



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOCA. 1948

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería
Industrial

Trabajo de Diploma

Título: Diseño y propuesta de los perfiles de competencias laborales en el área de alimentos y bebidas del hotel "Las Cuevas-La Ronda"

Autora: Yadiria Almanza Zerquera

Tutor: MSc., Ing. Manley Torriente Jackson

2010-2011

CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA





“La confianza en sí mismo es el primer secreto de éxito”

Ralph Waldo Emerson

Dedicatoria:

A mis padres, por su apoyo incondicional

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 mis padres, por su apoyo.
- A mis hermanos y Made, por contar con ellos en todo momento.
- A mis tíos y tías, por complacerme en todo, los quiero mucho.
- A mi tutor Manley, porque sin su dedicación y ayuda no habría sido posible llegar hasta aquí.
- A mis primas y primos, siempre estaban allí para mí en especial Nere, Abde, Julia, Sandra, Dayami, Daylin.
- A mis tíos habaneros, por ayudarme en todo.
- A mis amigos, siempre estuvimos juntos desde el principio, por soportarme, por ayudarme, por estar siempre ahí, a los tres, gracias (Layne, Claudia, Kenny).
- A Anabel y Airén, por su ayuda y apoyo.
- A mi Nany porque me ha dado el amor, el cariño y la ayuda que he necesitado para seguir adelante.
- A los trabajadores del hotel Las Cuevas-La Ronda, en especial a Raúl y Aleinor por su valiosísima ayuda.
- A mis compañeros de la carrera, en especial a aquellos que tanto he molestado y han compartido siempre conmigo en todo.
- A Fidel y la revolución cubana, por darme la posibilidad de convertirme en una profesional.

Si he olvidado a alguien espero que me disculpen, llegue mi más sincero agradecimiento, recuerden que la memoria es traicionera y los nervios también.

¡A todos gracias, gracias de corazón!

Resumen

La investigación se realizó en el hotel “Las Cuevas- La Ronda” con categoría tres estrellas, ubicado en Trinidad perteneciente a la compañía de hoteles Cubanacán, con el objetivo de diseñar los perfiles de competencia de los puestos de trabajo del área de alimentos y bebidas. Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la gestión de recursos humanos como base para elaborar los perfiles de competencias. Entre las principales técnicas y/o métodos utilizados para la investigación se encuentran el análisis documental, la observación directa, las entrevistas individuales, las encuestas a directivos y empleados, las cuales mostraron su eficiencia en este tipo de estudio.

El procedimiento general utilizado es el Delphi por rondas, propuesto por Cuesta Santos. Pues es aplicable a todo el sistema empresarial cubano y tiene en cuenta los requisitos expuestos en la NC - 3000/07. Este procedimiento podrá ser aplicado con posterioridad a los restantes puestos y cargos de la organización, en otros hoteles, entidades turísticas y empresas en general.

La investigación permitirá una conexión técnico – organizativa entre las actividades claves de la gestión de recursos humanos y a su vez superará los actuales contenidos de trabajo existentes.

Summary

The investigation was carried out in "Las Cuevas-La Ronda" hotels, with have three stars category, located in Trinidad and belonging to the company of Cubanacán hotels and it has objtive to design the profiles of competition of the positions of work of food and drinks area. It was carried out a diagnosis of the current situation of the administration of human resources as a base to elaborate the profiles of competitions. Among the main techniques and/or methods used for the investigation are the documental analysis, the direct observation, and the individual interviews, the surveys to directives and employees, which showed their efficiency in this study type.

The general procedure used is the Delphi for beats, proposed by Cuestas Santos. It is applicable to the whole cuban managerial system and it takes into account the requirements exposed in the NC - 3000/07. This procedure will be able to be applied with posteriority to the remaining positions and positions of the organization.

The investigation will allow a technician – organizational connection among the key activities of the administration of human resources and in turn it will overcome the current existent work contents.

Índice	Pág.
Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco Teórico Referencial.....	5
1.1 Sistema de gestión de recursos humanos. Antecedentes. Definiciones.....	6
1.1.1 Modelos de diagnóstico de la gestión de recursos humanos.....	8
1.2 Análisis y descripción de puestos trabajo. Conceptos. Objetivos.....	11
1.2.2 Métodos fundamentales para el ADPT.....	16
1.2.3 El profesiograma como resultado del ADPT.....	19
1.3 Sistemas de gestión por competencias. Conceptos.....	21
1.3.1 Ventajas del modelo de gestión por competencias.....	24
1.3.2 Tipos de competencias y técnicas para medir competencias.....	25
1.3.3. Requisitos para la implementación de un sistema de gestión por competencias laborales.	29
1.4 Perfiles de competencias.....	29
Conclusiones parciales del capítulo 1.....	31
Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual del hotel “Las Cuevas-La Ronda” y el departamento de alimentos y bebidas.....	33
2.1 Caracterización del hotel “Las Cuevas-La Ronda”.....	33
2.1.1 Estructura organizativa. Composición de la plantilla.....	38
2.2 Caracterización del departamento de alimentos y bebidas (A&B) del hotel “Las Cuevas-La Ronda”.....	44
2.2.1 Diagnóstico general de la gestión del capital humano.....	46
2.3 Selección del procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencia.....	49
Conclusiones parciales del capítulo 2.....	57
Capítulo 3: Diseño de los perfiles de competencias para los puestos seleccionados.....	59

3.1 Selección del equipo de trabajo.....	59
3.2 Preparación del equipo de trabajo.....	63
3.3 Análisis de las competencias y diseño del perfil correspondiente a cada puesto.....	63
3.4 Validación de los perfiles de competencias por criterio de expertos.....	80
Conclusiones parciales del capítulo 3.....	82
Conclusiones generales.....	83
Recomendaciones.....	84
Bibliografía.....	85
Anexos	

Introducción

En el mundo competitivo empresarial de hoy, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos. Algunos estudios realizados sobre el comportamiento humano revelan que cuando un individuo se siente satisfecho, en alguna medida, puede desempeñar mejor su trabajo; de ahí que las empresas que brindan un servicio se preocupen porque su personal sea el más capaz y apto para desenvolverse correctamente ante las expectativas del cliente.

Coincidiendo con lo planteado por Cuestas Santos (2002), el desempeño exitoso de los recursos humanos y en especial, de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer). Actualmente se imponen grandes desafíos que conllevan a que la gestión de recursos humanos se enfrente a determinadas exigencias que hacen que se encuentre en constantes transformaciones y que los cambios sean cada vez mayores y de más rápida implementación.

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La gestión de recursos humanos (GRH) ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en las personas que en ella participan". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa. La gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

"Los perfiles de competencias de puestos 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 Santos (2000). 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 competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma.

