa y cualitativa de la plantilla necesaria, de acuerdo con los niveles de actividad previstos en las organizaciones.

- Subsistemas de trabajo

### **Factores externos**

El análisis externo se realiza en dos fases:

#### 1. Análisis del entorno general o macroentorno:

Este proceso considera el conjunto de factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias configuran un marco de actuación donde la organización construye su posición (Acebedo,2002; Martinez et al.,2009; citados en García, 2009).

#### 2. Análisis del entorno competitivo o microentorno:

Para ello se hace necesario estudiar las fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector, siendo el criterio más generalizado el inspirado por Michael Porter (1985) sobre estrategia competitiva y sus cinco fuerzas competitivas:

- Clientes
- Proveedores
- Competidores reales
- Competidores potenciales
- Productos sustitutivos

Analizar la competencia permite identificar ventajas y desventajas competitivas, anticipar futuros movimientos y reacciones más precisas, así como proyectar políticas y prácticas de Recursos Humanos que apoyen los resultados empresariales.

- Mercado de Trabajo

El mercado de trabajo está constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas en cierta época y en determinado lugar (Chiavenato, 1988; citado en Iturria, 2006). Tomándose la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la necesidad de emplearse, el mercado de trabajo puede asumir tres posibles situaciones: oferta mayor que la demanda, oferta equivalente a la demanda y oferta menor que la demanda. En esencia, la reputación o imagen de la empresa se convierte en una ventaja o en una desventaja desde el punto de vista de atraer o conservar a sus trabajadores.

## **Paso 2 Realizar un análisis DAFO a partir de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades detectadas en el análisis interno y externo.**

Según Iturria (2006) el procedimiento adecuado para llevar a efecto el análisis DAFO (deficiencias, amenazas, fortalezas y oportunidades) es el propuesto por (Cuesta, 2005) (ver anexo 5)

### **Etapas 4. Estado actual de la GRH en la organización**

Según Iturria (2006) para hacer una valoración del estado actual de la GRH se debe analizar la información obtenida del diagnóstico interno y externo de la organización, lo cual permite determinar las estrategias de mejora relacionadas con las políticas y prácticas de Recursos Humanos. En todos los casos, para la medición del estado actual de la GRH, se debe proceder de la forma siguiente:

- Determinación de los métodos y técnicas para el registro de la información

En este paso, según las características de la organización que se trate, se seleccionan los métodos y técnicas más adecuadas para registrar la información necesaria. Los más utilizados son: el análisis documental, la observación directa, la entrevista individual y grupal, el cuestionario y el método de expertos.

- Determinación del marco muestral

Para el cálculo del tamaño de la muestra a seleccionar se recomienda utilizar la expresión (2)

$$n = \frac{\left[ \frac{Z_{1-\alpha/2}}{d} \right]^2 * p * (1-p)}{1 + \frac{1}{N} * \left[ \frac{Z_{1-\alpha/2}}{d} \right]^2 * p * (1-p) - \frac{1}{N}} \quad (5)$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Población.

$Z_{1-\alpha/2}$ : Percentil de la distribución normal.

p: Valor que da el mayor tamaño de la muestra .

d: Error absoluto .

En los casos que sea necesario estratificar la población con el objetivo de garantizar que los resultados obtenidos sean representativos de diferentes categorías ocupacionales, grupos de edades, sexo, etcétera, de forma tal que la muestra seleccionada sea representativa del total de la población; se recomienda aplicar entonces la expresión (3).

$$n_h = \frac{N_h}{N} * n \quad (6)$$

Donde:

$n_h$ : Tamaño de la muestra de cada estrato.

$N_h$ : Tamaño de la población de cada estrato.

$N$ : Tamaño de la población total.

$n$ : Tamaño de la muestra total requerida.

Luego entonces, de acuerdo con los resultados obtenidos, tanto del análisis cualitativo como cuantitativo de los indicadores y de las políticas y prácticas de Recursos Humanos, se procederá a determinar la coherencia interna entre ellas y su adecuación con la estrategia empresarial.

## **2.4 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la GRH en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad”**

### **Etapas 1. Organización del equipo de trabajo**

El equipo de trabajo para el diagnóstico estuvo integrado por la autora de la presente investigación y un grupo de expertos. La determinación del número de expertos se llevó a cabo a través de la expresión número 1 donde la autora asume un nivel de precisión  $i=0.16$ , una porción estimada de error  $p=0.05$  y un valor de  $K=3.8416$  de acuerdo con un nivel de confianza del 95%. La aplicación de la expresión da un valor de siete expertos. Para la selección de los siete expertos se utilizó el procedimiento propuesto por Hurtado (2003) (ver anexo 4). En este caso se toman como especialistas a participar en la investigación los siete expertos que obtuvieron un nivel de competencia “Alto”.

La selección de los expertos es fundamental para la aplicación exitosa de la técnica. Para dicha selección se tuvo en cuenta:

- ✓ Conocimiento sobre el tema.
- ✓ Experiencia laboral.
- ✓ Calificación técnica.
- ✓ Nivel educacional.

### **Etapas 2. Compromiso de todos los niveles de la organización**

Esta etapa no se desarrolla en la aplicación del procedimiento de diagnóstico dado a que tanto la alta dirección como los trabajadores del hotel tienen conocimiento del

diagnóstico y poseen interés por conocer la situación actual que presenta el hotel con relación a la GRH.

### **Etapas 3. Análisis de los factores externos e internos de la organización**

#### **Paso 3.1. Análisis de los factores externos e internos de la organización**

##### **Factores internos**

- **Caracterización, Localización y Productos y/o servicios que ofrece**

El complejo hotelero Trinidad-Ciudad fue conformado este año en conmemoración al 500 aniversario de la ciudad de Trinidad, aunque sus primeras actividades como complejo tuvieron su inicio el 1 de abril del 2013. El mismo está compuesto por cinco instalaciones: Las Cuevas, La Ronda, Madolores, Trinidad 500 y el Hostal El Mesón de Regidor. El complejo pertenece a la cadena Cubanacán, propicio para el turismo de circuitos y tránsito con un promedio de estancia de 1.8 días, aunque se ha logrado incentivar recorridos de 3 noches con las agencias de Gaviota, Cubanacán, Cubatur y Havanatur.

**Misión:** “Lograr la satisfacción del cliente con servicios hoteleros de calidad que le permitan vivir la naturaleza y la cultura trinitaria”.

**Visión:** “Posicionarnos como líderes en la preferencia de los clientes que visitan Trinidad, ofreciendo un servicio eficiente, profesional y muy cubano”.

La principal instalación de complejo es el hotel **Las Cueva** con excelente vista a la ciudad y a la península de Ancón, es un hotel de ciudad que acoge en su seno a la mayoría de los turistas de tránsito que visitan la ciudad de Trinidad. El hotel fue fundado el 20 de mayo de 1956, ubicado en la Finca Santa Ana, en el extremo nordeste de la ciudad, sobre un sistema cavernario que agrupa entre las más importantes cuevas: La Campana, El Corral, El Jagüey, Los Masones y El Caracol, con un total aproximado de dos kilómetros de senderos subterráneos, y hasta 40 metros de profundidad. Cuenta con 114 habitaciones, agrupadas en módulos de dos habitaciones, construidas de hormigón, madera y marquetería de plástico y cristales, con nuevo y autóctono mobiliario, todas climatizadas, con baño privado, agua caliente las 24 horas, teléfono, caja de seguridad, TV vía satélite. Brinda servicios de lavandería, snack bar y piscina, bar, restaurante buffet y especializado, posee la “Discoteca Ayala”, en la cueva con igual nombre que la distingue de las demás instalaciones del polo, museo espeleológico, tienda, parqueo, servicios médicos, cancha de tenis y cambio de monedas.

**El hostel Mesón del Regidor**, ubicado en el mismo centro de ésta hermosa ciudad, le concede al visitante el deleite de explorar en un sitio perfecto para vacacionar entre calles empedradas y un atrayente entorno colonial. Cuenta con 4 habitaciones doble estándar, de ellas 1 kingsize todas con vista a la ciudad (centro histórico), cuarto de baño con agua caliente y bañera, aire acondicionado (Split), teléfono, TV satélite, caja de seguridad (no incluido), secadores de pelo, minibares, surtidos con una variada oferta (no incluido). Otros servicios de los que dispone esta instalación son: cóctel de bienvenida, restaurante a la carta "Mesón del Regidor": internacional y criolla (60 capacidades), Snack Bar: Comida Ligera (40 plazas), Bar Cafetería: Bebidas nacionales e internacionales y comida (36 capacidades).

Por su parte el hotel **La Ronda** se edificó en 1868 transitando por varios dueños y usos comerciales hasta 1941 que es remodelada y se inicia como hotel con el nombre de La Ronda. En el 2006 el hotel pasó a ser explotado por la Corporación de Turismo y Comercio Internacional Cubanacán S.A. y se constituyó el Hotel Las Cuevas-La Ronda. Cuenta con un Restaurante de 32 plazas, Bar Cafetería y Bar Terraza; todos bautizados con nombres de boleros cubanos que calan al cliente en un ambiente muy romántico y de tradiciones trinitarias. Posee 17 habitaciones estándar, de ellas 3 matrimoniales y el resto estándar dobles; todas climatizadas, con teléfono, televisión vía satélite, agua fría y caliente, caja de seguridad, minibar con un variado surtido, facilidades para conexión a internet, servicio de lavandería, servicio de prensa y servicio de habitaciones; seleccionando del menú colgante los platos requeridos. Como principal característica que distingue a la instalación cada habitación lleva el nombre de un bolero cubano o trinitario, además que toda operación está destinada a la defensa de las tradiciones cubanas y trinitarias. La Ronda es un hotel Encanto que opera bajo la filosofía de que todos sus trabajadores son capaces de desarrollar cualquier actividad. A cada cliente en su entrada se le entrega un pequeño presente compuesto por una botella de Ron Havana Club 7 Años, un habano y un disco con las canciones que nombran las habitaciones.

**Hotel Trinidad 500** fue fundado por motivo del 500 aniversario de la fundación de nuestra villa trinitaria, ofrece una placentera estancia en la ciudad, a partir de sus 8 habitaciones doble estándar, de ellas 1 matrimonial, todas con cuarto de baño con agua caliente, aire acondicionado (Split), teléfono, TV satélite, caja de seguridad (no incluido), secadores de pelo, minibares, surtidos con una variada oferta (no incluido). Cuenta con una gama de servicios entre los que están: cóctel de bienvenida,

restaurante a la carta “Vive la leyenda”, mesa de billar y parqueo con capacidad para 10 plazas.

El complejo en su conjunto ofrece para los clientes del complejo:

- Animación diurna y nocturna con show en vivo
- Piscina
- Tumbonas de piscina
- Toallas de piscina
- Cancha de tenis con equipamiento incluido
- 3 tiendas (Caracol, Artex y Casa Las Américas)

Actividades incluidas en el Hotel Las Cuevas para los clientes del complejo:

- Discoteca Ayala
- Show nocturno (9.00 pm)
- Mesa de billar
- Excursiones a las cuevas del hotel (Salón de Cristales I y II, La Maravillosa y Travesía del hotel)
- cancha de tenis

El Complejo Hotelero Trinidad-Ciudad cuenta con un total de 143 habitaciones y constituye una fuerte atracción para todos aquellos clientes que visiten el destino y quieran viajar en el tiempo con la historia y patrimonio de esta ciudad llena de atractivos.

### **Estructura organizativa y plantilla de cargo**

La plantilla de cargos aprobada en el Complejo es de 201 trabajadores y la misma está cubierta en un 100% siguiendo la estructura organizativa que se muestra en el anexo 7. Del total de trabajadores 123 pertenecen al sexo masculino y 78 al femenino. La edad promedio de la fuerza de trabajo que labora en el Complejo es de 36 años, por lo que se considera un colectivo joven. En cuanto a la filiación política de los trabajadores se cuenta con 85 militantes del PCC y 112 de la UJC. Del total de trabajadores 102 son graduados universitarios, 87 tienen nivel Medio Superior y 12 tienen solo Noveno Grado.

#### **• Principales subsistemas de trabajo**

. Por otra parte tienen como labor de administrar y asignar los recursos humanos, financieros y materiales entre los distintos departamentos y la cinco entidades pertenecientes al complejo, del mismo modo que controlan el destino de las provisiones y reservas Este subsistema es el encargado de hacer cumplir con vigor todos los reglamentos que dictan el trabajo en el turismo y en la entidad. Responden por los

resultados financieros de la misma. Cumplen con la política de precio que disponga la dirección de marketing y la propia operación. Hacen cumplir las formas y sistemas de pago a aplicar a los trabajadores. Controlan y exigen por el cumplimiento de las medidas de Protección e Higiene del Trabajo, normativas de salud y seguridad, así como por la realización de las medidas del plan de prevención. Exigen el cumplimiento de superación y capacitación de los trabajadores.

### **Subsistema de Dirección**

El Director General y el Subdirector General son los máximos responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos; los cuales junto a los jefes de departamentos conforman el Consejo de Dirección del Complejo. El Director y Subdirector General, en conjunto con los jefes de departamentos, son responsables de: poner en vigor los reglamentos internos que rigen el trabajo de la entidad; responder por los resultados financieros de la misma; administrar los recursos financieros y materiales, así como su fuerza de trabajo; controlar y exigir por el cumplimiento de las medidas de Protección e Higiene del Trabajo y normativas de salud y seguridad; decidir sobre el destino de las provisiones y reservas de la instalación; aprobar la condición de idoneidad demostrada de los trabajadores;; dar cumplimiento a la política de precio que disponga la dirección de marketing; hacer cumplir las formas y sistemas de pago a aplicar a los trabajadores; así como exigir el cumplimiento de superación y capacitación de los trabajadores.

### **Subsistema de Marketing y Comercialización**

En el Complejo Hotelero Trinidad-Ciudad la Dirección de Ventas es la responsable de la actividad de comercialización; así como de desarrollar la promoción y la publicidad de los productos y servicios que se ofrecen. Las actividades de comercialización son planificadas, organizadas y controladas por el Jefe de Ventas Complejo; quien tiene la responsabilidad de cumplir con los presupuestos comerciales establecidos, maximizar la venta de habitaciones y cumplir la política de precios. Además realiza estudios de mercados, propone acciones comerciales para la temporada de baja turística y realiza los análisis estadísticos del área. También rinde cuenta de la situación de las ventas y del booking a la dirección del Complejo, participa en acciones de marketing y hace cumplir el plan de marketing.

### **Subsistema de Gestión de la Calidad**

La calidad en los servicios a los clientes es un rasgo positivo que distingue al Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad”; El departamento de calidad del complejo es el encargado de efectuar encuestas a los clientes para medir el nivel de satisfacción de los mismos,

de velar por este aspecto y de garantizar el cumplimiento de todos los documentos y normas rectoras en esta área, además los jefes de departamentos y la dirección general del hotel, inspeccionan la calidad de los procesos de trabajo y proponen acciones en aras de mejorar la calidad de los servicios prestados a los clientes. Existe un Libro de Clientes, el cual se chequea constantemente por el Relacionista Público y la dirección general del Complejo Hotelero.

### **Subsistema de GRH**

Todas las actividades relacionadas con la GRH en el complejo Hotelero Trinidad-Ciudad son llevadas a cabo por el Especialista de Recursos Humanos conjuntamente con el Director General. Esta actividad se lleva a cabo teniendo en cuenta lo estipulado en la Resolución No. 23/2003 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social sobre el Reglamento del Régimen Laboral en la Inversión Extranjera y la Resolución No. 60/2011 sobre las Normas del Sistema de Control Interno. Este departamento se encarga de la constante formación y superación de los trabajadores. Se encarga de velar por el cumplimiento de las normas de trabajo, seguridad, salud y medio ambiente, las medidas de control de riesgos, y la investigación de accidentes. Supervisa la asistencia y puntualidad y la adecuada atención al hombre en su puesto de trabajo.

### **Subsistema de Gestión Económica-Financiera**

La Dirección Económica-Financiera vela por la correcta gestión económica-financiera en el Complejo. La Subdirectora de Economía de conjunto con los demás especialistas del área efectúa la revisión de las informaciones diarias y mensuales de los diferentes departamentos, realiza análisis oportunos de la situación financiera de la empresa para evitar futuras desviaciones y mantiene informada a la dirección de todos los pormenores. Además puntualiza las tareas a realizar en el día en el departamento; controla el parte de ingreso diario en CUC; verifica de forma diaria el estado de cuentas del Banco Financiero Internacional; participa en el Consejo semanal; controla periódicamente la actividad de precios de acuerdo con las orientaciones recibidas; atiende las visitas de control, auditorías y certificación de balances que se efectúen durante el año y vela por el índice de cumplimiento de los costos y gastos.

### **Factores externos**

#### **1. Análisis del entorno general o macroentorno:**

##### **Entorno Económico**

La economía en Cuba atraviesa por un proceso de complejos cambios y transformaciones con la puesta en práctica de los nuevos Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del

Partido Comunista de Cuba para actualizar el modelo económico cubano; con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población. Esta nueva estructura económica de Cuba, caracterizada por una mayor inversión del capital extranjero y el propio proceso del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, son algunos de los factores que están contribuyendo al aumento, en los últimos años, de las exigencias de la sociedad para que se brinden productos o servicios cada vez de mayor calidad, no se dañe al medio ambiente y se eleve, en sentido general, el desempeño de las organizaciones empresariales. La actual economía cubana se caracteriza por una mayor inversión de capital extranjero y otras transformaciones que están provocando un mayor desarrollo económico del país, donde el turismo tiene un enorme impacto en la economía nacional, sus aportes aumentaron en un 2% en el 2013 con respecto al año anterior.

De acuerdo con cifras oficiales, el turismo representa la segunda actividad económica de la Isla, con un movimiento de unos 2 500 millones de dólares anuales. Actualmente el país cuenta con 335 hoteles y más de 60 500 habitaciones, el 65 % de categoría cuatro y cinco estrellas. El 71 % de esa planta hotelera está dedicada al turismo de sol y playa, el 23 % al de ciudad y el 2 % al de naturaleza (CIDTUR, 2014).

La información obtenida de la Delegación del MINTUIR del territorio, relacionada con el comportamiento de los flujos turísticos del sector, indica que el arribo de turistas extranjeros a Sancti Spíritus ascendió a más de 117 300 viajeros al término de agosto, lo que equivale al 7,6 por ciento con respecto a igual etapa del año precedente

### **Entorno Político**

El clima político se desarrolla en condiciones excepcionales en un marco coyuntural complejo, contra ideas, conceptos y valores subversivos y la actividad solapada de los enemigos de la Revolución; caracterizado por la presencia del bloqueo económico impuesto por el gobierno de los Estados Unidos. Ante estas condiciones el principal contenido de la política e ideología cubana está en función de la construcción del socialismo, el desarrollo de potencialidades y especialidades, así como la consolidación y perfeccionamiento del proyecto social cubano. Dicho proyecto se orienta además a mostrar las alternativas y soluciones en el plano local, nacional e internacional para llevar adelante el desarrollo del país, aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales técnicos y financieros disponibles, promoviendo la participación activa de las masas en la solución de los problemas. También está encaminado a mantener un clima político estable; a mostrar una imagen fundamentada y real de la revolución y el

socialismo que permita la tranquilidad ciudadana de cubanos y extranjeros; al desarrollo de los programas priorizados entre ellos el turismo.

### **Entorno Social**

La situación en el plano social en la actualidad está caracterizado por: alta escolaridad y nivel educacional-cultural, elevados niveles de salud, cero analfabetismo, infraestructura adecuada, orden, estabilidad social y política, sin terrorismo, ni tráfico de drogas, soberanía y honradez en el gobierno, rigurosidad en el cumplimiento de los compromisos, amplia apertura de la economía y garantías legales. En este marco se gesta y desarrolla la batalla de ideas para hacer de Cuba un país preparado con altos niveles educacionales. En la batalla político-ideológica por hacer de la isla un destino turístico como parte del proyecto socialista, adquiere vital importancia la formación y desarrollo de los recursos humanos, entendiendo como tales los cuadros y trabajadores directos e indirectos, tanto en el orden político como en aquellas disciplinas que determinan profesionalidad pues “el único elemento de calidad y competitividad que cada vez más establece una diferencia es el capital humano”. Cuba cuenta con un capital humano suficientemente preparado para garantizar el éxito de la estrategia turística.

En Cuba se promueve el desarrollo turístico en estrecha relación con la naturaleza para minimizar el impacto sobre los ecosistemas. Se han adoptado principios para enfrentar los problemas ambientales del desarrollo en los que se consigna la política del país y el estado y se establece como un derecho elemental de los ciudadanos el disfrutar de un medio ambiente sano, así como una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza, donde se sitúa a los seres humanos como el objetivo esencial del desarrollo. En el territorio existe y se mantiene a pesar de las limitaciones una cultura de limpieza y conservación del medio que favorece la actuación de las organizaciones.

### **Entorno Tecnológico**

En el ámbito tecnológico se observa la introducción y empleo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, desarrollándose la industria del software, la telemática, informática, las comunicaciones, entre otras aplicaciones, la mayoría de ellas más eficientes energéticamente. Desarrollar el turismo conlleva el conocimiento y la aplicación de modernas teorías de dirección y gestión empresarial, así como de varios conceptos y categorías propias de la economía de mercado, formuladas y desarrolladas por los pensadores que se ocupan de estas cuestiones en el capitalismo.

La política seguida, en cuanto a la inversión extranjera, propicia la apertura hacia nuevos mercados y flujos turísticos, permite en este ambiente obtener nuevas tecnologías, experiencias de gestión y capitales frescos, sobre este fondo, las cadenas hoteleras, los turoperadores, las líneas aéreas y los cruceros, universalizan estas tecnologías, las experiencias en la organización y prestación de los servicios, las diferentes formas de estudiar los mercados y de satisfacer las expectativas de las personas que viajan con uno u otro fin.

El turismo ha sido un motor impulsor para la introducción de nuevas tecnologías en el país, lo cual ha estado causado por las constantes inversiones, las cuales se han realizado mediante un enfoque innovador y buscando ser más eficientes energéticamente. Además, mediante el turismo la capacidad tecnológica ha ido en constante aumento; transmitiendo las experiencias de otros países en esta rama, esencialmente a través de la construcción de modernos hoteles e infraestructura hotelera en Cuba.

### **Entorno Internacional**

Cuba recibe los impactos de los fenómenos y tendencias del entorno internacional, donde la globalización, la crisis económica, los conflictos bélicos, el terrorismo, la violencia y la inseguridad ciudadana, cobran auge en la actualidad, a lo cual hace frente el país y concentra esfuerzos para lograr la menor afectación posible. Esta situación ha producido una reorientación de los flujos turísticos internacionales, donde por las condiciones de seguridad y paz que ofrece Cuba, se ha posicionado en una situación ventajosa, sin embargo las afectaciones de la crisis a las economías de los principales emisores frenan, de manera innegable, el crecimiento de la actividad turística en el país. La Nación se ve fuertemente afectada por el bloqueo y la sostenida guerra económica de los Estados Unidos, que frenan el posicionamiento del destino en mercados fundamentales por la ubicación del país como parte del Caribe.

No obstante, Cuba desarrolla alternativas y encuentra sus mercados, ocupando un lugar privilegiado como destino turístico en el Caribe; así avanza hacia su conversión en un destino turístico maduro y sustentable, afincado en sus grandes potencialidades naturales, culturales y sociales. Se concentran todas las provincias en la promoción de una diversidad de modalidades capaces de satisfacer las necesidades de un turismo sano y sostenible.

Las transformaciones operadas en la economía del país han sido fruto del análisis que previamente hizo la dirección del mismo, en relación a las situaciones que podrían sobrevenir, de las alternativas factibles a aplicar y de la convicción del Compañero Fidel Castro Ruz acerca de que el factor clave para afrontarlas y salir adelante era la resistencia, los cambios en el sector externo, por su parte, fueron los primeros en llevarse a la práctica por la fuerte influencia del comercio exterior y las relaciones externas, al respecto ha tenido lugar una importante diversificación geográfica de nuestros intercambios comerciales, y se han incrementado las relaciones con América Latina y el Caribe como parte de los esfuerzos de integración.

## **2. Análisis del entorno competitivo o microentorno:**

### **• Clientes**

En el año 2013 los principales mercados que visitaron el Complejo fueron: Francia siendo el principal emisor de turistas, seguido de Alemania, Holanda e Inglaterra. Francia ha crecido en comparación al año anterior, pero Alemania, Inglaterra y Holanda han decrecido.

### **• Proveedores**

El principal proveedor del complejo hotelero Trinidad-Ciudad es la Comercializadora ITH S.A., empresa perteneciente al MINTUR, que ofrece más del 50% de los suministros necesarios, como son alimentos, material de oficina, utensilios para la prestación de servicios, productos para la higiene y la limpieza. Existen otras empresas proveedoras como, Bucanero S.A. (cervezas y otras bebidas); Brascuba S.A. (cigarrillos); Suchel Camacho S.A. (amenities); Suchel Proquimia S.A. (productos químicos de limpieza); Lavanderías Unicornio (lencería lavada y planchada); Comunales Villa Clara (adornos florales); Bravo S.A. (embutidos); Vima S.A. (productos para la cocina); Frutas Selectas (frutas y vegetales); Emprester Trinidad (reparaciones constructivas y de equipos, pintura); ETECSA (telecomunicaciones); CIMEX Cienfuegos (material de oficinas); Copextel Sancti Spíritus (soluciones informáticas, material de oficinas); entre otros de menor significación.

### **• Competidores**

El Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad” compite con otras instalaciones hoteleras y extrahoteleras pertenecientes a los grupos empresariales Iberostar, Islazul, y Palmares.

### Competidores reales

Como competidores reales del complejo Hotelero "Trinidad-Ciudad" se pueden citar el Iberostar Grand Hotel Trinidad localizado en la ciudad; los hoteles localizados en la península: Club Amigo Costasur, Club Amigo Ancón y Brisas Trinidad del Mar; además de toda una red de hostales, que ya suman un total de 1050, los cuales acogidos al trabajo por cuenta propia y en su condición de arrendatarios más de 800 se dedican al alquiler de habitaciones a extranjeros, con opciones atractivas y muy económicas. Otros competidores reales del hotel son los restaurantes pertenecientes al Grupo Extrahotelero Palmares: el Jigüe, Plaza Mayor, el Colonial; además de todos los restaurantes particulares, los cuales ya suman un total de ----, que ofrecen opciones muy atractivas y económicas a los clientes que se encuentran de visita en la ciudad.

### Competidores potenciales

La puesta en marcha de la construcción de un nuevo hotel en la ciudad de Trinidad con altos estándares de calidad y confort, categoría cinco estrellas, que será operado de forma mixta entre Francia y Cuba por la cadenas Pansea y Cubanacán respectivamente. A ello se suman también los planes de desarrollo en la península Ancón con el proyecto de construcción de un mega hotel de playa, el Hotel Iberostar Ancón, categoría cinco estrellas, operado de forma mixta entre Iberostar y Cubanacán; así como el aumento de la apertura de casas hostales; constituyen competidores potenciales que se convierten en una atractiva oportunidad para los actuales clientes y mercados que visitan el complejo. Además las perspectivas para el desarrollo hotelero en Trinidad son suficientemente ambiciosas por lo que se espera lograr un crecimiento acelerado de la actividad turística en el territorio. En esas proyecciones se encuentra El Hotel Toscuba, 4 estrellas, en la playa María Aguilar, con capital Mixto; el Hotel Iberostar Ancón, 5 estrellas, también mixto; Hotel Projet Invest, 5 estrellas, mixto con Hungría; Hotel de marca propia en la parcela 1 de Ancón del tipo Hotel Encanto; otro en la ciudad, y 3 hoteles Encanto con capital propio. También está en proyecto la reconstrucción del Palacio Iznaga, lo que le permitiría al destino turístico Trinidad para el 2015 contar con una planta habitacional de 1490 habitaciones, mayoritariamente de hoteles 4 y 5 estrellas (Ver anexo 8).

### **Productos sustitutivos**

Se consideran que sí existen productos sustitutos de la carpeta de servicios que ofrece el complejo hotelero Trinidad-Ciudad, aunque cuenta con una comercialización propia y estratégica que permite que los TTOO conozcan, valoren y confíen que sus clientes complacerán sus expectativas. Entre los sustitutos se destaca, con mucha

significación, el Hotel Trinidad Del Mar, que fuera diseñado como un destino de playa todo incluido, con turismo de estancia y en la actualidad se ha acogido al turismo de circuito como parte de su comercialización a causa de la demanda de este segmento turístico, modalidad que ha invadido el polo de Trinidad disminuyendo en la actualidad el promedio de estancia.

### **Mercado de Trabajo**

Tomándose la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la necesidad de emplearse; en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad” existe una situación de equilibrio en relación al mercado de trabajo, ya que el volumen de ofertas de empleo es equivalente al número de candidatos existentes.

### **Paso 3.2. Elaboración de la matriz DAFO a partir de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades detectadas en el análisis interno y externo.**

Una vez realizado el análisis interno y externo en el Complejo, se prosigue a la elaboración de la matriz DAFO con el objetivo de definir la estrategia de negocio a seguir en la organización; a partir de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades detectadas. A partir de la aplicación de las técnicas de tormenta de ideas y reducción de listado, observación directa y análisis documental, de conjunto con el grupo de expertos seleccionados; se definen las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

#### **Fortalezas:**

- 1. Hoteles de ciudad con entorno y arquitectura peculiar, así como adecuado mobiliario y equipamiento.**
- 2. Colectivo joven, capaz, entusiasta y fortalecido ideológicamente.**
- 3. Discoteca Ayala dentro de una cueva.**
- 4. Sistema de seguridad y protección eficiente.**
- 5. Disposición para el cambio.**
6. Calidad y confort de la planta hotelera.
7. Complejo ubicado en uno de los principales destinos del país.
8. Producto turístico variado y auténtico.
9. Fuerte compromiso con la mejora continua de los procesos de gestión y de producción de servicios con un enfoque al cliente.

#### **Debilidades:**

- 1. Sub.-utilización de los recursos naturales.**
- 2. Planta de residuales y red hidráulica en mal estado.**
- 3. Falta de cultura de trabajo en equipo.**

- 4. Deficiente comunicación idiomática de sus trabajadores.**
5. Escasez de opciones recreativas.
6. Carencia de una página Web propia del complejo, que contribuya a una mayor comercialización.
7. Existen deficiencias en la GRH
8. La calidad y la atención al cliente presentan dificultades.
- 9. El Grupo Cubanacán tiene influencia decisiva en cuestiones que afectan la adecuada gestión empresarial.**

**Oportunidades:**

- 1. Riqueza histórica, cultural, ecológica y de playa del entorno trinitario.**
- 2. La existencia de FORMATUR que garantiza el personal con adecuada calificación y recalificación.**
- 3. Desarrollo y potencialización de la cultura trinitaria.**
- 4. El proceso de inversión para la recuperación y restauración en Trinidad continúa y se fortalece.**
- 5. Crecimiento progresivo de la infraestructura en función del turismo.**
- 6. Ampliación del aeropuerto para aviones de mediano porte.**
7. Incremento progresivo de la promoción y visitantes al polo.
8. Prioridad y apoyo del Estado cubano al desarrollo del turismo.
9. Reconocimiento internacional de Cuba como destino seguro.

**Amenazas:**

- 1. Mal estado de las vías de acceso por carretera y carencia de señalización de las mismas.**
- 2. Mejoramiento de la calidad de los servicios y precios bajos de los hostales.**
- 3. Carencia de un Aeropuerto Internacional en Trinidad.**
- 4. Inestabilidad de una entidad que pueda asumir con seriedad y agilidad las inversiones, problemas técnicos y carencia de un financiamiento externo para inversiones.**
- 5. Insuficiente comercialización del polo.**
- 6. Existencia y construcción de nuevos hoteles de ciudad.**
- 7. Situación política internacional marcada por crisis económicas y conflictos bélicos.**
- 8. Existencia de polos turísticos nacionales e internacionales de gran desarrollo.**

## **9. Desarrollo tecnológico acelerado en países que constituyen los principales mercados emisores de Cuba.**

Una vez definidas las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se combinan unas con otras en una matriz de impactos siguiendo el siguiente orden: fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas; definiendo las combinaciones que más influyen en la organización, recurriendo a una ponderación (de 1, 2 3, en impacto creciente, o raya (-) ningún impacto) (ver anexo 9).

Como resultado de la matriz DAFO se obtiene que el Complejo Hotelero “Trinidad-ciudad” está ubicado en el cuarto cuadrante de la misma; por lo que la estrategia a seguir consiste en eliminar o reducir al mínimo las debilidades para neutralizar las amenazas existentes (Mini – Mini), siendo la debilidad de mayor impacto la de existir deficiencias en la GRH.