En el nuevo contexto empresarial, el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad de proporcionar a la empresa el conjunto de competencias que esta necesita para asegurar su competitividad, sostenibilidad y desempeños de éxito. De ahí la necesidad de que estas instalaciones cuenten con un manual de perfiles de competencias y el hotel “Las Cuevas-La Ronda” con categoría tres estrellas perteneciente a los hoteles del grupo Cubanacán, ubicado en la ciudad de Trinidad, que posee un gran atractivo turístico no se encuentra excluido de esta necesidad; el área de alimentos y bebidas (A&B), donde se centrará la realización de esta investigación por ser la más directa al servicio que brinda el hotel, manifiesta un grupo de insuficiencias entre las que se pueden señalar:

1. Se trabaja por diseños tradicionales de puestos de trabajo que no contemplan en su totalidad; las nuevas exigencias y desafíos que se le plantea a esta área; por su contacto directo con el cliente y la necesidad de agregar valor en las prestaciones que ofrece.
2. No se ajustan los diseños existentes a las características de la instalación y a los estándares para los que están concebido los hoteles del grupo Cubanacán, su filosofía y manuales de procedimientos.
3. No se han realizado estudios en esta área sobre las competencias laborales requeridas según lo legislado en el perfeccionamiento empresarial y las normas cubanas referidas a la gestión de capital humano, por lo que no se poseen los perfiles de competencias.

Constituyendo está la **situación problemática** identificada.

¿Cómo diseñar los perfiles de competencias adecuados en el área alimentos y bebidas que logren una conexión técnico – organizativa de las actividades claves de la GRH y a su vez supere los actuales contenidos de trabajo? Constituye el **problema científico** a resolver.

La **hipótesis de la investigación** queda planteada de la siguiente forma:

Si se diseñan los perfiles de competencia para los puestos del área de alimentos y bebidas 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.

- ✓ Variable independiente: diseño de los perfiles de competencia para los puestos del área de alimentos y bebidas.
- ✓ Variable dependiente: herramienta que logre una conexión técnico – organizativa de las actividades claves de la GRH y a su vez supere los actuales contenidos de trabajo.

Para demostrar la hipótesis es necesario primero, plantearse un objetivo general, el que una vez alcanzado dejara la hipótesis demostrada.

Por lo que se ha trazado como **objetivo general**: diseñar los perfiles de competencias laborales del área de alimentos y bebidas que logren una conexión técnico – organizativa de las actividades claves de la GRH y a su vez supere los actuales contenidos de trabajo, y como **objetivos específicos** se tiene:

1. Elaborar el marco teórico referencial sustentando la investigación en las concepciones más actuales sobre la gestión por competencias, sus definiciones, aplicación a la gestión de los recursos humanos y en el diseño de los perfiles de competencias.
2. Diagnosticar la situación que presenta el hotel; haciendo énfasis en la gestión de los recursos humanos y en el área alimentos y bebidas.
3. Diseñar los perfiles de competencias laborales del área de alimentos y bebidas
4. Validar a través del criterio de expertos la (pertinencia) de los perfiles de competencias diseñados, su adecuación al contexto del hotel y al grupo Cubanacán.

Para logra los objetivos trazados fue necesario estructurar la investigación en tres capítulos:

Capítulo1: Marco teórico referencial.

Capítulo 2: Diagnóstico del hotel “Las Cuevas-La Ronda” y del área de alimentos y bebidas.

Capítulo 3: Diseño de los perfiles de competencias para los puestos del área de alimentos y bebidas del hotel Las Cuevas-La Ronda.

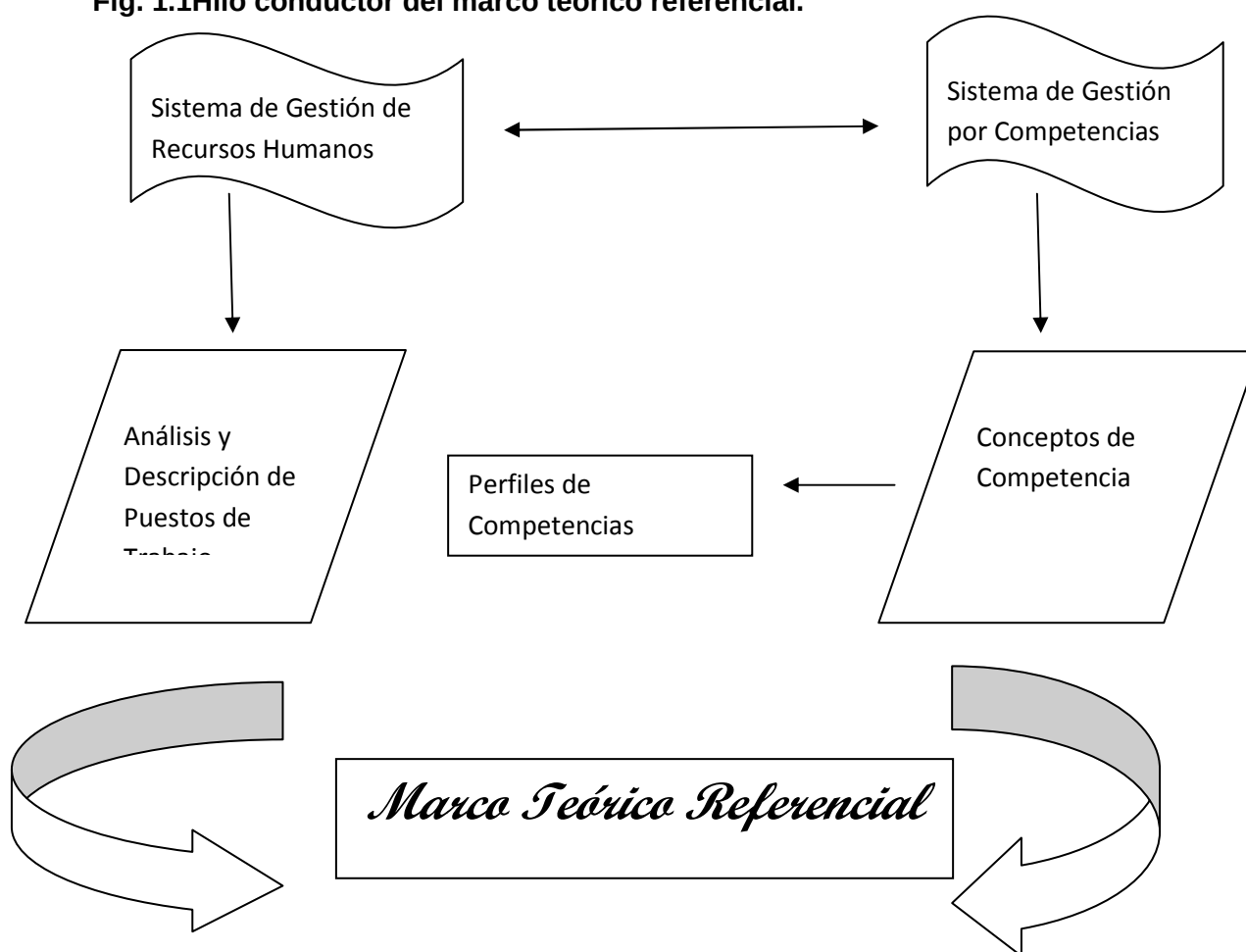
También consta de un grupo de conclusiones y recomendaciones que responden a los objetivos específicos planteados; la bibliografía recoge títulos de diferentes autores, tanto extranjeros como cubanos, también se incluyen en el texto figuras, tablas, gráficos y anexos que apoyan la presente investigación.