### **Etapas 4. Estado actual de la Gestión de Recursos Humanos en la organización**

#### **Métodos y técnicas para el registro de la información.**

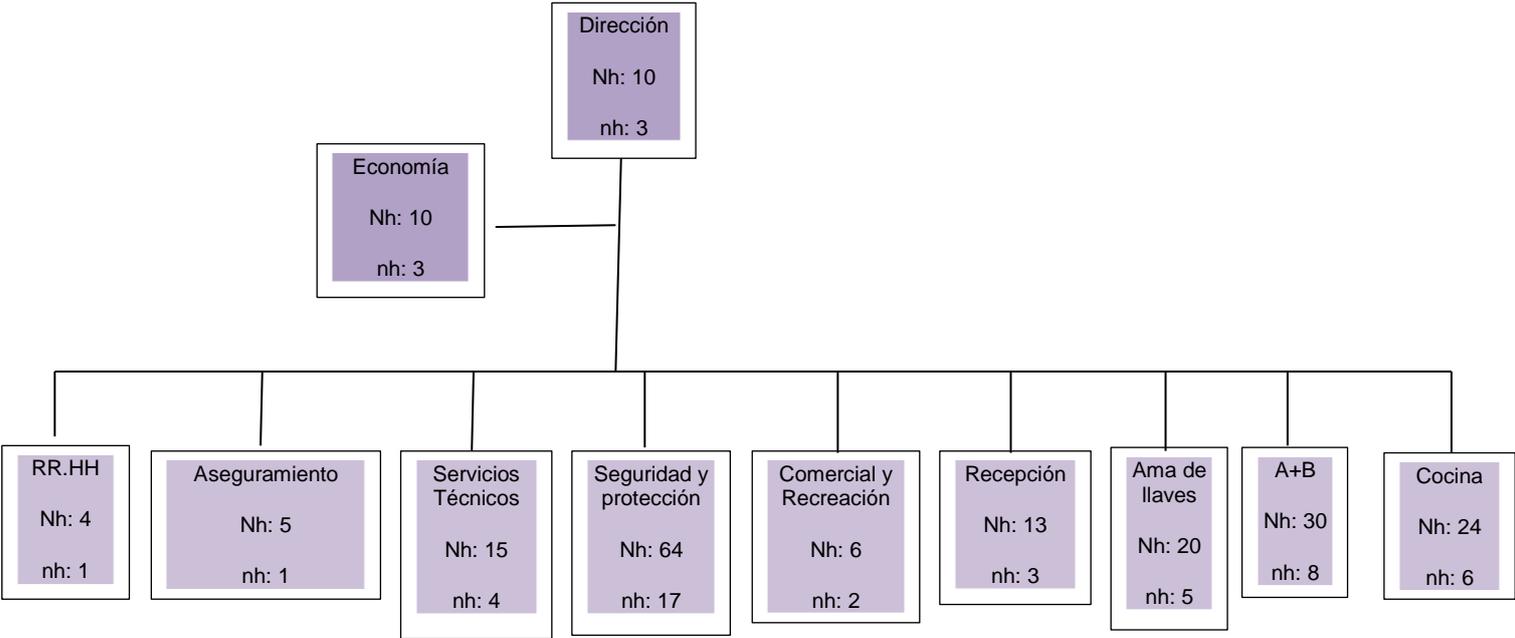
Los métodos y técnicas utilizados para registrar la información y definir la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad” fueron las siguientes: la observación directa, el análisis de documentos, la tormenta de ideas y la encuesta propuesta por Iturria (2006).

- Determinación del marco muestral.

Hernández et al. (2006) señalan que lo primero que se debe hacer para seleccionar una muestra es definir la unidad de análisis, que no es más que el sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos, para posteriormente definir la población; considerando esta última como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. En el presente estudio, el cual tiene como objetivo analizar la situación actual de la GRH en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad”, la unidad de análisis va a ser el grupo de trabajadores del complejo; representando una población finita de 201 personas entre trabajadores y directivos. Con el objetivo de economizar tiempo y recursos se procede a seleccionar una muestra; que según Hernández et al. (2006) no es más que un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán los datos y el cual debe ser representativo de esa población. Se realizó un muestreo probabilístico y el marco muestral lo constituyó el listado de trabajadores y directivos miembros del Complejo. El número de muestra fue calculado a través de la ecuación 2 propuesta en el procedimiento; asumiendo por el grupo de expertos que el

percentil de la distribución normal es de 1.96, para un margen de error de un 5% y un valor de  $p=0.05$ . Sustituyendo los valores en la ecuación se obtuvo que el número de muestra ( $n=54$ ).

Posteriormente se dividió la población en estratos; con el objetivo de obtener la mayor representatividad en la muestra de cada uno de los departamentos que conforman la estructura organizativa del hotel. Aplicando la ecuación 3, se obtuvo el número de muestra para cada estrato como se muestra en la figura.



**Figura 3. Número de muestra para cada estrato**

**Fuente: Elaboración propia de la autora**

Calculado el número de muestra para cada departamento se prosiguió entonces a definir el instrumento de medición adecuado para describir la situación actual de la GRH en el hotel. Las variables a medir, definidas por los expertos teniendo en cuenta los principales subsistemas del SGRH, fueron: grado de motivación de los trabajadores, el proceso de análisis y descripción de cargos, el proceso de reclutamiento y selección, el proceso de organización del trabajo, la disciplina y relaciones laborales, el proceso de formación y desarrollo, el proceso de evaluación del desempeño y por último el proceso de retribución y estimulación. Teniendo en cuenta las variables definidas; se elige como instrumento de medición para recopilar la información la encuesta propuesta por Iturria (2006); por su confiabilidad, validez y objetividad para el diagnóstico de la GRH en empresas cubanas. A consideración de los expertos la forma para elegir las personas a encuestar fue aleatoria simple a través de la tabla de

números random o números aleatorios; aunque los directivos por cada departamento fueron elegidos de forma dirigida o no aleatoria, debido al amplio conocimiento que poseen los mismos de la actividad de GRH. Una vez aplicada la encuesta por parte del grupo de expertos, fueron encuestados un total de 10 directivos y 44 trabajadores obteniéndose los resultados que se muestran en el (anexo10).

Una vez aplicadas las técnicas de la encuesta, la observación directa y el análisis de documentos; se tomó el criterio de los expertos que participaron en el diagnóstico para definir las principales deficiencias que afectan la GRH en el Complejo y sobre cuál actuar en primer momento. Para lograr este diagrama se recurrió a una tormenta de ideas, donde se le pidió a cada uno de los expertos que listaran en una hoja las principales causas que a su consideración impedían el desarrollo de la GRH en el Complejo. Después de seleccionar todas las aportadas por cada experto se redujo la lista eliminando las redundantes; quedando las siguientes cinco causas:

1. Poca motivación a los trabajadores.
2. Deficiencias en los perfiles de cargos por competencias
3. Problemas con la formación y desarrollo.
4. Problemas con la evaluación del desempeño.
5. Deficiente sistema de estimulación.

Posteriormente estas causas fundamentales fueron ponderadas por los expertos con el objetivo de conocer el orden de impacto de las deficiencias en la GRH; indicando el orden de prioridad respecto a las soluciones. Cada experto de forma privada e individual indicó el orden de importancia de las causas desde 1 hasta 5, siendo 1 la causa más importante y 5 la menos importante. Una vez emitidas las valoraciones, se condensaron los resultados en una matriz de juicios (ver anexo 11) donde  $R_j$  significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E); deduciendo de la  $R_j$  menor la causa más importante y de la  $R_j$  mayor la causa menos importante. Después se calculó la concordancia  $C_c$  según la ecuación:  $C_c = [1 - (V_n / V_t)] * 100$

Donde,  $C_c$ : concordancia expresada en porcentaje,  $V_n$ : cantidad de expertos en contra del criterio predominante y  $V_t$ : cantidad total de expertos.

Se obtuvo una Cc □ 60% para cada Rj por lo que se acepta el nivel de consenso de los expertos en las respuestas y queda definido que las deficiencias de los perfiles de competencias para cargos y puestos de trabajo es el principal problema que afecta la GRH en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad”.

## **2.5 Conclusiones del segundo capítulo**

1. La aplicación del procedimiento seleccionado para el diagnóstico de la GRH en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad” fue exitosa; obteniéndose la información necesaria para una objetiva definición de los problemas y la búsqueda de las posibles soluciones.
2. El análisis de la matriz DAFO fue de gran utilidad pues permitió conocer que el Complejo se encuentra en un entorno amenazador; donde la estrategia a seguir consiste en eliminar o reducir al mínimo las debilidades para neutralizar las amenazas existentes, siendo la debilidad de mayor impacto la de existir deficiencias en la GRH.
3. La principal deficiencia que afecta la GRH en el Complejo es la deficiencia en los perfiles de cargo por competencias; lo cual se obtuvo como resultado de la aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la GRH en el Complejo y el uso de técnicas como el análisis de documentos, la tormenta de ideas, la observación directa, las entrevistas estructuradas y el criterio de expertos.



## **CAPÍTULO 3: REDISEÑO DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS PARA PUESTOS SELECCIONADO EN EL COMPLEJO HOTELERO “TRINIDAD-CIUDAD”**

### **3.1 Introducción**

En el diagnóstico de la situación actual de la GRH realizado en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad” se detectó la necesidad de rediseñar los perfiles de cargo por competencias para puestos seleccionados, mediante la revisión y selección de un procedimiento que permita tener en cuenta los requisitos planteados en la familia de Normas Cubanas 3000: 2007 de Gestión del Capital Humano referido a las competencias laborales como objeto de estudio teórico de la investigación, por lo que el presente capítulo tiene como objetivo rediseñar los perfiles de cargo por competencias para puestos seleccionados en el Complejo objeto de estudio, considerando la gran necesidad de establecer competencias laborales a determinados puestos que requieren de un personal altamente profesional y capaz de realizar cualquier tipo de actividad de acuerdo a sus objetivos de trabajo, contribuyendo de esta forma a la plena satisfacción del cliente, razón de ser de toda entidad turística.

### **3.2 Procedimiento para el rediseño de los perfiles de cargo por competencias en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad”.**

A continuación se realiza una descripción de cada una de las fases y actividades a desarrollar en la aplicación del procedimiento.

#### **Fase I. Preparación y sensibilización**

##### **Actividad 1 Definir el Proyecto Estratégico de la Organización**

En esta etapa se debe considerar la proyección estratégica de la instalación turística; así como la detección de necesidades, problemas o carencias que afecten la misión, objetivos organizacionales y la cultura organizacional esperada.

##### **Actividad 2 Construir el equipo de trabajo (Comité de competencias)**

En esta etapa se debe conformar el equipo de trabajo o Comité de Competencias, el cual tendrá como función la aplicación completa del procedimiento para la determinación de las competencias laborales.

Según las NC: 3000, 3001 y 3002 (2007) sobre la implementación de un SGICH el Comité de Competencias debe estar integrado por: miembro de la alta dirección (Presidente), directivos de la organización y trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de

exigencia y visión de futuro, que laboran en los procesos de las actividades claves y en los cargos donde se van a identificar, validar o normalizar y certificar las competencias. Los miembros del equipo de trabajo tienen que ser capaces de llevar a cabo las tareas siguientes: organizar y dirigir el trabajo de los expertos (esta es una tarea específica del jefe del equipo), recopilar la información necesaria para desarrollar cada uno de los pasos del procedimiento específico, diseñar los perfiles de competencias y evaluar las competencias del personal.

### **Actividad 3 Realizar el levantamiento de la información sobre los actuales perfiles de cargo**

Una vez conformado el Comité de Competencias se debe dar paso al análisis, diseño y descripción de cada uno de los cargos y puestos de trabajo los cuales serán objeto del diseño de los perfiles de competencias. En este caso se recomienda consultar los perfiles de cargo existentes en la organización de estos cargos y puestos seleccionados; así como su correspondencia con las tareas y actividades claves de los procesos del sistema de trabajo.

### **Actividad 4: Definir el formato de Perfil de Cargo en función de las leyes y resoluciones por el Ministerio correspondiente, así como las políticas de GRH que se deben adoptar**

Esta etapa consiste en determinar el formato del documento donde se van a presentar los resultados de los perfiles de competencias, el cual tendrá un carácter legal y debe ser aprobado por la dirección de la organización. En ese documento las referidas competencias a determinar; estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Además de considerar las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

Según Cuesta (2010) estos componentes antes mencionados deben ser bien establecidos en el documento y ser coherentes con el plan estratégico formulado, las políticas de GRH y el sistema de trabajo concebido.

### **Actividad 5: Diseñar, ajustar y aprobar el procedimiento para la confección de los perfiles de cargo por competencias**

Se diseña, ajusta y se aprueba el procedimiento seleccionado para la confección de los perfiles de cargo por competencias de acuerdo a las exigencias de la empresa objeto de la investigación.

### **Actividad 6: comunicar el procedimiento a los responsables de los procesos**

Es necesario explicarle a todo el personal, tanto a la alta dirección como a los trabajadores involucrados que se va a realizar un estudio para elaborar los perfiles de competencias para los cargos y puestos de trabajo, con el objetivo de que todos estén informados y tratar de obtener así la máxima colaboración.

### **Actividad 7: capacitar al equipo de trabajo y responsables de procesos. Ilustrar el método Delphi por rondas**

En esta etapa se debe realizar la capacitación del personal involucrado en el diseño de los perfiles de competencias en los temas siguientes: la GRH por competencias, las competencias laborales y las técnicas y métodos para su determinación.

### **Fase II: Identificación y articulación de las competencias**

#### **Actividad 8: Determinar las competencias laborales y sus dimensiones**

Las competencias laborales se identifican, validan y certifican en 3 niveles:

- La organización (competencias distintivas de la organización)
- Los procesos de las actividades principales (competencias de los procesos)
- Del cargo de los procesos de las actividades principales (competencias del cargo)

En la literatura científica se registran una serie de métodos y herramientas para la identificación de las competencias laborales como: las entrevistas de incidentes críticos, el assessment center (centro de valoración), el método de expertos (Delphi), la observación directa, los cuestionarios, las entrevistas, el test de personalidad y el test de aptitud.

Según Cuesta (2010) el inicio del método Delphi por rondas, además de estar precedido por el entrenamiento a los expertos, de manera inexorable tiene que estar precedido también por la existencia de la misión actualizada de la entidad y de un estudio de procesos de trabajo, implicando este último la confirmación o el rediseño del proceso en el cual se inserta la persona a cuyo cargo o puesto se le hará el perfil de competencias.

#### **Actividad 9: Realizar la descripción de puestos**

Realizar la descripción de los puestos teniendo en cuenta la misión y función de los mismos.

#### **Actividad 10: Confeccionar finalmente los perfiles de cargo por competencias**

Esta etapa consiste en redactar, de acuerdo con la información registrada y el formato seleccionado para la presentación de los resultados, una primera versión de los perfiles de competencia para los cargos y puestos de trabajo de la instalación turística objeto de estudio.

## **Fase II: Ajuste**

### **Actividad 11: Analizar y discutir los perfiles de cargo por competencias**

Realizar una sesión de revisión del trabajo y obtener la aprobación por parte del Comité de expertos y de la empresa objeto de estudio.

### **Actividad 12: Realizar los cambios necesarios**

En esta etapa se deben incluir las correcciones derivadas del período de prueba, para la presentación de la redacción definitiva de los perfiles de competencias y su correspondiente aprobación por la alta dirección.

## **Fase IV: Formalización y puesta en vigor de los perfiles de competencias**

### **Actividad 13: establecer los perfiles de cargo por competencias como documento legal en la organización.**

A partir de los perfiles de competencias elaborados y aprobados por la alta dirección de la instalación turística, se procede a la validación de las competencias lo que significa que las identificadas para los diferentes niveles se describen en un procedimiento común, se formalizan o reconocen oficialmente y se convierten en una referencia para la GRH en la organización.

En esta etapa se define la forma en que se va a llevar a cabo en la instalación turística, la comprobación de que los trabajadores poseen y han demostrado las competencias identificadas y aprobadas para los diferentes niveles, así como la certificación de las competencias como resultado final de este proceso.

### **3.3 Diseño de los perfiles de cargo por competencias para puestos seleccionados del Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad”**

Los perfiles de cargo por competencias en un futuro deben ser desarrollados para todos los puestos y asociados a todos los empleados, la determinación de los perfiles de cargo por competencias en primerísimo lugar hay que desarrollarlos en los directivos y especialistas de línea de las organizaciones Cuesta (2010). Siguiendo esta premisa en el presente trabajo de diploma se realiza el rediseño de los perfiles de competencias a 2 directivos del Complejo Hotelero Trinidad-Ciudad ( Maître y Cheff de Cocina) estos cargos fueron seleccionados teniendo en cuenta que son los puesto que puede ocupar un Licenciado en turismo en el área de Alimentos y Bebidas, escogiendo la misma por ser la más importante dentro de una empresa hotelera, por su influencia directa en la satisfacción de los clientes, razón de ser de toda entidad turística.

## **Fase I. Preparación y sensibilización**

### **Actividad 1 Definir el Proyecto Estratégico de la Organización**

En el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad” no existe una planeación estratégica por el hecho de ser conformado como complejo recientemente, sin embargo se rigen por un Plan Estratégico diseñado para el hotel Las cuevas en el periodo 2012- 2015, el mismo contempla:

**Misión:** “Satisfacemos a los clientes con servicios hoteleros de calidad y elevado sentido de pertenencia incitándolos a disfrutar las maravillas de una ciudad inscrita en el Patrimonio Mundial”.

**Visión:** “Somos la preferencia de los clientes que eligen el destino Trinidad de Cuba, diferenciándonos por los servicios que ofrecemos en un entorno que lo hará vivir momentos inolvidables”.

### **Objetivos estratégicos a alcanzar**

- ➔ Implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma NC ISO 9001: 2008
- ➔ Implantación del sistema de gestión medioambiental basados en las Normas ISO 14000: 2005
- ➔ Lograr que la correlación Salario medio-Productividad esté por debajo de 1, alcanzando una productividad por trabajador de 15,5 MP y un gasto de salario por peso de ingreso de 0.15 ctvs.
- ➔ Incrementar la disciplina, el control y la exigencia como vías para avanzar en la tarea de la lucha contra el delito y la corrupción
- ➔ Lograr un por ciento de satisfacción de los clientes por encima de 85%
- ➔ Ejecutar el presupuesto anual aprobado para las reposiciones y reparaciones al 100%
- ➔ Implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano basado en las Normas ISO 3000: 2007
- ➔ Consolidar el Programa Energético del hotel al 100%, reduciendo los consumos para alcanzar los índices de eficiencia energética presupuestados en cada año subsiguiente
- ➔ Lograr un plan de ingresos al 100%.

- ➡ Alcanzar un índice de costos y gastos de 0.68 centavos en CUC, cumpliendo con el 100% del presupuesto en CUC
- ➡ Lograr un ciclo de cobro de las ventas a crédito por debajo de 30 días y mantener las cuentas envejecidas por debajo del 10%

### **Valores Compartidos:**

Patriotismo: Es la lealtad a la historia de la patria y la Revolución socialista y la disposición plena de defender sus principios por Cuba y para el mundo.

Responsabilidad: Es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia el colectivo y la sociedad.

Laboriosidad: Se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.

Como fue detectado en el diagnóstico de la situación actual de la GRH en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad”, las deficiencias de los perfiles de cargo por competencias pueden afectar directamente la misión y los objetivos estratégicos trazados como parte del Plan Estratégico 2012-2015.

### **Actividad 2 Construir el equipo de trabajo**

La determinación del número de expertos se lleva a cabo según el Capítulo II de la presente investigación.

### **Actividad 3 Realizar el levantamiento de la información sobre los actuales perfiles de cargo**

En el Complejo Hotelero Trinidad-Ciudad están elaborados los perfiles de todos los cargos y puestos de trabajo. Se realizó una revisión de estos perfiles en correspondencia con los procesos del sistema de trabajo del Complejo y se pudo constatar que incluyen elementos como: denominación del cargo, departamento al cual pertenece, misión del cargo o puesto, funciones y requisitos. Constituye una limitante de estos perfiles la escasa definición de las competencias laborales en el caso de directivos con grado de responsabilidad y protagonismo en el logro de los objetivos de la organización (Maître y Chef de Cocina ); por lo que para el rediseño de los perfiles de competencias se tuvo en cuenta la existencia de estos perfiles como resultado de un proceso de análisis, diseño y descripción de puestos y se les integraron competencias laborales.

**Actividad 4: Definir el formato de Perfil de Cargo en función de las leyes y resoluciones por el Ministerio correspondiente, así como las políticas de GRH que se deben adoptar**

El formato definido para perfiles de cargo por competencias de directivos es el propuesto en el libro "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos" de Cuesta Santos (2010), como se muestra en la figura.

<b>Perfil de Competencias</b>						
Denominación del cargo o puesto:						
Departamento al cual pertenece:						
Categoría ocupacional:		Grupo escala:				
Misión del cargo o puesto:						
Funciones:						
Competencias del cargo o puesto:		Dimensiones:				
Requisitos o exigencias del cargo o puesto:						
Formación mínima necesaria: _____						
Experiencia previa: _____						
Conocimientos específicos			1	2	3	
1. Elementales		2. Medios		3. Superiores		
Requisitos físicos			1	2	3	4
Requisitos de personalidad			1	2	3	4
1. No exigidos		2. Bajos		3. Medios		
4. Altos						
Responsabilidades:						
Condiciones de trabajo:						
Cultura organizacional:						
Realizado por: _____			Firma por: _____			
Fecha: _____						
Revisado por: _____			Firma por: _____			

Fecha: _____
Aprobado por: _____ Firma por: _____
Fecha: _____

**Figura: 3.3.1** Formato del perfil de competencias de directivos

**Fuente:** Cuesta (2010)

### **Actividad 5: Diseñar, ajustar y aprobar el procedimiento para la confección de los perfiles de cargo por competencias**

El procedimiento aprobado para la confección de los perfiles de cargo por competencias es el propuesto por Cuestas Santos (2010), este podrá ajustarse de acuerdo a las exigencias del Complejo Hotelero objeto de estudio.

### **Actividad 6: Comunicar el procedimiento a los responsables de los procesos**

Una vez desarrolladas las actividades anteriores se procedió a comunicar a todo el personal, tanto directivos como empleados, sobre el estudio que se iba a realizar dada la necesidad de diseñar los perfiles de cargo por competencias; con el objetivo de que todos estuviesen informados y obtener así su máxima colaboración. En un primer momento se reunió a todo el personal directivo del Complejo, responsables de los procesos, para comunicarles los objetivos, el alcance y contenido del estudio que se iba a realizar para que los directivos tuviesen conocimientos del proceso de rediseño de los perfiles de competencias. En un segundo momento se le informó al personal de cada departamento todas aquellas cuestiones relativas al estudio que se iba a efectuar y el procedimiento a seguir aprobado por la dirección.

### **Actividad 7: capacitar al equipo de trabajo y responsables de procesos. Ilustrar el método Delphi por rondas**

Con el objetivo de capacitar el equipo de trabajo y responsables de los procesos, fueron impartidos encuentros de capacitación orientados hacia el análisis y descripción de puestos de trabajo, las nuevas tendencias en la GRH, las ventajas competitivas del recurso humano para las empresas, la GRH por competencias, las competencias laborales y a los métodos que se pueden utilizar para su definición. Se utiliza el método Delphi por rondas para la determinación de las competencias laborales para conformar los perfiles de competencias para los directivos (Maître y Chef de Cocina).

### **Fase II: Identificación y articulación de las competencias**

#### **Actividad 8: Determinar las competencias laborales y sus dimensiones**

Para la determinación de las competencias laborales fue utilizado el método Delphi por rondas y la observación directa y las entrevistas como herramientas complementarias a

este método. Los expertos seleccionados para el estudio fueron los mismos seleccionados para la realización del diagnóstico de la GRH en el Complejo por poseer las características necesarias. La determinación de las competencias se hizo según los niveles exigidos por la NC: 3002 (2007) para la implementación de un SGICH en el apartado relacionado a las competencias laborales.

Ronda 1: A cada experto (E) se le entrega una hoja de papel en la cual deben responder sin comentarios la pregunta propuesta: Cuales son las competencias que pueden conformar el contenido de cargo del Maître. Posteriormente se recogen las hojas y mediante un trabajo en equipo se eliminan las redundantes, de esta manera queda elaborado el listado de competencias resultantes para el cargo del maître.

1. Liderazgo
2. Orientación al cliente y al resultado de los servicios
3. Facilidades comunicativas
4. Proyección estratégica
5. Control de la calidad de los procesos.
6. Orientación al desarrollo de las personas
7. Trabajo en equipo
8. Visión del negocio
9. Efectividad en la toma de decisiones
10. Flexibilidad
11. Utica profesional

Ronda 2: Es entregado a cada experto por separado una hoja de papel donde es mostrada la matriz con las competencias resultantes, en la cual deberá exponer su concordancia con las mismas donde se formula la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo con que esas son verdaderamente las competencias para el cargo, en caso de estar en desacuerdo con alguna deberá marcar con una (N).

Una vez respondida la pregunta y obtenidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión. ( ver anexo 14):

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

Donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje

V<sub>n</sub>: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante

V<sub>t</sub>: cantidad total de expertos

Una vez determinado el nivel de concordancia como resultado se consideran validas todas estas competencias al tener un valor superior al 60% (Cc ≥ 60%)

Ronda 3: En una tercera ronda se presentó la lista a los expertos con el objetivo de que ponderaran desde 1 hasta 11 por nivel de importancia las competencias definidas; obteniéndose como resultado una tabla con los valores de concordancia (Cc) entre los expertos por encima del 60%, por lo que todas las competencias fueron aceptadas (ver anexo 15).

Ronda 4: En la cuarta y última ronda se presentaron las competencias ordenadas a los expertos para que reflexionaran y modificaran o mantuvieran el orden de las competencias. Finalmente se les pidió a los expertos que listaran las dimensiones para cada competencia; obteniéndose una coincidencia impresionante entre ellos. De este modo fueron definidas las competencias y sus dimensiones para cada cargo; las cuales quedaron reflejadas en los perfiles de competencias. Es necesario señalar que los miembros del comité de expertos coinciden en que las competencias validas sean para los dos cargos a los dos cargos a los que se le realiza el perfil de competencia, teniendo en cuenta que ambos son cargos que están en un mismo nivel.

#### **Actividad 9: Realizar la descripción de puestos**

Después de un análisis de la importancia y la representatividad de los puestos de directivos en el área de Alimentos y Bebidas del Complejo Hotelero Trinidad-Ciudad, se concluyó por parte del grupo de expertos que los perfiles de competencias seleccionados son: (Maitre y Chef de cocina). Teniendo en cuentas estos cargos se realizará la descripción de los mismos en cuanto a su misión y funciones, donde las mismas quedan reflejadas en los perfiles de competencias rediseñados ( ver anexo 16).

#### **Actividad 10: Confeccionar finalmente los perfiles de cargo por competencias**

Una vez analizadas las competencias y sus dimensiones queda rediseñados los perfiles de cargo por competencias del Maître y el Chef de cocina del Complejo Hotelero Trinidad-Ciudad (ver anexo 16).

### **Fase II: Ajuste**

#### **Actividad 11: Analizar y discutir los perfiles de cargo por competencias**

#### **Actividad 12: Realizar los cambios necesarios**

Terminado el rediseño de los perfiles de cargo por competencias se realizó una sesión de revisión del trabajo y se obtuvo la aprobación por parte del comité de expertos y del Complejo objeto de estudio, los mismos mostrando satisfacción con el trabajo realizado e insistieron en la utilización de este procedimiento en el futuro para rediseñar los restantes perfiles a los demás cargos de dirección en la organización.

## **Fase IV: Formalización y puesta en vigor de los perfiles de competencias**

### **Actividad 13: Establecer los perfiles de cargo por competencias como documento legal en la organización**

Esta actividad debe realizarla la empresa, iniciando con la tramitación legal de los perfiles de cargo rediseñados. Teniendo en cuenta el criterio propuesto por Cuesta: "Este tipo de organizaciones que trabajan por competencias deben convertirse en organizaciones que aprenden.

#### **3.4 Conclusiones parciales del tercer capítulo**

Una vez aplicado el procedimiento para diseñar los Perfiles de Cargo por Competencia del Complejo Hotelero, se puede concluir que:

1. La selección y aplicación adecuada de un procedimiento validado científicamente y acorde a las exigencias actuales para el diseño de perfiles de competencias en instalaciones turísticas cubanas permitió rediseñar los perfiles de competencias adecuados para los directivos del Área de servicio del Complejo Hotelero "Trinidad-Ciudad".
2. Los resultados obtenidos con la aplicación en el Complejo del procedimiento seleccionado para el diseño de perfiles de competencias, propuesto por Cuesta (2010), ratifican su factibilidad, pertinencia y conveniente utilización como instrumento metodológico para diseñar perfiles de competencias.
3. Los perfiles de competencias rediseñados, aprobados por la Dirección General del Complejo, contribuyen al perfeccionamiento de la labor de los directivos del área de Alimentos y Bebidas, constituyen la piedra angular para la implementación de un modelo de Gestión Integral de Capital Humano e influyen directamente en la mejora de la GRH.



*Conclusiones*

## CONCLUSIONES

La investigación realizada en el presente trabajo de diploma, permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. La investigación bibliográfica realizada permitió enriquecer el conocimiento de aspectos teóricos tales como la GRH y la GRH por Competencias y el área de Alimentos y Bebidas; lo cual sirvió como base para la elaboración de la fundamentación teórica de la presente investigación, así como la elección de los procedimientos científicamente documentados para el diagnóstico de la GRH en el hotel y el posterior diseño de los perfiles de cargo por competencias.
2. La aplicación de la metodología seleccionada para el diagnóstico de la GRH en el Complejo permitió conocer la estrategia a seguir en correspondencia con las debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades detectadas en la instalación como resultado del análisis interno y externo; así como valorar la situación actual de la GRH en el mismo y definir sus principales deficiencias, siendo la de mayor impacto las deficiencias de los perfiles de competencias para cargos y puestos de trabajo.
3. El procedimiento seleccionado para rediseñar los perfiles de competencias en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad” resultó ser pertinente y adecuado a las características del mismo, permitiendo su aplicación el rediseño de dos perfiles de competencias para los directivos del área de A+B con las características y requisitos establecidos por las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 sobre Sistema de Gestión Integral del Capital Humano.
4. Los perfiles de cargo por competencias rediseñados, aprobados y establecidos como documentos legales en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad” son considerados, por los trabajadores, los directivos de las diferentes áreas y la Dirección General del mismo, una herramienta para el mejoramiento de la actividad de GRH y el desempeño laboral; quedando de esta forma demostrada la hipótesis de la presente investigación.



*Recomendaciones*

## **RECOMENDACIONES**

1. Realizar el seguimiento y mejoramiento continuo de los perfiles de competencias diseñados en el Complejo para los directivos del áreas de Alimentos y Bebidas, como cumplimiento a la última fase del procedimiento aprobado en la instalación para el diseño de perfiles de cargos y puestos de trabajo.
2. Rediseñar los perfiles de competencias para todos los puestos de trabajo del Complejo y certificar las competencias laborales para todos los cargos y puestos, siguiendo lo establecido en las NC: 3000, 3001 y 3002.
3. Realizar los estudios pertinentes en el Complejo, tomando como base los perfiles de competencias rediseñados, para la implementación en el Complejo de un Sistema de Gestión Integral de Capital Humano con centro en las competencias laborales.



*Bibliografia*

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ansorena, A (1996) 15 casos para la selección del personal con éxito, ED. Paidós Barcelona.
2. Ayala, H., (2003) *Teoría y práctica del turismo. Casos de estudio*. La Habana, Universidad de La Habana.
3. Bartuste, C., (2010) *Diseño de los perfiles de Competencias Laborales en la Empresa Cárnica de Villa Clara (ECVC)*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
4. Beer, M. et al., (1992) *Gestión de Recursos Humanos*. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
5. Boyatzis (1982) *The competent manager*, Es, New York
6. Buck Consultants (1998). “Competency-Based Performance Management” Washington.
7. Butteriss. M., (2002) *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Edición: 2000. Editora: EDIPE. 360.
8. Cabeza, M.A., (2009) *Diseño de perfiles de competencias para cargos y puestos de trabajo en la Organización Básica Eléctrica de “Ciego de Ávila”*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
9. Cedeño, N., (2009) *Procedimiento para la elaboración de la PRH en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas*. Tesis de Maestría en Gestión Turística. Santa Clara, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
10. Chaviano, P.L., (2010) *Diseño de los Perfiles de Competencias para puestos de trabajo en la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
11. Chiavenato, I., (1988). *Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación*. Editorial Mc Graw Hill, México.
12. Chiavenato, I., (2004) *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Editorial Nomos SA. Colombia.