Capítulo 1: Marco teórico referencial

Introducción

Para el desarrollo de esta investigación se llevo a cabo una revisión de la literatura especializada y de otras fuentes bibliográficas, reflejándose 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 laborales para el área alimentos y bebidas del hotel Las Cuevas – La Ronda. En 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.

Fig. 1.1Hilo conductor del marco teórico referencial.



Fuente: elaboración propia

1.1 Sistema de gestión de recursos humanos. Antecedentes. Definiciones

Dentro de la escuela clásica Taylor sostenía que el factor humano era uno más dentro de los factores productivos, cuya principal e incluso, única motivación era económica. Su tratamiento estaba exento de cualquier otro objetivo que el de lograr que su rendimiento fuera el mayor posible. Esta concepción fue rebasada por los aportes de la escuela de las relaciones humanas, la cual podría ser considerada como la verdadera precursora del actual planteamiento de los recursos humanos, dentro de sus aportes se encuentran cuestiones como: la motivación, el liderazgo, la participación, etc. Otras escuelas como la de los sistemas sociales también incorporaron elementos que fueron conformando lo que hoy denominamos la dirección de recursos humanos.

La década de los años 70 marca el inicio de un período de cambio en la función de personal que cristaliza en la actual dirección de recursos humanos, estos se preocupan cada vez más por los aspectos sociales y humanos, dentro y fuera de la empresa y también la constatación de las dificultades en la implementación de estrategias supuestamente bien formuladas, de la necesidad de la idoneidad de las personas para incrementar el nivel de competitividad de las empresas, se le va dando mayor importancia a los recursos humanos con un enfoque estratégico, en la dirección estratégica. (Herranz, 1999)

Finalmente en los años 90 emerge una nueva perspectiva en la función de personal, la dirección estratégica de recursos humanos y la perspectiva actual es la de capital humano en el cual se invierte cada vez más, pero también un recurso cuyo papel motor se reconoce en el intento de incrementar la competitividad de la empresa, buscando sinergia entre lo social y lo económico.

Los recursos humanos son cada vez más un factor esencial de la gestión de las organizaciones; nadie discute que son un elemento estratégico y de primer orden para organizaciones prestadoras de servicios como los ayuntamientos.

Las definiciones dadas por Ivancevich & Lorenzi, P (1996) y Chavienato (1998) sobre recursos humanos están orientadas a la necesidad del aprovechamiento del factor humano con grandes potenciales de creatividad, iniciativas que conllevan al logro de eficiencia, donde se combinan términos operativos, jurídicos y psicosociales. En su carácter múltiple la administración de recursos humanos, es un aspecto en el que influyen varias disciplinas, incluyendo conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral ingeniería de sistemas. La administración de recursos humanos (ARH) es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía, de la administración, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

Para Beer (1990) la ARH son todas las decisiones y acciones administrativas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus empleados. Es el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional de manera que pueden fomentar e incluso dirigir el comportamiento administrativo respecto a las personas.

French (1993) la define como administración de personal, refiriéndose al reclutamiento, desarrollo, dirección y colocación de los recursos humanos en la organización, este autor define como recursos humanos a todas las personas sin importar funciones que estén ocupando en cualquiera de las actividades de la organización.

Partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería “el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos” (Fernández Caveda, 1990). De esta definición se desprende lo siguiente:

- En el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.
- Para poner en funcionamiento a las personas de una organización necesitamos definir las políticas de personal y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica).
- Pero además se necesitan métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa).
- Todo ello no podrá ser llevado a cabo sin la ayuda de instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).

Considerada como elemento clave de las organizaciones, la gestión de los recursos humanos se debe realizar ofreciendo un buen servicio a sus clientes, respondiendo a sus expectativas, y por lo tanto, gestionando la calidad en los diversos ámbitos de sus funciones.

La gestión de los recursos humanos (GRH) posibilita las bases organizativas para el perfeccionamiento de la administración empresarial, siempre que responda a las realidades, necesidades de la empresa en específico y constituye la base metodológica de perfeccionamiento de la política laboral (Pereda, S. y Berrocal, F, 1999)

La aplicación de la GRH es un imperativo para las organizaciones en el actual escenario económico internacional globalizado, sin embargo, muchas no la aplican, fundamentalmente, porque los modelos de gestión estratégica de Recursos Humanos responden a resultados alcanzados por algunas empresas en determinado contexto, y no constituyen experiencias generalizadas.

En su objeto y alcance actual la GRH es nueva, habiendo superado a la clásica administración o dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GRH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GRH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, cuando lo posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión de su capital humano realizado por la persona. En su evolución, esta gestión de personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano. (Mertens, L, 1997)

Ahora, la GRH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de recursos humanos y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoria, etc. (French, 1993)

1.1.1 Modelos de diagnóstico de la gestión de recursos humanos

En las organizaciones, con el transcurso del tiempo, se dan cambios en sus recursos humanos, pues no siempre permanecen en el mismo puesto de trabajo y también las propias organizaciones deben ir acomodando estos en dependencia de los cambios que se produzcan internamente o en su entorno.

Es por ello que la actividad de los recursos humanos debe verse como un proceso continuo que tiene como objetivo general el garantizar la entrada, mantenimiento y desarrollo del recurso máspreciado que tienen las organizaciones, el hombre. Para alcanzar estos objetivos, el área de recursos humanos debe desarrollar políticas y procedimientos compuestos por un conjunto de funciones y actividades. Esto ha motivado la aparición de modelos conceptuales que plantean las funciones de la gestión de recursos humanos con mayor o menor profundidad y con enfoques más o menos estratégicos.

A continuación se muestra una evolución histórica de los modelos de gestión de recursos humanos haciendo énfasis en los más importantes hasta llegar al que sirva de base teórica en la presente investigación. Según (García Mena, 2009. Tesis de competencias)

La corporación Andina de Fomento (C.A.F), Paéz, (1991): plantea la existencia de dos enfoques fundamentales en la forma de administra recursos humanos, cada uno de estos enfoques poseen elementos que lo caracterizan y lo diferencian. El enfoque que propone se basa en los siguientes supuestos considerados fundamentales:

1. Desarrollo y uso de la inteligencia de los operarios.
2. Primero el hombre en su relación con las máquinas.
3. Entrenamiento y desarrollo para todos.

4. Interés por la empresa.

5. La calidad y productividad dependen de diversos factores y no exclusivamente del recurso humano.

El modelo planteado por Westher & Daves: donde 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.

Modelo planteado por Quintanilla

Una elaboración tentativa de un modelo directivo que considera no solo la política estratégica, financiera o comercial de la empresa en cuanto al personal se refiere es el planteado por Quintanilla, (1991), permitiendo:

1. Prevenir o solucionar muchos conflictos organizacionales.
2. Establecer las bases del contrato o intercambio económico, psicológico y social entre los empleados y la empresa.
3. Promover el desarrollo y eficiencia del colectivo.