13. Chiavinato, I., (1990) *Administración de los Recursos Humanos*. México, Editorial Atlasm.
14. CIDTUR., (2014) "Turismo en Cifras. OMT: Resultados de 2013 y pronósticos para 2015" en *Evolución y Tendencias de la Industria Turística*. [En Línea], Año 15, No. 1, enero 2014, disponible en [http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Evolucion/2012\\_No1\\_Ene.htm](http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Evolucion/2012_No1_Ene.htm) [Accesado el día 15 de marzo de 2014]
15. Claver, E. et al., (1995). *Los recursos humanos en la empresa, un enfoque directivo*. Editorial Civitas S.A., España.
16. Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social (CETSS) Resolución Ministerial No 21 de 1999, La Habana, Cuba
17. Costa, J., (1993) *Diccionario de Turismo y Hotelería*. Caracas, Editorial Texto, C.A.
18. Cruz, K. y G. Vega, (2001) "La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano". Universidad de Antofagasta. Trabajo de titulación para optar al título de administrador de empresas. [En línea]. Disponible en: [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh) [Accesado el 27 de febrero del 2014]
19. Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (1998): "*Competencias 4.0*", en revista Capital Humano, No. 11, 1998, pp.48-50. Madrid. Ed. Capital Humano.
20. Cuesta, A., (2000) *Gestión de competencias*. (ISPJAE). La Habana, Facultad de Ingeniería Industrial.
21. Cuesta, A., (2005) *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Segunda edición. La Habana, Editorial Academia.
22. Cuesta, A., (2010) *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Cuarta edición. La Habana, Editorial Academia
23. Cuestas Santos, A.(1997). *Tecnología de GRH*.
24. Dave Ulrich (2010) *Evaluación de Resultados-El nuevo desafío para los profesionales de Recursos Humanos* [En línea]. Disponible en: [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh) [Accesado el 27 de enero del 2014]
25. Edvinsson, L. y M. Malone, (1999) *El Capital Intelectual*. Editorial Gestión 2000.
26. Errasti Arrebato, E. (2008): *Gestión de la Calidad en la Hotelería*. Especialidad de postgrado en gestión hotelera. Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo, Matanzas, Cuba.

27. Fabelo, Y (2013) *Planificación Estratégica de RR.HH para el Área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María*. Tesis de Licenciatura. Villa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central de Las Villas.
28. Figuerola, M., (1990) *Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística*. Tesis de Maestría en Gestión Turística. Ciudad de la Habana, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
29. Gaete, R.A., (2010) “Discursos de gestión de recursos humanos presentes en las Iniciativas y Normas de responsabilidad social”. *Gaceta Laboral*. [online]. abr. 2010, vol.16, no.1, p.41-62. Disponible en la World Wide Web: <<http://www.scielo.org.ve/scielo.php>. [Consultado el 25 enero 2012].
30. Gallego, J. F., (2002) *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. Madrid, España, Editorial Paraninfo
31. García, Y., (2009) *Diseño de Perfiles de Competencia en la unidad presupuestada Programa Trabajadores Sociales de Cabaiguán*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
32. Gianza, W., (2010) *Diseño del sistema de gestión integrada de calidad, medio ambiente y seguridad y salud del trabajo para la empresa Islazul Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
33. Goeldner, R. et al., (2000) *Tourism. Principles, Practices, Philosophies*. Eighth Edition. New York, John Wiley & Sons, Inc.
34. Gómez, C., (2008) *Perfil de competencias económicas para mandos intermedios de la actividad hotelera en el sector turístico*. Tesis de Maestría. Cienfuegos, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos.
35. Gómez, L. R., (2000) *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, Edición Prentice Hall.
36. González, B. L., (2009) *Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas*. Tesis de Maestría. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

37. González, Y .,(2013) *Perfiles de Competencias para cargos seleccionados en el restaurante "La Concha"*. Tesis de Licenciatura. Villa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central de Las Villa.
38. Gramigna, M., (2002) "Gestión por Competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas". [En línea]. Disponible en: <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm> [Accesado el día 26 de febrero de 2012]
39. Grande Esteban, I. (2001): "Marketing de Los Servicios". en *OpenLibrary*. [en Línea]. Disponible en: <http://www.openlibrary.org/a/OL1084450A> [Accesado el día 10 de febrero de 2014].
40. Grupo Cubanacán, (2002) *Manual de Explotación hotelera*. Dirección de Operaciones del Grupo Cubanacán. La Habana, Cuba.
41. Gurría, M., (1991) *Introducción al Turismo*. México, Editorial Trillas.
42. Harper y Lynch (1992). *Manual de recursos humanos*. Madrid, la Gaceta de los Negocios.
43. Hernández, R.; Fernández, C y P. Batista, (2006) *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. México D.F., Editorial Mc. Graw Hill Interamerica.
44. Hernández, Y., (2010) *Procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara*. Tesis de Maestría. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
45. Herranz, A. y de la Vega, R. (1999): "Las competencias: pasado y presente", en revista *Capital Humano*, No.123, Año XII, 1999, pp.58-66. Madrid. Ed. Capital Humano.
46. Hurtado de Mendoza, S., (2003) *Procedimiento para la selección de expertos*. Santa Clara, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
47. Iturria, J.F., (2006) *Procedimiento para el diagnóstico de la situación actual de la Gestión de los Recursos Humanos. Aplicación en el Grupo Empresarial VICLAR*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
48. Jares, A., (2010) *Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos. Un enfoque hacia la NC 3000*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

49. Javier, M., (2010). Diseño de los profesiogramas con perfil de competencia de cargos y puestos de trabajo en la Sucursal Tiendas Caracol Villa Clara. Trabajo de Diploma. CETUR UCLV
50. Kotler, P. et al., (2004) *Marketing para Turismo*. Tercera edición. México, Editorial Pearson Prentice Hall.
51. Lago, y Nadruz (2010) *Gestión por competencias*.
52. Levy-Leboyer, C. (1997): Gestión de las competencias. Barcelona. Ed. Gestión 2000.
53. Martín, I. y A.I. Gaspar González, (2010) *Administración de los Recursos Humanos en las empresas turísticas*.
54. Martín, I., (2005) *Dirección y gestión de empresas del sector turístico*. Tercera Edición. España, Ediciones Pirámide.
55. Martín, R., (2003) *Manual de Teoría y Práctica del Turismo*. Texto Docente. Ciudad de La Habana, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
56. Martín, R., (2006) *Principios, Organización y Práctica del Turismo*. Tomo 1. Ciudad de La Habana, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
57. Martínez-Abelda, O. y Castillo, A. (1998): “Diez años de I + D”, en revista Comunicaciones de Telefónica I + D, Vol.9, No.1, 1998, pp.5-13. Madrid. Ed. Telefónica I + D.
58. Matos R.H., (2005) *Turismo. Complete su conocimiento*. Varadero, Escuela de Hotelería y Turismo.
59. Mertens Leonard (1996), *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, OIT/Cinterfor.
60. Mertens, L. (1997) *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo [en línea]. Consultado: 3/02/2014. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public>
61. MINTUR, (2014) “Turismo cubano. Resultados del sector en 2013 y perspectivas para el año próximo” en *Noticias Turísticas. Visión Responsable del Turismo*. [En Línea]. Diciembre 2013, disponible en <http://www.noticiasturisticas.com/novedades/desarrollo/4332-turismo-cubano-resultados-del-sector-en-2011-y-perspectivas-para-el-ano-proximo> [Accesado el 20 de enero de 2014]

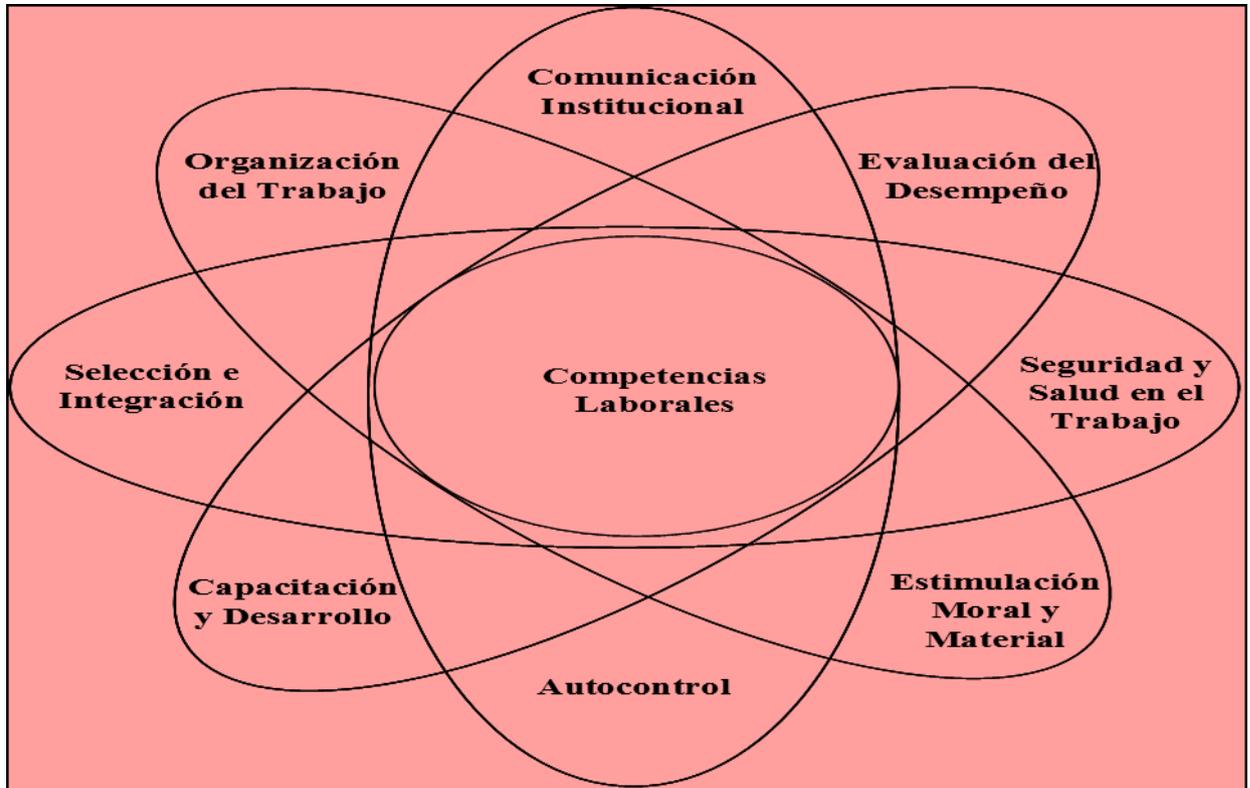
62. Náchter, M. y A. García, (2004) *El Sector Turístico*. En Soler, V. (ed.), *Economía Espanyola i del País Valenciá*. Valencia, PUV Editores.
63. Nápoles, R., (2010) *Propuesta de Política Comercial para la marca "Hoteles E" 2010-2013*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
64. NC 3000 (2007) *Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Vocabulario*.
65. NC 3001 (2007) *Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Requisitos*.
66. NC 3002 (2007) *Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Implementación*.
67. OIT, Billorou Nina y Vargas Fernando (2012) curso "Gestión del desarrollo y la capacitación por competencias", Montevideo, BCU.
68. OMT, (1999) "Actualización de las Recomendaciones sobre estadísticas de turismo" en *OMT-ONU*. [En Línea]. No. 83, Diciembre 1999, disponible en: <http://www.unstats.un.org/unsd/statcom/doc00/m83note-s.pdf> [Accesado el 20 de febrero de 2012]
69. OMT, (2001) *Tendencias de los mercados turísticos: Panorama mundial y actualidad del turismo*. Edición provisional.
70. OMT, (2014) "Barómetro OMT del Turismo Mundial". [En línea]. Disponible en: <http://www.e-unwto.org/content/rn1422> [Accesado el día 20 de marzo de 2014]
71. Pelegrín, L. (2009) *Perfiles de competencias para el área de Alimentos y Bebidas del hotel "Club Amigo" Costasur*. Trabajo de diploma. Santa Clara, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
72. Peña, Y. (2005). *Diseño del Plan Estratégico en el Hotel Villa La Granjita hasta el año 2007*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Cuba.
73. Pereda, S. y Berrocal, F. (2004). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
74. Pérez, M., (2009) *Propuesta de Plan de Marketing para el Hotel Encanto del Rijo 2009-2010*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
75. Rodríguez, R.; Martín, R. y H. Ayala, (2000) *Introducción al turismo*. La Habana, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.

76. Soltura, A. y A. Cuesta, (2007) *Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional*. Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Santa Clara, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
77. Soto, B., (2013) *Cinco retos para los Recursos Humanos en el 2014*. [en línea] [consultado: 3 febrero 2014] Disponible en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/43434/5-retos-para-los-rrhh-en-el-2014/>
78. Sotolongo, M., (2005) *Procedimientos para la auditoría interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras*. Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Santa Clara, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
79. Sotolongo, M., (2007) *Gestión de los Recursos Humanos en Turismo*. Programa de Maestría en Gestión Turística y Hotelería. Universidad de Managua.
80. Spencer y Spencer. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*.
81. Thompson, I. (2006): *Características de los Servicios*. [En línea]. Disponible en: <http://es.geocities.com/intersoft97/labrador/caribbean/caracteristicas-delos-servicios.pdf> [Accesado el día 16 de enero de 2014].
82. Universidad de La Habana, (2005) *Material de apoyo sobre mercados emisores*. Cuba, Universidad de La Habana.
83. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, (2011) *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. Cuba.
84. Werther, W.B & Davis, K., (1992). *Administración del personal y recursos humanos*. Editorial Mc. Graw-Hill. México.
85. Wordruffe, (2010) CH What is meant by a competency? *Leadership and Organization Development Journal*, vol 14
86. Yan, W., (2009) *Procedimiento para el diseño de perfiles de competencias en instalaciones turísticas cubanas*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.



## Anexos

**Anexo 1.** Modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos.



Fuente: NC: 3001(2007).

## Anexo 2 Definiciones de Competencias aportadas por diferentes autores

Conceptos	Autores
<p><b>Competencias:</b> Unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.</p>	<p>Richard E. Boyatzis (1982),: “</p>
<p>”Características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo tiempo”</p>	<p>(Spencer &amp; Spencer, 1993).</p>
<p>Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente. de forma lógica y fiable</p>	<p><i>Wordruffe, C.1993:</i></p>
<p>Obtención de aquellos conocimientos, habilidades, destrezas o capacidades necesarias para lograr la meta ocupacional seleccionada</p>	<p>Charles w. Joyner,1994</p>
<p>Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto que puede definirse como características de su comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse</p>	<p><i>Ansorena,A 1996)</i></p>
<p>Conjunto de comportamientos socio-afectivos como habilidades cognoscitivas o actividades psicosensoriales motrices que permiten ejercer convenientemente un papel, una función, una actividad o una tarea.</p>	<p>Método Ducan, Canadá, 1997</p>
<p>Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicio, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.</p>	<p><i>Resolución Ministerial No.21/99 del CETSS</i></p>
<p>Conjunto de comportamientos observables que dan lugar a un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización</p>	<p>(Pereda y Berrocal, 2004)</p>

específica	
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.	Según NC – 3001/07
Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.	Organización Mundial de Trabajo (O.M.T.)
<b>Competencia laboral:</b> “Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada una cultura organizacional” .	Richard Boyatzis (1982)
Construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el <i>desempeño constructivo</i> en una situación real de <i>trabajo</i> que se obtiene no sólo <i>a través de la instrucción</i> , sino <i>también</i> –y en gran medida– mediante el <i>aprendizaje por experiencias en situaciones concretas de trabajo</i> .”, que nuevamente hace hincapié en la transferencia de saberes.	Organización Internacional del Trabajo (OIT 2012)
<b>La Gestión por Competencia</b> es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.	Cuesta Santos. (2002)
Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.	Fernández de A. (2005)

<p>Idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.</p>	<p>OIT</p>
<p><b>Perfiles de competencias:</b> 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.</p>	<p>La NC: 3000 (2007)</p>

### Anexo 3 Procedimientos para el diseño de perfiles de competencias.

<b>Procedimiento</b>	<b>Etapas</b>	<b>(Autor, año)</b>
Procedimiento para el diseño de perfiles de competencias	<p>A. Determinación de problemas (necesidades).</p> <p>B. Análisis de tareas.</p> <p>C. Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para todos los cargos de la empresa.</p> <p>D. Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias.</p> <p>E. Aplicación de los nuevos planes de estudio (programa de capacitación) en una malla curricular e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas.</p> <p>F. Evaluación (certificación de la competencia adquirida).</p> <p>G. Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación).</p>	(Cruz y Vega, 2001)
Procedimiento para diseñar o perfeccionar los perfiles de competencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inventario de puesto. Determinación de los puestos a analizar.</li> <li>2. Establecimiento de los métodos a utilizar.</li> <li>3. Comunicar a todo el personal el estudio a realizar para que todos estén informados e identificados con éste y obtener la máxima colaboración.</li> <li>4. Preparar y aplicar los métodos a utilizar y las técnicas correspondientes.</li> </ol>	(Marrero, 2002)
Procedimiento para elaborar perfiles de competencias	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación y organización del proceso.</li> <li>2. Preparación de los grupos de expertos.</li> <li>3. Confección del Mapa o Árbol de Funciones.</li> <li>4. Análisis del sistema de trabajo.</li> <li>5. Determinación inicial de las competencias.</li> <li>6. Determinación del nivel de concordancia.</li> <li>7. Organización por importancia en el desempeño.</li> <li>8. Implementación de los perfiles de competencias.</li> <li>9. Consulta a los trabajadores.</li> <li>10. Evaluación o certificación de los perfiles de competencias.</li> </ol>	(Delgado Martínez, 2002)
Procedimiento para la determinación de perfiles de cargo por competencias	<p>Etapa 1: Diagnóstico y preparación.</p> <p>Paso 1.1: Diagnóstico del cumplimiento de las premisas.</p> <p>Paso 1.2: Creación del comité de competencias.</p> <p>Paso 1.3: Diagnóstico de la situación actual de la GRH.</p> <p>Etapa 2: Identificación del sistema de competencias organizacional y constitución legal de los perfiles.</p> <p>Paso 2.1: Definir las competencias claves de la organización.</p> <p>Paso 2.2: Definir las competencias de los procesos.</p> <p>Paso 2.3: Definir las competencias de los cargos y puestos.</p> <p>Paso 2.4: Diseño de los perfiles de competencias.</p> <p>Etapa 3: Implantación y ajuste.</p> <p>Etapa 4: Control y retroalimentación.</p>	(Cuesta y Soltura, 2007)

<p>Procedimiento para diseñar los perfiles de competencias en los hoteles</p>	<p>Etapa 1. Detección de la necesidad de definir los perfiles de competencias.  Etapa 2. Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo.  Etapa 3. Sensibilización de los trabajadores y la alta dirección con la definición de las competencias.  Etapa 4. Definición de los perfiles de competencia.  Paso 1. Conformar un panel de expertos.  Paso 2. Identificar las competencias requeridas para los cargos y puestos de trabajo.  2.1. Determinación de los cargos y puestos de trabajo.  2.2. Selección de los métodos.  2.3. Preparación del estudio.  2.4. Redacción de la primera versión de los perfiles de competencias.  Etapa 5. Evaluación (certificación de la competencia adquirida).  Etapa 6. Elaboración de un programa de capacitación e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas del hotel.  Etapa 7. Seguimiento y mejoramiento continuo.</p>	<p>(Sotolongo, 2007)</p>
<p>Procedimiento general para el diseño de perfiles de competencias en instalaciones turísticas cubanas</p>	<p><i>Fase 1: Preparación y Sensibilización</i>  Etapa 1.1: Definir el Proyecto Estratégico de la Organización.  Etapa 1.2: Definir el equipo de trabajo (Comité de competencias).  Etapa 1.3: Realizar el levantamiento de la información sobre los actuales perfiles de cargo y/o profesiogramas.  Etapa 1.4: Definir el formato del perfil de competencias.  Etapa 1.5: Comunicar el procedimiento a los responsables de los procesos.  Etapa 1.6: Capacitar al equipo de trabajo y responsables de procesos.  <i>Fase 2: Identificación de las competencias.</i>  Etapa 2.1: Determinar las competencias claves de la organización, las de los procesos y las de los cargos y puestos de trabajo.  Etapa 2.2: Confeccionar los perfiles de competencias.  <i>Fase 3: Ajuste.</i>  Etapa 3.1: Poner a prueba los perfiles de cargo por competencias.  Etapa 3.2: Realizar los cambios necesarios.  <i>Fase 4: Establecer los perfiles de cargo por competencias como documento legal en la organización.</i></p>	<p>(Yan, 2009)</p>
<p>Procedimiento para determinar competencias laborales y perfiles de cargo por</p>	<p><i>Fase I: Preparación y sensibilización</i>  <i>Actividad 1: Definir el proyecto estratégico de la organización</i>  <i>Actividad 2: Construir el equipo de trabajo</i>  <i>Actividad 3: Realizar el levantamiento de la información sobre los actuales perfiles de cargo</i>  <i>Actividad 4: Definir el formato de Perfil de Cargo en función de las leyes y resoluciones por el Ministerio correspondiente,</i></p>	<p>(Cuesta 2010)</p>

competencias	<p><i>así como las políticas de GRH que se deben adoptar</i></p> <p><i>Actividad 5: Diseñar, ajustar y aprobar el procedimiento para la confección de los perfiles de cargo por competencias</i></p> <p><i>Actividad 6: comunicar el procedimiento a los responsables de los procesos</i></p> <p><i>Actividad 7: capacitar al equipo de trabajo y responsables de procesos. Ilustrar el método Delphi por rondas</i></p> <p><i>Fase II: Identificación y articulación de las competencias</i></p> <p><i>Actividad 8: Determinar las competencias laborales y sus dimensiones</i></p> <p><i>Actividad 9: Realizar la descripción de puestos</i></p> <p><i>Actividad 10: Confeccionar finalmente los perfiles de cargo por competencias</i></p> <p><i>Fase II: Ajuste</i></p> <p><i>Actividad 11: Analizar y discutir los perfiles de cargo por competencias</i></p> <p><i>Actividad 12: Realizar los cambios necesarios</i></p> <p><i>Fase IV: Formalización y puesta en vigor de los perfiles de competencias</i></p> <p><i>Actividad 13: establecer los perfiles de cargo por competencias como documento legal en la organización.</i></p>	
--------------	--	--

**Fuente:** Elaboración propia de la autora.

#### Anexo 4: Procedimiento para la selección de los expertos.

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En esta pregunta se les piden que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										

3. A partir de aquí se calcula el Coeficiente de Conocimiento o Información ( $K_c$ ), a través de la ecuación 1:

$$K_{cj} = n(0,1) \quad [2]$$

Donde:

Kcj: Coeficiente de Conocimiento o información del experto "j"

n: Rango seleccionado por el experto "j"

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marca con una X).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

5. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto, ecuación 2.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i \quad [3]$$

Donde:

Kaj: Coeficiente de Argumentación del experto "j"

ni: Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

7. Una vez obtenido los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K), que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3.

$$k_j = 0,5 \cdot (k_{c_j} + k_{a_j}) \quad [4]$$

Donde:

Kj: Coeficiente de Competencia del experto "j"

Kcj: Cociente de Conocimiento del experto "j"

Kaj: Coeficiente de Argumentación del experto "j"

8. Posteriormente obtenido los resultados se valoran en la siguiente escala:

0,8<K<1,0 Coeficiente de Competencia Alto

0,5<K<0,8 Coeficiente de Competencia Medio

K<0,5 Coeficiente de Competencia Bajo

9. El investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.

**Fuente:** Hurtado (2003).

### **Anexo 5: Procedimiento para realizar el análisis DAFO.**

1. Se trabaja en dos grupos, dividiéndose el equipo de trabajo en un grupo que trabajará las fortalezas y debilidades y otro las amenazas y oportunidades. Pueden hacerse también cuatro grupos: uno por cada elemento a analizar. Suele recurrirse para esto a la técnica del brainstorming (tormenta de ideas).

2. El resultado del trabajo de esos grupos se lleva a una reunión para validar las propuestas, buscando consenso sobre las mismas. Se procede a la técnica de reducción del listado, eliminando redundancias y agrupando propuestas.

3. Se comienzan a combinar unas propuestas con otras en el siguiente orden: fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas, teniendo en cuenta el objetivo que en cada cuadrante expresa.

4. Esas dobles relaciones, atendiendo a los objetivos, implican la Maximización (Maxi) o Minimización (Mini) de esos pares, o combinaciones de estas, como refleja a continuación:

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p style="text-align: center;">1</p> <p>Aprovechar al máximo las oportunidades para que se manifiesten mejor las fortalezas.</p> <p style="text-align: center;">(Maxi – Maxi)</p>	<p style="text-align: center;">2</p> <p>Aprovechar al máximo las fortalezas para neutralizar amenazas.</p> <p style="text-align: center;">(Maxi – Mini)</p>
Debilidades	<p style="text-align: center;">3</p> <p>Eliminar o reducir al mínimo las debilidades para aprovechar oportunidades.</p> <p style="text-align: center;">(Mini – Maxi)</p>	<p style="text-align: center;">4</p> <p>Eliminar o reducir al mínimo las debilidades para neutralizar amenazas</p> <p style="text-align: center;">(Mini – Mini)</p>

5. Se definen las combinaciones que más influencia tienen en el desarrollo de las actividades del plan estratégico, o de no existir, en la misión u objetivos de la organización, recurriéndose a una ponderación (de 1, 2 3, en impacto creciente, o raya (-) ningún impacto, como se refleja a continuación:

**MATRIZ DE IMPACTOS**



**IMPACTO**  
 •Oportunidades sobre Fortalezas  
 •Oportunidades sobre Debilidades  
 •Amenazas sobre Fortalezas  
 •Amenazas sobre Debilidades

	O-1	O-2	O-3	O-4	A-1	A-2	A-3	A-4	TOTAL
<b>F-1</b>	3	2	1	3	2	--	1	2	14
<b>F-2</b>	3	1	--	--	2	--	1	2	9
<b>F-3</b>	1	--	2	3					8
<b>F-4</b>	1	1	--	2					7
<b>F-5</b>	1	--	1	2					6
<b>F-6</b>	1	--	--	1					8
<b>D-1</b>									11
...									...
<b>D-5</b>									
<b>TOTAL</b>	15	12	8	13	16	5	8	21	

**Fuente:** Cuesta (2005).

## Anexo 6. Aplicación del procedimiento para seleccionar los expertos.

Primeramente se seleccionaron los posibles expertos que se relacionan; teniendo en cuenta sus conocimientos en relación a la GRH y las competencias laborales, así como experiencia para diagnosticar la GRH.

Nombre y Apellidos	Cargo	Fecha de Desig
Ridel Farias Valmecheda	Subdirector Adjunto	01/05/2013
Rafael Castellanos Soto	Subdirector Económico	01/01/2014
Raúl A. Dueñas Díaz	Subdirector Rec. Humanos	01/12/2008
Minela Ferrer Zerquera	Jefe de Recepción	01/11/2010
Edgar Veranes Caballero	Jefe de Compras	01/04/2014
Nilbia Martínez Pérez	Maître	01/01/2014
María Sotolongo Sánchez	Tutora	-
Arlety Mollineda Fernández	Diplomante	-

- a) Se le pidió a cada posible experto que marcara con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que poseía sobre GRH, obteniéndose el resultado descrito a continuación:

Posibles expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E1										x
E2										x
E3										x
E4										x
E5									x	
E6									x	
E7									x	
E8								x		
E9								x		
E10							x			

- b) A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc). Los resultados se detallan a continuación:

	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	E-8	E-9	E-10
<b>Kcj</b>	1	1	1	1	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.7

c) Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar, se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (tabla patrón) en función de la evaluación realizada por cada experto y con estos valores es calculado el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto que se muestran a continuación:

	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	E-8	E-9	E-10
<b>Kaj</b>	1	1	1	1	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.7

d) Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y del Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) y su valor es comparado con una escala preestablecida, como se muestra a continuación:

	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	E-8	E-9	E-10
<b>Kj</b>	1	1	1	1	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.7
<b>Nivel</b>	Alto	Medio	Medio	Medio						

Fuente: Hurtado (2006).

### Anexo 8: Perspectivas del desarrollo hotelero de Trinidad

Hoteles	Propiedad	Ubicación	Inicio Final	Habitaciones	Categoría
Hotel Pansea	Mixto	Trinidad	2012-2013	52	(5)
Hotel Toscuba (María Aguilar)	Mixto	Trinidad	2012-2014	400	(4)
Hotel Iberostar Ancón	Mixto	Trinidad	2012-2014	409	(5)
Hotel Projet Invest (Hungría)	Mixto	Trinidad		450	(5)
Hotel (Parcela 1)	Propio	Trinidad		100	
Hotel E Palacio Iznaga	Cubanacán	Trinidad	2011-2012	42	E
Cabañas Ma dolores	Cubanacan	Trinidad	2012-2012	20	(3)
<b>Total</b>				<b>1490</b>	

**Fuente:**

**Anexo 9: Matriz de impactos del análisis DAFO.**

		Oportunidades									Amenazas									Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<b>Fortalezas</b>	<b>1</b>	3	3	1	-	-	-	3	1	-	-	2	1	-	1	3	2	3	1	<b>24</b>
	<b>2</b>	-	3	1	-	-	-	3	1	-	-	3	-	3	3	-	1	2	1	<b>22</b>
	<b>3</b>	-	-	3	2	1	-	3	-	-	-	3	3	-	2	2	-	3	2	<b>25</b>
	<b>4</b>	3	-	1	3	3	1	3	1	3	2	1	1	-	2	3	1	2	2	<b>32</b>
	<b>5</b>	-	-	1	3	3	2	3	3	2	1	2	-	2	-	1	2	1	2	<b>28</b>
	<b>6</b>	2	2	1	2	2	-	3	-	1	-	3	-	-	1	3	2	2	-	<b>24</b>
	<b>7</b>	3	2	2	2	2	3	3	1	1	2	1	2	-	2	2	1	2	2	<b>33</b>
<b>8</b>	3	2	1	2	3	3	3	3	3	1	2	-	-	2	2	-	2	2	<b>34</b>	
<b>9</b>	-	2	2	3	3	1	2	2	3	-	3	-	1	1	2	-	2	1	<b>29</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>1</b>	2	2	-	2	3	3	-	1	3	2	2	2	2	1	-	1	3	-	<b>29</b>
	<b>2</b>	1	3	2	2	-	3	1	3	2	3	2	1	3	2	3	-	-	1	<b>32</b>
	<b>3</b>	2	3	2	3	-	1	2	-	3	1	-	1	1	3	3	3	2	2	<b>32</b>
	<b>4</b>	3	3	2	3	3	1	1	2	1	1	3	2	2	-	-	1	2	1	<b>31</b>
	<b>5</b>	1	3	3	3	3	1	1	-	2	1	-	1	2	3	2	3	3	1	<b>34</b>
	<b>6</b>	3	2	1	2	1	2	-	3	-	2	1	3	2	2	1	2	2	2	<b>31</b>
	<b>7</b>	-	3	-	-	1	-	-	2	1	-	2	-	2	3	1	-	1	1	<b>17</b>
<b>8</b>	-	1	-	2	3	2	1	1	-	1	2	-	-	-	3	1	2	2	<b>23</b>	
<b>9</b>	1	1	-	3	3	3	2	2	2	1	3	-	2	-	-	3	1	2	<b>29</b>	

Fuente: Elaboración propia de la autora.

## Anexo 10:

### Anexo: 10 Encuestas aplicadas para el diagnostico de la GRH en el Complejo

#### A. Motivaciones.

1. ¿Se encuentra motivado con su trabajo?

Sí 48(74%)                      A veces 4(19%)                      No 2(7%)

2. ¿Le gusta el trabajo que realiza actualmente?

Sí 46(85%)                      A veces 8(15%)                      No \_\_\_\_\_

3. ¿Le gustaría trasladarse de centro de trabajo?

Sí 6(11%)                      Me da igual 2(4%)                      No 46(85%)

4. ¿Mi superior valora altamente los resultados de mi trabajo?

Sí 32(59%)                      A veces 15(28%)                      No 7(13%)

5. ¿En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados que obtienen?

Sí 4(8.%)                      A veces 26(48%)                      No 24(44%)

6. ¿Me gustaría superarme y desarrollarme en la labor que realizo?

Sí 49(91%)                      Me da igual 4(7%)                      No 1(2%)

COMENTARIO: El 74% de los trabajadores del Complejo se encuentran motivados con su trabajo y solo al 11% le gustaría trasladarse de centro, al 85% le gusta la labor que realiza y la mayoría (91%) desea superarse; pero sin embargo el 48% señala que en la entidad reconocen más a las personas por otros motivos que por la labor que realizan. De igual forma el 13% afirma que su superior no valora la labor que realiza y un 28% señalan que solo a veces.

#### B. Análisis y descripción de cargos.

1. ¿Conoce los objetivos de su área de trabajo?

Sí 51(94%)                      A veces 3(6%)                      No \_\_\_\_\_

2. ¿Participa en la definición de los objetivos de su área?

Sí 32(59%)                      A veces 20 (37%)                      No 4 (4%)

3. ¿Conoce las funciones que usted tiene que realizar?

Sí 52(96%)                      A veces \_\_\_\_\_                      No 2(4%)

4. ¿Ocurren problemas en la organización y luego no se pueden depurar responsabilidades?

Sí \_\_\_\_\_                      A veces 19(35%)                      No 35(65%)

COMENTARIO: La mayoría de los trabajadores (94%) conocen los objetivos de su área de trabajo; pero sin embargo solo el (59%) participan en la definición de estos objetivos, destacando que un 4% afirma nunca participar. Es de destacar que no todos los trabajadores están claros de las funciones que tienen que realizar y el (35%) señala que en ocasiones ocurren problemas y no se pueden depurar responsabilidades.