Modelo propuesto por Harper y Iyunch: 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.

Modelo planteado por Carlos Bustillo

Otros autores contemporáneos plantean modelos centrados en el puesto de trabajo como es el de Carlos Bustillo, (1994) donde pretende lograr una eficiente administración de los recursos humanos y la motivación de las personas a través de sus puestos de trabajo, su desempeño, reconocimiento y desempeño personal. Este modelo es considerado integrador pues se pueden percibir las interacciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación.

Modelo propuesto por Donostía y San Sebastián

De más actualidad es el modelo desarrollado por el CIDEA (Donostía y San Sebastián, 1994). Este plantea que las políticas y objetivos de los recursos humanos se establecen sobre la base del plan estratégico y la cultura o filosofía de la empresa, cuestiones similares a los planteamientos del modelo de Quintanilla, antes comentado. De esta forma el modelo lleva a cabo las diferentes funciones relacionadas con los recursos humanos.

Modelo propuesto por Beer et al. De la Harvard Business School: se concentra en cuatro políticas que comprenden cuatro áreas con las mismas denominaciones de esa política abarcando ahí toda las actividades claves de la GRH como las indicadas en el modelo de Harper & Iyunch. 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.

Modelo propuesto por Armando Cuesta Santos

Esa práctica antes aludida y el enriquecimiento o perfeccionamiento alcanzado, nos condujo al modelo de gestión de recursos humanos de diagnóstico, proyección y control (DRH-DPC) de Cuesta Santos, (2005); el cual es un modelo funcional y modificando, una tecnología para su aterrizaje, para llevarlo a la practica organizacional. Ese modelo con su inmanente tecnología, está adecuado a su práctica laboral de empresas y organizaciones del país, tomando las invariantes del modelo de Beer y colaboradores, modificado y tomando otros conceptos **(Ver Anexo # 1).**

En el año 2007 el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social aprobó la familia de normas NC – 3000 para que las organizaciones cubanas diseñen su sistema de gestión integrada del capital humano, un modelo de GRH que integra 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 laborar superior y el incremento de la productividad del trabajo.

1.2 Análisis y descripción de puestos trabajo. Conceptos. Objetivos

Los estudios preliminares en el análisis y descripción de puestos de trabajo (ADPT) coinciden con la Revolución Industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

Las tendencias actuales de la gestión de los recursos humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el ADPT como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todos las actividades desarrolladas en esta área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Resulta conveniente realizar una serie de reflexiones relacionadas con la figura del puesto de trabajo (Fernández, 1995):

- Respecto a su procedencia se afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la organización científica del trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta

corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

- El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo.
- Los puestos, curiosamente, son considerados como una posesión personal por parte de sus ocupantes y unido al inevitable egocentrismo presente en la interpretación de las percepciones individuales induce a los empleados a considerar este proceso como una intromisión territorial molesta. El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización.

Los términos "análisis de puestos de trabajo", "descripción de puestos de trabajo" y "especificaciones o requisitos del puesto de trabajo" son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual (Fernández López, 2006):

Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Especificaciones del puesto de trabajo: está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidas de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas, es decir, nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto.

Es importante también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el análisis y descripción de puestos de trabajo:

- Elemento: es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- Tarea: actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- Función: conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- Obligación: se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.

- Puesto: se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros".
- Ocupación: clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Aspectos relacionados con puestos de trabajos a partir del análisis e interpretación de las definiciones encontradas en la literatura consultada se muestran a continuación:

- Gama, E. (1992) en este sentido, afirma que este proceso debe responder a dos preocupaciones: conocer la utilidad del trabajo y describir los componentes del mismo (materiales, organizacionales, ambientales).
- Billarou (2001) lo define como "la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales. Dada la importancia, de esta actividad, es preciso aplicar a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados, a los que se hayan señalado normas claras y concretas a fin de que, si se utilizan varios, puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis."
- Lanham, E. (1996) puesto de trabajo no es más que: "punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse".
- Diego (1998) define el análisis de puestos de trabajo como el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo".

Profundizando un poco más en lo referente a puesto de trabajo, señalaremos que Werther, W.B. & Davis, K. (1992) presentan esta figura desde una perspectiva de proceso; es decir, inputs concurren en un puesto de trabajo para dar lugar a una serie de outputs.

De acuerdo a lo anteriormente comentado, el análisis y descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como *el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico*, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes (Londoño, Oregón, García, 2001):

1. **Reclutamiento:** el análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto, resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos un número suficiente de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.
2. **Selección de personal:** el análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assesment center, etc.
3. **Formación:** comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.
4. **Evaluación del desempeño:** dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.
5. **Valoración de puestos:** el análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.
6. **Seguridad e higiene:** conociendo la peligrosidad de determinadas tareas y condiciones de trabajo detectadas y definidas en la correspondiente descripción de puestos de trabajo, se puede actuar con el fin de minimizar la insalubridad y los riesgos comunes a determinados puestos de trabajo.
7. **Planes de carrera:** para su diseño oportuno con el establecimiento; también oportuno, de rutas promocionales que los individuos de una organización pueden seguir, se hace necesario

disponer de un mapa de puestos de trabajo claramente descritos y definido que indique las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa una determinada persona y de aquellos puestos que podría llegar a ocupar en el futuro.

Otras de las finalidades que pueden tener el análisis y diseño de puestos de trabajo son:

- a. Determinación de deberes, responsabilidades y jerarquía de autoridad.
- b. Mejora de la comunicación entre el personal de la organización.
- c. Eliminación de duplicidad en las tareas, así como de puestos vacíos de contenido.
- d. Detección de la actual estructura organizacional.
- e. El conocimiento de los propios deberes y responsabilidades actúa como guía a seguir para el propio empleado, y puede convertirse en un factor motivante.
- f. Como estrategia de acogida o recibimiento para una persona recién incorporada a la organización, teniendo de esta forma muy clara sus funciones y responsabilidades.

Esto corrobora una vez más, que sin una información precisa del puesto de trabajo todas las actividades claves de la gestión de recursos humanos citadas anteriormente tendrán validez cuestionable. En tal sentido conocer las características de los principales métodos utilizados para realizar un análisis y descripción de puestos de trabajo resulta una necesidad evidente.

1.2.2 Métodos fundamentales para el ADPT

Para el análisis y descripción de puestos de trabajo los métodos que más se utilizan son los siguientes:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista.
4. Métodos Mixtos.
5. Diario de Actividades.
6. Método Delphi.