C. Reclutamiento y selección.

1. ¿Existe un proceso de selección para entrar a la organización?

Sí 54(100%) No \_\_\_\_\_

COMENTARIO: El 100% del total de trabajadores encuestados afirman que existe un procedimiento para el reclutamiento y selección en el Complejo.

D. Organización del trabajo.

1. ¿Se siente recargado de trabajo?

Sí 20(37%) A veces 34(63%) No\_\_\_\_\_

2. ¿Cómo considera la distribución de la jornada de trabajo (horario de trabajo y descanso)?

Adecuada 43(80%) No opino 3(5%) Inadecuada 8(15%)

3. ¿Los instrumentos de trabajo (herramientas, etc.) que utilizan tienen calidad?

Buena 51(94%) Regular 3(6%) Mala \_\_\_\_\_

4. Considera usted que la cantidad de medios con que cuenta para realizar su trabajo es...

La necesaria para el desarrollo del mismo 51(94%) Menos de lo que Ud. necesita 3(6%) Más de lo que usted necesita \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo son las condiciones de trabajo en su área?

Buenas 16(11%) Regulares 48(89%) Malas \_\_\_\_\_

COMENTARIO: El 89% de las personas encuestadas afirman que las condiciones de trabajo de su área son regulares, la mayoría (4%) afirma que cuenta con la cantidad de medios necesarios para realizar su trabajo y casi la totalidad (94%) señala que la calidad de los instrumentos de trabajo es buena. No obstante es preocupante que el 37% de los trabajadores afirman sentirse recargados de trabajo, casi las dos terceras partes (63%) señalan que a veces les ocurre y el 80% considera adecuada la distribución de la jornada laboral.

E. Disciplina y Relaciones Laborales.

1. ¿Posee buenas relaciones (de trabajo y personales) con los compañeros que forman su brigada, grupo o equipo de trabajo?

Buenas 54(100%)                      Regulares \_\_\_\_\_                      Malas \_\_\_\_\_

2. ¿Usted se relaciona con los compañeros de su brigada, grupo o equipo?

Frecuentemente 54(100%)    Pocas veces \_\_\_\_\_                      Nunca \_\_\_\_\_

3. Las relaciones entre los miembros de su brigada, grupo o equipo de trabajo, las considera...

Buenas 54(100%)                      Regulares \_\_\_\_\_                      Malas \_\_\_\_\_

4. ¿Ha sido sancionado alguna vez en su trabajo?

Sí \_\_\_\_\_                      No 54(100%)

5. ¿Su jefe inmediato superior atiende a los trabajadores cuando tienen alguna dificultad?

Siempre 35(65%)                      Algunas veces 19(35%)                      Nunca \_\_\_\_\_

6. ¿Responde el sindicato a los intereses de los empleados?

Si 20(38%)                      A veces 34(62%)                      No \_\_\_\_\_

7. ¿Cuánta confianza tiene en sus empleados?(para los directivos)

Bastante 10(100%)                      Poca \_\_\_\_\_                      Ninguna \_\_\_\_\_

8. ¿Cuánta confianza tiene su superior en usted?(para los empleados)

Bastante 42(95%)                      Poca 2(5%)                      Ninguna \_\_\_\_\_

9. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica las ideas de sus subordinados? (para los directivos)

Raras veces \_\_\_\_\_                      A veces 3(30%)                      Frecuentemente 7(70%)

10. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica sus ideas? (para los empleados)

Raras veces \_\_\_\_\_                      A veces 29(66%)                      Frecuentemente 15(34%)

COMENTARIO: La totalidad de los trabajadores encuestados afirman que poseen buenas relaciones de trabajo y personales con los compañeros que forman su equipo de trabajo y afirman relacionarse con ellos frecuentemente. Ninguno de los trabajadores han sido sancionados en alguna ocasión. Las dos terceras partes de los trabajadores (65%) afirman que su jefe inmediato superior los atiende cuando tienen alguna dificultad y los demás que algunas

veces. El 62% considera que el sindicato responde a los intereses de los empleados solo algunas veces y el resto que siempre lo hace. Los directivos en su totalidad afirman tener bastante confianza en sus empleados. Los empleados, sin embargo, un 5% considera que sus superiores tienen poca confianza en ellos y más del 66% considera que solo algunas veces se piden y ponen en práctica sus ideas.

#### F. Formación y Desarrollo.

1. ¿En mi trabajo tengo la oportunidad de superarme y promover?

Sí 40(74%)                      A veces 14(26%)                      No \_\_\_\_\_

2. ¿Existe un plan de superación para los trabajadores?

Sí 50(92%)                      No sé 4(8%)                      No \_\_\_\_\_

3. ¿Los cursos que usted ha recibido satisfacen sus necesidades?

Sí 44(81%)                      A veces 10(19%)                      No \_\_\_\_\_

4. ¿La promoción se realiza según los resultados del trabajo?

Sí 42(78%)                      A veces 6(11%)                      No 6(11%)

COMENTARIO: El 92% de los encuestados afirman que existe un plan de superación para los trabajadores; pero sin embargo, el (74%) considera que tienen la oportunidad de superarse y promover. Solo un 19% consideran que los cursos que han recibido a veces satisfacen sus necesidades y el 11% considera que la promoción no se realiza según los resultados del trabajo.

#### G. Evaluación del Desempeño.

1. ¿Se evalúa su trabajo?

Sí 54(100%)                      A veces \_\_\_\_\_                      No \_\_\_\_\_

2. ¿Se discute con usted su evaluación?

Sí 43(80%)                      A veces 11(20%)                      No \_\_\_\_\_

3. ¿Los resultados de la evaluación solo se utilizan para pagar el estímulo por idoneidad?

Sí 15(28%)                      A veces \_\_\_\_\_                      No 39(72%)

COMENTARIO: El 100% de los trabajadores consideran que se evalúa su desempeño. El 80 % afirma que se discute con ellos su evaluación y el resto que solo se hace en ocasiones. Además casi la cuarta parte (28%) consideran que el resultado de la evaluación solo se utilizan para pagar el estímulo por idoneidad.

#### H. Retribución y Estimulación.

1. ¿Se corresponde su salario con el trabajo que realiza?

Sí 14(26%)

A veces \_\_\_\_\_

No 40(74%)

2. ¿Recibe otro tipo de estimulación por el resultado de su trabajo?

Sí 10(19%)

A veces 3(5%)

No 41(76%)

3. ¿Le satisface la estimulación que recibe?

Sí \_\_\_\_\_

A veces 5(9%)

No 49(91%)

4. Los salarios en mi centro, comparándolos con otros son:

Más bajos 6(11%)

Parecidos 48(89%)

Más altos \_\_\_\_\_

COMENTARIO: Más de la mitad de los trabajadores encuestados consideran que los salarios en el Complejo son parecidos al de otros centros, el 74% considera que su salario no se corresponde con la labor que realiza, el 76% afirma que no recibe otro tipo de estimulación por el resultado de su trabajo y el 91% no está satisfecho con la estimulación que recibe.

**Fuente:** Iturria 2006

**Anexo 11: Matriz de impactos para definir las principales deficiencias en la GRH**

<b>Deficiencias en la GRH</b>	<b>Expertos</b>										<b>Rj</b>	<b>Cc</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>			
Poca motivación a los trabajadores	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26	88.9	
Deficiencias en los perfiles de cargos por competencias	2	1	1	2	1	1	1	1	1	11	77.8	
Problemas con la formación y desarrollo	5	5	5	5	4	5	4	5	5	43	77.8	
Problemas con la evaluación del desempeño	4	4	4	4	5	4	5	4	4	38	77.8	
Deficiente sistema de estimulación.	1	2	3	1	2	2	2	2	2	17	66.7	

Fuente: Elaboración propia de la autora

**Anexo 12: Comparación de los procedimientos de diseño de perfiles de competencias.**

<b>Criterios</b>	<b>Procedimientos</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Confiabilidad	2	2	2	2	4	5	5
Validez	5	3	5	5	5	5	5
Actualidad y ajuste a la NC: 3000, 3001 y 3002 de SGICH.	0	0	0	4	0	5	5
Adaptabilidad a las instalaciones turísticas cubanas	2	1	2	2	5	5	5
Claridad en las fases, etapas y pasos a seguir.	5	1	4	5	5	5	5
Flexibilidad en el mejoramiento continuo de los perfiles	5	0	0	5	5	0	3
<b>Total</b>	19	7	13	23	24	25	28

Fuente: Elaboración propia de la autora

### Anexo 13: Descripción del método Delphi por rondas.

1. **Creación del grupo de expertos:** Aprobar el grupo por la alta dirección de la organización y efectuar un proceso de entrenamiento (20 horas) en gestión de competencias.
2. **Primera ronda:** A cada experto (E) del grupo se le entregaba 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.
3. **Segunda ronda:** Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada una tabla con las competencias que resultaron de la reducción del listado y se les 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:

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

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

Nota: si resulta  $Cc \geq 60\%$  se considera aceptable la concordancia. Las C que obtengan valores  $Cc < 60\%$  se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los E.

4. **Tercera ronda:** se le pregunta a los expertos: *¿Qué 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.

5. **Cuarta ronda:** A los expertos se les hacen llegar los resultados anteriores, mostrándoles el ordenamiento alcanzado y se les 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.

**Fuente:** Yan (2009)

### Anexo 14: Nivel de concordancia entre los expertos

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc %
Orientación al cliente y al resultado de los servicios								100
Liderazgo								100
Trabajo en equipo							N	86
Efectividad en la toma de decisiones								100
Visión del negocio								100
Control de la calidad de los procesos.								100
Flexibilidad				N				86
Orientación al desarrollo de las personas						N		86
Proyección estratégica								100
Ética profesional								100
Facilidades comunicativas					N			86

**Anexo 15:** Ponderaciones de las competencias claves por los expertos

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	Cc (%)
<b>Liderazgo</b>	2	1	2	2	2	1	2	12	
<b>Orientación al cliente y al resultado de los servicios</b>	1	2	1	1	1	3	1	10	
<b>Facilidades comunicativas</b>	11	11	9	11	11	11	11	75	
<b>Proyección estratégica</b>	10	9	10	10	10	10	10	69	
<b>Control de la calidad de los procesos.</b>	7	6	7	7	7	6	7	47	
<b>Orientación al desarrollo de las personas</b>	9	7	8	9	9	8	9	59	78
<b>Trabajo en equipo</b>	4	3	4	4	4	4	3	26	
<b>Visión del negocio</b>	6	5	6	6	6	5	6	40	
<b>Efectividad en la toma de decisiones</b>	5	4	5	5	5	5	5	34	
<b>Flexibilidad</b>	8	8	3	8	8	8	8	51	
<b>Ética profesional</b>	3	3	8	3	3	2	3	25	

**Anexo 16:** Perfiles de cargo por competencias rediseñados en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad”

➔ **Maître**

<i>Perfil de Competencias</i>	
<i>Denominación del cargo o puesto: Maître</i>	
<i>Departamento al cual pertenece: Servicio de Alimentos y Bebidas</i>	
<i>Categoría ocupacional: Dirigente</i>	<i>Grupo escala: XIV</i>
<i>Misión del cargo o puesto: Lograr la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los estándares de calidad y la gestión de alimentos y bebidas, de forma competitiva.</i>	
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Diseñar cartas y fichas técnicas.</i></li> <li>• <i>Estandarización, creación y optimización de procesos. Confección de horarios, organización de regímenes de trabajo.</i></li> <li>• <i>Diseñar procedimientos para la realización de servicios, montaje, órdenes de servicios, decoración y realce.</i></li> <li>• <i>Garantizar el cumplimiento o mejora de los indicadores de eficiencia, costos y gastos.</i></li> <li>• <i>Supervisar la higiene y presentación de instalaciones, equipos y personal procurando se cumplan con exactitud las normas establecidas.</i></li> <li>• <i>Controlar los montajes de los distintos puntos de ventas y en especial, la Mesa Buffet, restaurante y servicios para banquetes y eventos.</i></li> <li>• <i>Ejecutar y controlar el desarrollo de las fichas técnicas de platos, determinación de costos y en los cambios que deban efectuarse para satisfacer, en mayor medida, las necesidades y expectativas de los clientes.</i></li> <li>• <i>Ejecutar test de productos, bebidas etc., para verificar su calidad y emitir informes al área de abastecimiento.</i></li> <li>• <i>Controlar los inventarios de las diferentes unidades, efectuar los pedidos a abastecimiento y proponer la reposición de material a su departamento, así como controlar su recepción.</i></li> <li>• <i>Organizar y ejecutar una política de calidad y atención al cliente que permita una mejor comunicación con este, al objeto de elevar sus niveles de satisfacción.</i></li> <li>• <i>Dar las instrucciones necesarias al personal de servicio para las actuaciones y acciones en la presentación de los alimentos y bebidas.</i></li> <li>• <i>Controlar y supervisar el bar y sus inventarios, comprobando la rotación de bebidas, consumos costos.</i></li> </ul>	

- Ejecutar, fomentar y favorecer las ventas, desarrollando acciones de merchandising o marketing interno y supervisando la calidad e idoneidad de los elementos que se utilizan.
- Ejecutar promociones, reconocimientos y sanciones, así como evaluar al personal bajo su responsabilidad en coordinación con el departamento de recursos humanos.
- Controlar la creación y mantenimiento de un clima laboral favorable que contribuya a la unidad y desarrollo del sentido de pertenencia.
- Controlar el cumplimiento de las normas de Control Interno, así como exigir por el cumplimiento de la política trazada en el centro en materia de seguridad y salud del trabajo.
- Controlar el cumplimiento de los objetivos de trabajo del área y el Reglamento Interno de la instalación.
- Planificar con el Chef de Cocina las diferentes ofertas gastronómicas, analizando los platos que deben ser potenciados en su venta.

Participar en jornadas gastronómicas, eventos y promociones u otros de similares características, que sirvan para potenciar la imagen del hotel

<b>Competencias del cargo:</b>	<b>Dimensiones:</b>
1. Orientación al cliente y al resultado de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es capaz de pensar como sus clientes y satisfacer sus expectativas y necesidades.</li> <li>✓ Responde con rapidez y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente. Se compromete personalmente ofreciéndole información útil y/o servicio de manera cordial.</li> <li>✓ Mantiene la fidelidad del cliente.</li> <li>✓ Desarrolla un clima de servicio en el área.</li> </ul>
2. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motiva a otros para que alcancen sus metas.</li> <li>✓ Influye en las decisiones y produce cambios.</li> <li>✓ Inspira una visión común.</li> <li>✓ Modela el camino, convence, persuade.</li> </ul>
3. Ética profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiene claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.</li> <li>✓ Mantiene un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas.</li> <li>✓ Posee una intachable reputación y antecedentes.</li> <li>✓ Es correcto en sus actuaciones.</li> </ul>

4. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estimula el trabajo en equipo y el análisis de los problemas.</li> <li>✓ Comparte con su equipo los retos.</li> <li>✓ Se compromete con los objetivos del grupo y los motiva en la consecución de las metas.</li> <li>✓ Fomenta la productividad del equipo.</li> </ul>
5. Efectividad en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abarca todas las posibilidades en una situación antes de tomar una decisión y la consulta con sus subordinados.</li> <li>✓ Rápido en el análisis en momentos claves.</li> </ul>
6. Visión del negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entiende a la organización como un todo en interacción con su entorno.</li> <li>✓ Reconoce las fuerzas internas que repercuten en la efectividad del negocio.</li> <li>✓ Detecta y evalúa amenazas y oportunidades del entorno.</li> <li>✓ Emprende iniciativas y propone acciones de cambio.</li> <li>✓ Piensa estratégicamente y se orienta a la competitividad.</li> </ul>
7. Control de la calidad de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Detecta oportunidades de mejora.</li> <li>✓ Define y organiza proyectos de mejora.</li> <li>✓ Contribuye a la modernización y optimización de los procesos.</li> <li>✓ Propicia mejoras continuas del servicio.</li> <li>✓ Establece indicadores de calidad, productividad y eficiencia.</li> </ul>
8. Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabaja efectivamente con una variedad de situaciones, individuos y grupos.</li> <li>✓ Sabe cuándo aceptar cambios en el trabajo y la organización.</li> <li>✓ Percibe objetivamente las situaciones y escucha el punto de vista de los demás.</li> </ul>
9. Orientación al desarrollo de las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Detecta las necesidades de capacitación de sus subordinados.</li> <li>✓ Se interesa porque sus trabajadores tengan acceso a diferentes acciones de capacitación.</li> <li>✓ Trasmite conocimientos y habilidades como entrenador.</li> <li>✓ Insta a los subordinados a la superación y transmisión mutua de conocimientos.</li> <li>✓ Promueve el análisis de experiencias positivas y negativas.</li> </ul>
10. Proyección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Visiona el futuro y acepta riesgos.</li> <li>✓ Es un generador de cambios</li> <li>✓ Posee un trato cordial y amable con los clientes.</li> <li>✓ Hace mayor esfuerzo en el cumplimiento de sus objetivos de trabajo individuales en función del cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.</li> </ul>

11. Facilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se comunica con respeto y buena forma</li> <li>✓ Sabe escuchar los diversos criterios</li> <li>✓ Tiene fluides y facilidad en la comunicación oral</li> <li>✓ Redacta de manera clara y precisa</li> <li>✓ Transmite de forma clara y coherente</li> </ul>			
<b>Requisitos o exigencias del cargo o puesto:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación mínima necesaria: Debe ser graduado Universitario en carreras afines, poseer cursos asociados a la especialidad y tener formación de Maître.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia previa: Como mínimo 3 años en servicios gastronómicos.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos específicos:</li> </ul>	1	2	3	
- Conocimientos integrales de servicio de alimentos y bebidas				x
- Conocimientos integrales de las actividades hoteleras.		x		
- Conocimientos de gestión económica.		x		
- Conocimientos de la gestión de Capital Humano.		x		
- Conocimientos Técnicas de Dirección (cursos y entrenamientos).				x
- Conocimientos de Gestión de la Calidad.		x		
- Dominio de idiomas.				x
- Conocimientos medios de informática.	x			
- Conocimientos político-ideológicos.		x		
1. Elementales	2. Medios	3. Superiores		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos físicos:</li> </ul>	1	2	3	4
- Buena apariencia personal.				x
- No tener defectos físicos.				x
- No tener padecimientos severos crónicos.				x
- Poseer resistencia a la fatiga.				x
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos de personalidad:</li> </ul>	1	2	3	4
- Comunicativo				x
- Seguro de sí				x
- Dinámico y creativo				x
- Controlado				x
- Competente				x
- Diplomático				x
1. No exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	

**Responsabilidades respecto a:**

- *Clientes: Se relaciona directamente con el cliente y se retroalimenta en sus relaciones con el mismo para conocer su satisfacción y el desempeño de los trabajadores.*
- *Recursos Humanos: Dirige el personal que integra el área. Favorecer el trabajo en equipo para lograr un clima laboral que estimule el sentido de pertenencia, el espíritu de colaboración y compromiso con la organización.*
- *Recursos Financieros: Controla y exige por el cumplimiento de los presupuestos y otros indicadores de eficiencia económica en el área.*
- *Recursos Materiales: Responde por los equipos y materiales del área.*
- *Calidad de los servicios: Garantizar y controlar la calidad de los servicios prestados a los clientes en el área de alimentos y bebidas.*

**Condiciones de trabajo:**

- *Esfuerzo físico y mental: Se requiere de esfuerzo físico alto, así como mental, para desarrollar la planificación del trabajo diario.*
- *Ambiente laboral: De cumplirse lo establecido en seguridad e higiene, salud y medio ambiente laboral, las condiciones de trabajo deben ser adecuadas, agradables.*
- *Riesgos más comunes: Stress, hipertensión, enfermedades circulatorias.*
- *Régimen de trabajo y descanso: Más de 12 horas diarias, con un franco. Son frecuentes las horas de trabajo extraordinarias.*

**Cultura organizacional:**

- *Expectativas del comportamiento: Su comportamiento debe estar identificado con los valores de la cultura nacional y con el modelo de desarrollo económico y social cubano; aplicando en su esfera la concepción para el desarrollo de un turismo sano, seguro y sostenible. Debe poseer la integridad personal, compromiso social y cultura general integral que todo directivo hotelero requiere para integrar un equipo unido, comprometido con los valores compartidos de la organización, basado en el ejemplo personal emanado del cumplimiento del Código de Ética, el Reglamento Disciplinario y las regulaciones legales vigentes.*
- *Clima organizacional:*
  - *Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad.*
  - *Crear un elevado sentimiento de pertenencia*
  - *Incentivar al desarrollo profesional de sus subordinados*
  - *Crear un ambiente de comunicación abierta.*

Realizado por: \_\_\_\_\_ Firma por: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_ Firma por: \_\_\_\_\_

Fecha: _____
Aprobado por: _____ Firma por: _____
Fecha: _____

**Anexo 15:** Perfiles de cargo por competencias rediseñados en el Complejo Hotelero “Trinidad-Ciudad” (continuación).

➡ **Chef de Cocina**

<i>Perfil de Competencias</i>	
<i>Denominación del cargo o puesto: Chef de cocina</i>	
<i>Departamento al cual pertenece: Servicio de Alimentos y Bebidas</i>	
<i>Categoría ocupacional: Dirigente</i>	<i>Grupo escala: XIV</i>
<i>Misión del cargo o puesto: Planificar, orientar y supervisar la calidad de las tareas del departamento de cocina en función de incrementar la satisfacción de los clientes.</i>	
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <i>Planifica los Objetivos y tareas para los períodos de trabajo a cada una de las áreas subordinadas.</i></li> <li>● <i>Planifica y organiza los horarios de servicios a los clientes en todas las áreas gastronómicas atendiendo a lo convenido en los contratos de las Agencias Turísticas.</i></li> <li>● <i>Estudia y propone al Director General el cronograma de ofertas de alimentación a los clientes atendiendo a las costumbres alimentarios de los diferentes segmentos turísticos.</i></li> <li>● <i>Aprueba los menú del Buffet correspondiente a las días y noches temáticas establecida y las cartas de ofertas de Restaurantes especializados, Snack, Bares, y la discoteca.</i></li> <li>● <i>Supervisa la variedad de recursos y productos destinados al servicio que cumplan los parámetros de calidad establecidos.</i></li> <li>● <i>Aprueba la implantación y utilización de vajillas e insumos haciéndolo corresponder con la categorización y la Marca Hotelera.</i></li> <li>● <i>Atiende actividades de Protocolo, Bodas y Cumple años, de Clientes, visitantes y Organismos que así lo soliciten.</i></li> <li>● <i>Es el responsable de la confección, control y seguimiento al plan de prevención del Departamento.</i></li> <li>● <i>Responde por la Seguridad y salud de los Trabajadores de su Departamento.</i></li> <li>● <i>Dirigir, coordinar, controlar y supervisar el trabajo general en la cocina.</i></li> <li>● <i>Participar en la planificación de la oferta, garantizando su elaboración.</i></li> <li>● <i>Participar en la determinación de las necesidades de abastecimiento en correspondencia con la oferta.</i></li> </ul>	

- *Distribuir y controlar los insumos y recursos puestos a su disposición, así como su utilización y conservación.*
- *Participar en la elaboración del presupuesto del área y controlar su comportamiento.*
- *Controlar la calidad y el resultado de su gestión mediante su retroalimentación con los clientes.*
- *Analizar periódicamente los costos reales de la cocina y buscar alternativas para mantenerlos en los índices presupuestados.*
- *Supervisar y exigir por el cumplimiento de las normas de seguridad y salud del trabajo, así como el uso de los medios individuales y manipulación de alimentos.*
- *Garantizar la limpieza y orden del área.*
- *Controlar el inventario de medios básicos y útiles.*
- *Efectuar la solicitud de productos al almacén en dependencia de la oferta diaria.*
- *Determinar los platos y el número de raciones a elaborar.*
- *Responder por la custodia de los productos que se manipulan en la cocina.*
- *Elaborar las normas técnicas de cada plato que se oferta y exigir por su cumplimiento.*
- *Realizar la evaluación del desempeño de sus subordinados.*
- *Realizar inventarios físicos de mercancías, útiles y medios básicos.*
- *Participar en reuniones del consejo de dirección, consejos, despachos y cualquier otra citada por los organismos superiores, incluyendo eventos.*
- *Controlar el cumplimiento de las normas de Control Interno, así como exigir por el cumplimiento de la política trazada en el centro en materia de seguridad y salud del trabajo.*
- *Controlar el cumplimiento de los objetivos de trabajo del área de cocina y el Reglamento Interno de la instalación.*
- *Organizar y distribuir el trabajo teniendo en cuenta la información recibida sobre ocupación, servicios solicitados por los clientes, eventos y grupos.*
- *Analizar los resultados de los costos y las ventas, informando a sus colaboradores más inmediatos y a su personal, sobre las desviaciones, así como de las preferencias sobre la oferta por parte de los clientes (análisis de las ventas).*
- *Fiscalizar las debidas preparaciones de mise en place para cada área o partida.*
- *Recepciona los productos/materias primas en la cocina, evaluando su calidad y cantidad de acuerdo con los pedidos solicitados.*
- *Elaborar las fichas técnicas de las ofertas y proceder a su valoración periódica, de acuerdo a las normas establecidas.*
- *Atender personalmente a los clientes realizando una labor promocional de las ofertas específicas y generales.*

<b>Competencias del cargo:</b>	<b>Dimensiones:</b>
1. Orientación al cliente y al resultado de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es capaz de pensar como sus clientes y satisfacer sus expectativas y necesidades.</li> <li>✓ Responde con rapidez y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente. Se compromete personalmente ofreciéndole información útil y/o servicio de manera cordial.</li> <li>✓ Mantiene la fidelidad del cliente.</li> <li>✓ Desarrolla un clima de servicio en el área.</li> </ul>
2. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motiva a otros para que alcancen sus metas.</li> <li>✓ Influye en las decisiones y produce cambios.</li> <li>✓ Inspira una visión común.</li> <li>✓ Modela el camino, convence, persuade.</li> </ul>
3. Ética profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tiene claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.</li> <li>✓ Mantiene un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas.</li> <li>✓ Posee una intachable reputación y antecedentes.</li> <li>✓ Es correcto en sus actuaciones.</li> </ul>
4. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estimula el trabajo en equipo y el análisis de los problemas.</li> <li>✓ Comparte con su equipo los retos.</li> <li>✓ Se compromete con los objetivos del grupo y los motiva en la consecución de las metas.</li> <li>✓ Fomenta la productividad del equipo.</li> </ul>
5. Efectividad en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abarca todas las posibilidades en una situación antes de tomar una decisión y la colega con sus subordinados.</li> <li>✓ Rápido en el análisis en momentos claves.</li> </ul>
6. Visión del negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entiende a la organización como un todo en interacción con su entorno.</li> <li>✓ Reconoce las fuerzas internas que repercuten en la efectividad del negocio.</li> <li>✓ Detecta y evalúa amenazas y oportunidades del entorno.</li> <li>✓ Emprende iniciativas y propone acciones de cambio.</li> <li>✓ Piensa estratégicamente y se orienta a la competitividad.</li> </ul>
7. Control de la calidad de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Detecta oportunidades de mejora.</li> <li>✓ Define y organiza proyectos de mejora.</li> <li>✓ Contribuye a la modernización y optimización de los procesos.</li> <li>✓ Propicia mejoras continuas del servicio.</li> <li>✓ Establece indicadores de calidad, productividad y eficiencia.</li> </ul>

8. <i>Flexibilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Trabaja efectivamente con una variedad de situaciones, individuos y grupos.</i></li> <li>✓ <i>Sabe cuándo aceptar cambios en el trabajo y la organización.</i></li> <li>✓ <i>Percibe objetivamente las situaciones y escucha el punto de vista de los demás.</i></li> </ul>			
9. <i>Orientación al desarrollo de las personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Detecta las necesidades de capacitación de sus subordinados.</i></li> <li>✓ <i>Se interesa porque sus trabajadores tengan acceso a diferentes acciones de capacitación.</i></li> <li>✓ <i>Trasmite conocimientos y habilidades como entrenador.</i></li> <li>✓ <i>Insta a los subordinados a la superación y transmisión mutua de conocimientos.</i></li> <li>✓ <i>Promueve el análisis de experiencias positivas y negativas.</i></li> </ul>			
10. <i>Proyección estratégica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Visiona el futuro y acepta riesgos.</i></li> <li>✓ <i>Es un generador de cambios</i></li> <li>✓ <i>Posee un trato cordial y amable con los clientes.</i></li> <li>✓ <i>Hace mayor esfuerzo en el cumplimiento de sus objetivos de trabajo individuales en función del cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.</i></li> </ul>			
11. <i>Facilidades comunicativas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Se comunica con respeto y buena forma</i></li> <li>✓ <i>Sabe escuchar los diversos criterios</i></li> <li>✓ <i>Tiene fluides y facilidad en la comunicación oral</i></li> <li>✓ <i>Redacta de manera clara y precisa</i></li> <li>✓ <i>Transmite de forma clara y coherente</i></li> </ul>			
<b>Requisitos o exigencias del cargo o puesto:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Formación mínima necesaria: Nivel Superior en carreras afines. Enseñanza Media Superior, Técnico Medio afín. Curso de Chef.</i></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Experiencia previa: 7 años de experiencia laboral en esta actividad.</i></li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Conocimientos específicos:</i></li> </ul>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">1</td> <td style="width: 33%;">2</td> <td style="width: 33%;">3</td> </tr> </table>	1	2	3
1	2	3		
- <i>Cocina: regional e internacional.</i>	x			
- <i>Higiene, manipulación y conservación de alimentos</i>	x			
- <i>Control de costos</i>	x			
- <i>Conocimientos Técnicas de Dirección (cursos y entrenamientos).</i>	x			
- <i>Conocimientos de Gestión de la Calidad.</i>	x			
- <i>Dominio de al menos un idioma.</i>	x			
- <i>Conocimientos medios de informática.</i>	x			

1. Elementales	2. Medios		3. Superiores	
• <i>Requisitos físicos:</i>	1	2	3	4
- <i>Poseer buen porte y aspecto.</i>			x	
- <i>No tener trastornos del sistema nervioso.</i>			x	
- <i>No tener padecimientos severos crónicos.</i>				x
- <i>Poseer resistencia a la fatiga.</i>				x
• <i>Requisitos de personalidad:</i>	1	2	3	4
- <i>Comunicativo</i>		x		
- <i>Seguro de sí</i>				x
- <i>Dinámico y creativo</i>			x	
- <i>Controlado</i>				x
- <i>Competente</i>				x
1. No exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	
<b>Responsabilidades respecto a:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Clientes: Conocer hábitos y costumbres alimentarias de los principales mercados y garantizar la satisfacción de los clientes con la calidad de los alimentos.</i></li> <li>• <i>Recursos Humanos: Dirigir el personal que integra el área. Favorecer el trabajo en equipo para lograr un clima laboral que estimule el sentido de pertenencia, el espíritu de colaboración y compromiso con la organización.</i></li> <li>• <i>Recursos Materiales: Responde por los equipos y materiales del área.</i></li> <li>• <i>Calidad de los servicios: Garantizar la calidad de los alimentos.</i></li> </ul>				
<b>Condiciones de trabajo:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Esfuerzo Físico y Mental: El esfuerzo físico y mental es elevado por la diversidad y cantidad de las tareas que se ejecutan, así como por su complejidad.</i></li> <li>• <i>Ambiente Laboral: Las condiciones generales son aceptables.</i></li> <li>• <i>Riesgos más Comunes: Pequeños accidentes o averías en el área de elaboración de alimentos.</i></li> <li>• <i>Régimen de Trabajo y Descanso: Oficialmente 44 horas semanales con un horario irregular. Son frecuentes las horas de trabajo extraordinario.</i></li> </ul>				
<b>Cultura organizacional:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Expectativas del comportamiento: Su comportamiento debe estar identificado con los valores de la cultura nacional y con el modelo de desarrollo económico y social cubano; aplicando en su esfera la concepción para el desarrollo de un turismo sano, seguro y sostenible. Debe poseer la integridad personal, compromiso social y cultura general integral que todo directivo hotelero requiere para integrar un equipo unido, comprometido con los valores compartidos de la organización, basado en el ejemplo personal emanado del cumplimiento del Código de Ética, el Reglamento Disciplinario y las regulaciones</i></li> </ul>				

*legales vigentes.*

- ***Clima organizacional:***

- *Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad.*
  - *Crear un elevado sentimiento de pertenencia*
  - *Incentivar al desarrollo profesional de sus subordinados*
- *Crear un ambiente de comunicación abierta.*

*Realizado por:* \_\_\_\_\_ *Firma por:* \_\_\_\_\_

*Fecha:* \_\_\_\_\_

*Revisado por:* \_\_\_\_\_ *Firma por:* \_\_\_\_\_

*Fecha:* \_\_\_\_\_

*Aprobado por:* \_\_\_\_\_ *Firma por:* \_\_\_\_\_

*Fecha:* \_\_\_\_\_