1. Observación directa

El análisis de puestos de trabajo se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista registra los puntos claves de su observación. Se recomienda su aplicación a los trabajos que conllevan operaciones manuales y/o aquellos que tienen carácter repetitivo, propio de puestos que exigen poca calificación. (Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Harper & Lynch, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997)

2. Método del cuestionario

El análisis se efectúa solicitando al personal del puesto de trabajo que se analiza que responda un cuestionario o encuesta. Este(a) puede adoptar dos formas (Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Sikula &

Mc Kenna, 1989; Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos ,1995 y Cuesta Santos, 1997):

Cuestionario abierto: se le pide a la persona que ocupa un puesto de trabajo que describa con precisión todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características.

Cuestionario pautado: se le solicita a la persona que ocupa un puesto de trabajo que responda una serie de preguntas prefijadas.

3. Entrevista

La información se recoge mediante el diálogo con los trabajadores; se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de la participación. Se pueden utilizar tres variantes: entrevistas individuales, de observación y de grupo. Esta última tiene la ventaja de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo. (Vaughn, 1971; Chiavenato, 1988; Harper & lynch, 1992; Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos ,1995 y Cuesta Santos, 1997).

4. Mixtos

Estos se basan en diferentes combinaciones entre los métodos de análisis y descripción de puestos. (Chiavenato, 1988; Harper & lynch, 1992; Cuesta Santos, 1997).

Son usuales las combinaciones de los métodos siguientes:

1. Observación directa y cuestionarios
2. Observación directa y entrevista
3. Cuestionarios y entrevistas

La elección de esas combinaciones deberá hacerse considerando ciertas particularidades concernientes a cada empresa, tales como: el tiempo disponible, los objetivos del análisis, la descripción de puestos de trabajo y el personal disponible para el cumplimiento de esa tarea.

5. Diario de actividades

Este método se basa en que los trabajadores deben registrar en una especie de diario, todo lo que hacen mientras están trabajando. Este método puede ser tedioso y costoso para el empleado y es probablemente el más accesible a la distorsión. Sin embargo, puede proporcionar una sinopsis sistemática de las actividades ejecutadas, aunque no puede proporcionar muchos datos acerca de las habilidades o de los conocimientos exigidos para el puesto o cargo. (Harper & lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Fernández Ríos ,1995 y Cuesta Santos, 1997).

6. Método Delphi

El método Delphi pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos. (Cuestas, 2005)

Este método presenta tres características fundamentales:

1. Anonimato: durante un Delphi, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate. Esto tiene una serie de aspectos positivos, como son:
 - Impide la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a la mayoría. La única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos.
 - Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen.
 - El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.
2. Iteración y realimentación controlada: la iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como, además, se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.
3. Respuesta del grupo en forma estadística: la información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

En la realización de un Delphi aparece una terminología específica:

Circulación

Es cada uno de los sucesivos cuestionarios que se presenta al grupo de expertos. .

Cuestionario

El cuestionario es el documento que se envía a los expertos. No es sólo un documento que contiene una lista de preguntas, sino que es el documento con el que se consigue que los expertos interactúen, ya que en él se presentarán los resultados de anteriores circulaciones.

Panel

Es el conjunto de expertos que toma parte en el Delphi.

Moderador

Es la persona responsable de recoger las respuestas del panel y preparar los cuestionarios.

La calidad de la información comprendida en los perfiles de competencia dependerá, en gran medida, de la adecuada selección de los métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo.

1.2.3 El profesiograma como resultado del ADPT

A partir del análisis y descripción de puestos de trabajo se elabora el profesiograma de cargos que constituye el documento que sintetiza los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.

Según A. Cuesta Santos (1997) “el profesiograma, es el resultado de las actividades claves de análisis y descripción de puestos de trabajo, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico – organizativo.

De acuerdo con el criterio de los diferentes autores consultados en la literatura especializada en el marco de esta investigación (Vaughn, 1971; Gallego, 1987; Chiavenato, 1988; Sikula & Mc Kenna, 1989; Casas Bartol ,1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; French ,1993 y Cuesta Santos, 1997), en la descripción de puestos de trabajo, expresado en el profesiograma, se deben desarrollar las componentes siguientes:

Contenidos

- ✓ Tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto (¿Qué hace él o los ocupantes del mismo?).
- ✓ Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones (¿Cómo lo hace?).
- ✓ Objetivo (misión) ¿Qué pretende conseguir? (¿Para qué lo hace?)

Requisitos y responsabilidades

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

Condiciones de trabajo

- ✓ Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, así como relaciones interpersonales.
- ✓ Período en el que se desempeñará el trabajo (¿Cuándo? los regímenes de trabajo y descanso prevalecientes).

Para la confección de los profesiogramas de cargos es necesario durante el proceso de investigación brindar la mayor información posible, familiarizando al personal implicado con las concepciones modernas de GRH, a fin de obtener la máxima colaboración de todos, fomentar el diálogo y la

comunicación, para eliminar suspicacias que procedimientos de este tipo suelen generar entre los empleados. En cuanto a la redacción de los profesiogramas de cargos no existe un esquema fijo de presentación y descripción de un puesto, no obstante en la bibliografía consultada se sugiere el uso de un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente. Según Fernández Ríos (1995) se recomienda observar las siguientes reglas:

- 1) Sólo valen hechos objetivos, no las opiniones e interpretaciones subjetivas.
- 2) La descripción debe ser sencilla.
- 3) Palabras ambiguas como: “tal vez”, “puede”, “ocasionalmente”, “pocas veces”, siempre son fuentes de conflictos interpretativos y en consecuencia habrán de evitarse.
- 4) Si se describe un puesto de trabajo es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así debe indicarse con la máxima claridad y transparencia.
- 5) Un puesto de trabajo no es ninguna “historieta” que haya que ser contada. En consecuencia debe usarse un correcto estilo literario, con corrección y fluidez sintáctica.
- 6) Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias.
- 7) Siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto de trabajo, debe mencionarse la denominación formal del mismo.
- 8) El profesiograma debe brindar información detallada y abarcadora de todos los puestos de trabajo teniendo en cuenta la repercusión e importancia que esta información tiene en el desenvolvimiento del ocupante del puesto.

Esto permitirá que cuando se necesite consultar el profesiograma para un proceso de selección, un análisis de las necesidades y/o la evaluación del desempeño, se concentrará la atención en aquellos datos que realmente interesan.

Sin embargo, en ocasiones el diseño de los profesiogramas se ha centrado más en las funciones del puesto que en las competencias que deben tener las personas para un desempeño exitoso. De ahí la importancia que actualmente se le concede a los perfiles de competencia.

1.3 Sistemas de gestión por competencias. Conceptos

Hoy por hoy, resulta casi ocioso destacar la creciente aplicación del enfoque de competencias en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Un número cada vez mayor de foros de análisis y debate (congresos, jornadas, simposios), investigaciones, programas o políticas de formación, planes institucionales, normativas legales (en el marco de políticas de empleo y en relación con la cualificación y certificación profesional de las personas) y estrategias de intervención giran en torno al concepto de competencia (en el sentido de “capacitación”).

Numerosas organizaciones lo han adoptado en sustitución de otros sistemas más tradicionales y lo han convertido en el eje alrededor del cual giran los procesos de selección y formación, los planes de

carrera y sucesión, los procedimientos de evaluación y recompensa, etc., configurando, eso sí, cada una de ellas su propio sistema de gestión por competencias.

La gestión por competencias puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como: 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 de cargo como eje de la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justa con base en el aporte de valor agregado y la erradicación de la vieja, costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional. (Le Boterf, 2001)

Existen múltiples y variadas definiciones en cuanto a las competencias. En el caso de los países hispanos se da una dificultad adicional debido a la confusión terminológica, de que el vocablo competencia se asocia, habitualmente, con su significado “competitivo / comercial”, y más reciente el término se liga a los ámbitos de actuación de determinadas instituciones, grupos profesionales o niveles de administración. En la Tabla 1.1 se muestran las principales definiciones de competencias dadas por los diferentes autores.

Tabla1.1. Principales conceptos de competencias.

Conceptos	Autores
La gestión por competencia 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)
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.	NC – 3001/07

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. (2006)
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.	OIT
La competencia es la obtención de aquellos conocimientos, habilidades, destrezas o capacidades necesarias para lograr la meta ocupacional seleccionada.	Carazo, Andersen (1998)

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.	Cela J, S Montserrat (2002).
--	------------------------------

Fuente: elaboración propia

Como puede apreciarse, el término competencia se emplea, a veces, con distinto significado. Muchas definiciones están sustentadas en el enfoque de una capacitación basada en normas de competencia, que es un modelo de capacitación con el propósito de formar individuos con conocimientos, habilidades y destrezas relevantes y pertinentes al desempeño laboral, sustentándose en procedimientos de enseñanza y evaluación orientados a la obtención de resultados observables del desempeño laboral, en la que su estructura curricular se constituye a partir de la información y criterios establecidos en las normas de competencia laboral.

En esta investigación se tomara la acepción mas común de este concepto, siguiendo el criterio de estos autores anteriormente mencionados y de otros (McClelland, Pereda y Berrocal), y de estos se concluye, que una **competencia** es un conjunto de comportamientos observables, capaces de producir éxito en una tarea determinada, dentro de una organización concreta. Estos comportamientos son productos de una serie de conocimientos, capacidades, motivaciones y medios.

1.3.1 Ventajas del modelo de gestión por competencias

Gallego, (2001); Levoyer, (1997) 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.

1.3.2 Tipos de competencias y técnicas para medir competencias.

Tipos de competencias (Arráiz, 2000.)

Competencias técnicas o de conocimientos.

- Son aquellas competencias conformadas por todo el conjunto de conocimientos que asimilamos en un aula o a través de un libro u otro medio. Ejemplo: conocimientos de administración.

Competencias de gestión o derivadas de la conducta.

- Es el grupo de competencias que está conformado por las conductas, que conforman las destrezas, que van a determinar nuestros rasgos de personalidad. Ejemplo: alta capacidad de liderazgo, marcada vocación de motivador etc.

Competencias de logro y acción.

- Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
- Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros ordenados.
- Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.
- Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

Competencias de ayuda y servicios.

- Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
- Orientación al cliente, deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La aceptación cliente puede ser externa o interna.

Competencias de influencias.

- Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
- Conocimiento organizativo, capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
- Construcción de relaciones, capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias gerenciales.

- Desarrollo de personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- Dirección de personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
- Trabajo en equipo y cooperación, capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.
- Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Competencias cognitivas.

- Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.
- Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
- Conocimientos y experiencias, capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Competencias de eficacia personal.

- Autocontrol: capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
- Confianza en sí mismo: creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.
- Comportamiento ante fracasos: capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.

- Compromiso con la organización: capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

Existe una compilación de definiciones de competencias utilizadas en el mercado, sistematizándola de modo tal que ofrezca a la comunidad de negocios un diccionario estándar de competencias. El mismo presenta 160 competencias distribuidas en:

- I. Competencias cardinales.
- II. Niveles ejecutivos o altos niveles.
- III. Niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios.
- IV. Niveles iniciales.
- V. Competencias para trabajadores del conocimiento.
- VI. Competencias para la gente.

Existe un listado mas detallado de las competencias antes mencionadas (**Ver Anexo # 2**) el cual constituye un diccionario de competencias.

No obstante, para definir objetivamente las competencias de una organización, es necesario tener en cuenta como un elemento fundamental la cultura existente en la empresa.

La configuración del perfil de competencias (**Ver Anexo # 3**), 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? En ese perfil de competencias del puesto o cargo, 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. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

Técnicas para medir competencias

Se denominan técnicas activas pues en ellas el candidato crea la situación, la desarrolla, y en otras ocasiones la construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:

- Entrevista: permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones.
- Ejercicios en bandeja: se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.

- Ejercicios en grupo: busca observar a un grupo interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver trabajo en equipo, liderazgo, argumentación, sensibilidad, inteligencia práctica, capacidad de escucha.
- Presentaciones: esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.
- Encontrar hechos: consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestara preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.
- Ejercicios de escucha: se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información.
- Otras técnicas: también se utilizan en la evaluación de competencias los test de aptitudes, cuestionarios de personalidad, valoración de rendimiento, técnicas proyectivas, análisis multicriteriales entre otros.

1.3.3. Requisitos para la implementación de un sistema de gestión por competencias laborales.

Según la norma cubana (NC – 3001/07):

1. La alta dirección deberá designar y constituir el comité de competencias de la organización el cual es el grupo encargado de identificar y proponer las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades.
2. La organización deberá contar con un procedimiento documentado donde se establezca como realizar el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y la de los cargos de dichas actividades, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo, en correspondencia con las determinadas competencias identificadas y validadas.
3. La alta dirección deberá identificar las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales.
4. La alta dirección deberá identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparados con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no superior.
5. Deberá validarse, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y la de los cargos correspondientes a dichas actividades, así como certificarse las competencias de los trabajadores. El proceso de

certificación se realiza por la propia organización, la que deberá hacer constar, mediante el documento correspondiente, que el trabajador cumple con las competencias identificadas y validadas.

6. La organización deberá utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño.

1.4 Perfiles de competencias

La necesidad de tener identificado y contabilizado de algún modo los intangibles de una organización para que puedan ser gestionados, hace necesario el diseño de perfiles de competencias que permitan definir aptitudes emocionales y competencias predictoras de éxito.

Perfil de competencias: es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.(Arráiz, 2000)

Existe concordancia entre diferentes autores al definir el perfil de competencias como el conjunto de competencias requeridas para el desempeño de un puesto, así como por determinadas actividades y comportamientos que hacen que aquellas personas que las posean obtengan un desempeño superior en su puesto de trabajo. Así como en la definición de perfil de competencia que se muestra en la NC 3001/2007, donde lo define como un 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.

“Los perfiles de competencias 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 Santos, 2000)

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 competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo. (Merino, 2003)

Los perfiles de competencia están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. La

dificultad radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser. En las distintas fases de este proceso, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (competencias de diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación. Es el caso por ejemplo, de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias por ejemplo, la creatividad y la orientación al logro entre otras; características que sabemos, no se logran a través de programas de capacitación o que en el evento de lograrlo parcialmente, nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente. Contrasta con el concepto tradicional, el cual ha partido de creer que todas las personas con un buen entrenamiento lograrán iguales resultados. (Fletcher, 2000)

La elaboración de un perfil de competencias exige un esfuerzo de conceptualización sobre el entorno que rodea al puesto de trabajo en la rutina diaria, así como una búsqueda de aquellos factores diferenciadores del desempeño y la concreción de las herramientas de medición de estos factores. Esta labor suele desempeñarse por un panel de expertos o mediante un análisis de resultados obtenidos en el puesto de trabajo.

Conclusiones parciales del capítulo 1.

Del análisis de la literatura especializada y de la consulta a otras fuentes, se pueden derivar las conclusiones parciales que a continuación se relacionan:

- ✚ La GRH se convierte en el soporte fundamental para lograr el éxito de la organización, de ahí la necesidad de concebirla como un sistema integrado, involucrando a todos los departamentos o áreas que incluye la organización.
- ✚ El análisis y descripción del puesto de trabajo debe centrarse exclusivamente en el puesto de trabajo y no en la persona que lo ocupa.
- ✚ Las competencias laborales manifiestan la integración entre los elementos el saber, el saber hacer, el saber estar y el querer hacer, son unidades del conocimiento, son elementos que posee un individuo que son imprescindibles para desarrollar con éxito la actividad.
- ✚ El perfil de competencias es el conjunto de competencias requeridas para el desempeño de un puesto, las determinadas actividades y comportamientos que hacen que aquellas personas que las poseen obtengan un desempeño superior en su puesto de trabajo.

Capítulo 2: Diagnóstico de la situación actual del hotel “Las Cuevas-La Ronda” y el departamento de alimentos y bebidas

Introducción

En el capítulo se realiza una caracterización general del hotel Las Cuevas-La Ronda, y del departamento alimentos y bebidas, para determinar su situación actual. Se caracteriza la instalación teniendo en cuenta los servicios que presta y la estructura organizativa existente para el desempeño de sus funciones, se realiza un análisis interno y externo, un diagnóstico general de la gestión del capital humano con la ayuda de técnicas como son: la revisión de documentos, entrevistas, tormenta de ideas entre otras; así como la selección del procedimiento para el diseño de las competencias laborales.

2.1 Caracterización del hotel “Las Cuevas-La Ronda”.

Conformado por una amplia gama de recursos sustentados por su historia, su cultura material y espiritual, sus encantos naturales, su posición geográfica y su excelente vista a la ciudad y a la península de Ancón, se encuentra enclavado el hotel Cubanacán “Las Cuevas-La Ronda”, a sólo unos minutos del siglo XVIII, como 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 Cubanacán “Las Cuevas-La Ronda”, fundado el 20 de Mayo de 1956, se encuentra ubicado en la Finca Santa Ana, en el extremo noreste 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 2 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, cambio de monedas, servicio de taxis. Todas estas construcciones se encuentran en una extensa área verde que por su colorido constituye una atracción más para los turistas.

Esta descripción, unida a una concepción de la animación turística, sustentada en espectáculos de música y danza campesina, revistas de música popular cubana y grupos folklóricos de la ciudad, integran en sentido peculiar el entorno del hotel Cubanacán “Las Cuevas-La Ronda”, que se enriquece de manera excepcional por el entorno trinitario en sentido general.

El hotel se encuentra inmerso en el proceso de perfeccionamiento empresarial, en mayo 2010 se aplicó el diagnóstico presentado en el 2009; aun no se ha aprobado.

La ciudad de Trinidad constituye un gancho importante y vital para la comercialización del hotel Cubanacán “Las Cuevas-La Ronda”, y para el hotel el estar situados muy cerca del centro histórico constituye una gran fortaleza, su competencia crece y se desarrolla, y no puede estar ajeno a este desarrollo porque es el hotel de mayor edad del polo.

Planeación estratégica del hotel “Las Cuevas-La Ronda”

Misión: “Hacer feliz al cliente con servicios hosteleros de calidad que le permitan vivir la naturaleza y la cultura trinitaria”.

Principios que rigen

Respeto

Valoramos las necesidades, ideales e individualidad de nuestros semejantes. Tratamos a nuestros trabajadores y huéspedes con justicia y dignidad.

Responsabilidad

Actuamos con honestidad y profesionalismo, guiados por los más altos estándares de conducta ética. Nos responsabilizamos de todas nuestras decisiones y acciones.

Trabajo en equipo

Trabajamos en equipo para el logro de metas comunes, reconocemos el impacto que causa cada contribución individual y la importancia de mantener un ambiente de trabajo que fomente la cooperación y el apoyo.

Delegación

Tenemos las herramientas, entrenamiento y autoridad necesaria para sobrepasar las expectativas. Confiamos y apoyamos a los demás en la toma de decisiones conscientes y cursos de acción apropiados.

Valores

-  Patriotismo y moral revolucionaria.
-  Integridad.
-  Honestidad.
-  Responsabilidad.
-  Sentido de pertenencia.
-  Cooperación.

- ✚ Alcance de los Objetivos y Metas.
- ✚ Calidad en el desempeño de labores.
- ✚ Estabilidad.
- ✚ Hospitalidad y Cortesía.
- ✚ Superación continua e Innovación.

El autor de la investigación en conjunto con un grupo de directivos del hotel lograron mediante una tormenta de ideas identificar cuales son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas con las que cuenta el hotel Las Cuevas-La Ronda, lo cual permite trazar las estrategias necesarias y hacia donde deben estar dirigidos los mayores esfuerzos de la entidad para la consecución de los logros de la organización.

Debilidades:

1. Deficiente comunicación idiomática de sus trabajadores.
2. Sub-utilización de los recursos naturales y escasez de las opcionales recreativas.
3. Planta de residuales en mal estado.
4. Carencia de una página web, que contribuya a una mayor comercialización del hotel.
5. Falta del Manual de perfiles de competencias lo que conlleva a gastos de tiempo y presupuesto en programas de capacitación.
6. Deficiente equipamiento gastronómico y escasez de mobiliario en áreas públicas.
7. Falta de trabajo en equipo.

Fortalezas:

1. Discoteca Ayala, ubicada dentro de una cueva.
2. Colectivo joven, entusiasta, capaz y unido.
3. Sistema de seguridad y protección eficiente.
4. Disposición para el cambio.
5. El hotel de ciudad con mayor capacidad de habitaciones.

Amenazas:

1. Carencia de un aeropuerto internacional.

2. Inexistencia de una entidad que puede asumir con calidad, seriedad y agilidad las inversiones y el mantenimiento técnico a la instalación.
3. Mejoramiento de la calidad de los servicios y precios bajos en los hostales.
4. Deficiente comercialización del polo.
5. Existencia y construcción de nuevos hoteles de ciudad.

Oportunidades:

1. Riqueza cultural, ecológica y de playa del entorno trinitario.
2. Desarrollo del proceso de restauración en Trinidad.
3. Desarrollo y potencialización de la cultura trinitaria.
4. Incremento progresivo de la promoción y visitantes al polo.

Los principales proveedores del hotel son:

- ITH
- Cítricos Ciego de Ávila
- Frutas Selectas Sancti Spíritus
- Frutas Selectas Jagüey
- Acopio Sancti Spíritus
- Pesca Caribe
- Havana Club Internacional
- Cárnico Sancti Spíritus
- Comercial Café
- Unicornio Servisa
- Empresa Eléctrica
- ETECSA
- Comercializadora Escambray
- COPEXTEL
- CIMEX
- Cubalse
- Otros

El proveedor de mayor peso en los productos es ITH, el cual no cumple con la misión de ser el proveedor del Ministerio del Turismo, pues no garantiza todos los recursos necesarios para desarrollar la actividad hotelera con calidad.

2.1.1 Estructura organizativa. Composición de la plantilla.

La estructura de dirección aprobada para el desempeño de las funciones de la instalación es apropiada para tal fin, la misma se adapta a las necesidades del hotel (**Ver Anexo # 4**). En la estructura aprobada la autoridad del hotel es de forma vertical, que va desde el director general hasta los jefes de menor jerarquía, por otra parte la responsabilidad va de forma ascendente de esos mismos jefes hasta la dirección general.

El director general es el rector de las políticas y objetivos de la instalación así como el coordinador de todas las acciones que se desarrollan en el hotel, coordina directamente las acciones con las áreas de servicio en sentido general.

La estructura existente para el desempeño de las funciones del hotel cuenta con un total de 116 trabajadores, como se desglosa en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1. Desglose de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional y sexo.

Categoría ocupacional	Total	Mujeres	Hombres
Dirigentes (D)	12	4	8
Administrativos (A)	0	0	0
Técnicos (T)	18	10	8
Servicios (S)	63	6	57
Obreros (O)	24	10	19
Total	132	30	92

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la figura 2.1, las mujeres representan el 23 % del total de los trabajadores de la instalación.

Figura 2.1. Composición de la fuerza de trabajo por sexo.



Fuente: elaboración propia.

Análisis externo

Mediante la revisión de documentos y entrevistas a directivos del hotel, se realizó un análisis externo a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter en cual que arrojó los resultados siguientes:

Amenaza de posibles participantes.

Las amenazas que se potencian en la ciudad reales y potenciales de competencias son altas, pues existen y seguirán surgiendo establecimientos hoteleros, como por ejemplo:

- El hotel Iberostar “Gran Hotel Trinidad”, cinco estrellas representa una amenaza importante pues cuenta con 40 habitaciones en explotación y equipado con las nuevas tendencias hoteleras.
- El hotel “Brisas Trinidad del Mar”, que se pensó introduciría nuevos Turoperadores, no se comportó así, abarcando Agencias Nacionales con las que opera el hotel como: viajes Cubanacán, Havanatur, y otras.
- La Villa “Ma. Dolores”, significa una amenaza real para el turismo libre e individual.
- El crecimiento considerable de las casas de hospedaje que hoy suman más de 600 habitaciones, con precios bajos, un servicio muy familiar y personalizado, el cual atrae a muchos visitantes a Trinidad.

Como resultado del ritmo de desarrollo de la industria turística en el polo, se destaca el aumento de las ofertas de productos similares a segmentos de mercado comunes en un mismo entorno. En la actualidad, la principal fortaleza de la instalación hotelera objeto de estudio, es que es el hotel de ciudad con mayor capacidad de habitaciones, lo que les permite comercializarse por encima de los competidores antes relacionados.

Amenaza de sustitutos.

Se considera que sí existen productos sustitutos de la carpeta de servicios que ofrece el hotel “Las Cuevas - La Ronda”, aunque cuentan con una comercialización propia y estratégica que permite que los Turoperadores conozcan, valoren y confíen que sus clientes complacerán sus expectativas.

Entre los sustitutos se destaca, con mucha importancia, el hotel Brisas Trinidad del Mar, el cual se diseñó como un destino de playa, servicio 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. Los hoteles Club Amigo Ancón y Club Amigo Costa Sur, mantienen una comercialización típica y clásica de hoteles todo incluido, en la temporada de invierno priorizan el turismo canadiense de estancia y luego en el verano retoman los circuitos para poder soportar su estacionalidad. La puesta en marcha del hotel Iberostar Gran Hotel Trinidad, que afecta sustancialmente, pues es un producto cinco estrellas para un segmento de mercado de elevada solvencia económica. Lo que obliga al hotel a consolidarse más con agencias que tradicionalmente han operado con resultados positivos y que no cuentan con planta hotelera en el territorio.

🇪🇺 Poder negociador de los compradores.

En la Tabla 2.2 (a, b, c) se muestra el comportamiento de los principales países emisores.

Tabla 2.2 a). Mercados más importantes.

País	2007	2008	2009	2010
Alemania	11750	11011	10305	9527
Francia	12873	9967	7262	8740
Inglaterra	4345	4357	6127	6117
Holanda	4583	5815	6739	5681
Total	67102	62300	60866	60130

Fuente: estadísticas Hotel "Las Cuevas - La Ronda", año 2010.

Tabla 2.2 b). Mercados en crecimiento.

País	2007	2008	2009	2010
Austria	549	619	755	553
España	1525	990	952	1160
Estados Unidos	239	110	78	159
Suiza	756	952	1501	1607
Total	3069	2671	3286	3479

Fuente: estadísticas Hotel "Las Cuevas - La Ronda", año 2010.

Tabla 2.2 c). Mercados que decrecen.

País	2007	2008	2009	2010
Francia	12873	9967	7262	8740
Alemania	11750	11011	10305	9527
España	1525	990	952	1160

Estados Unidos	239	110	78	159
Inglaterra	4345	4357	6127	6117
Total	30732	26435	24724	25703

Fuente: estadísticas Hotel “Las Cuevas - La Ronda”, año 2010.

Es de destacar que los mercados que decrecen, continúan estando entre los más importantes del hotel por su volumen de clientes.

La proyección estratégica puede escoger y potenciar los receptivos nacionales o Turoperadores extranjeros a trabajar, dándole en dependencia de sus objetivos, un orden de prioridades en cuanto a las confirmaciones y cupos, o sea pueden decidir con mayor facilidad quiénes son las principales agencias de acuerdo al volumen de clientes y cumplimiento. Lo que no pueden hacer con los mercados, pues estos los definen las propias agencias que son las que venden directamente al Touroperador en el país que ellas determinen. Este detalle repercute considerablemente en la segmentación de los mercados, lo cual puede variar de un período a otro las proyecciones.

🚦 Poder negociador de los proveedores.

En gran por ciento, los receptivos nacionales realizan los circuitos de acuerdo a políticas de trabajo del MINTUR, donde establecen que sólo ellos pueden desarrollar este producto. En el caso del hotel, el mayor por ciento lo ocupan Cubatur, Havanatur, Gaviota, Cubanacán, para los cuales existe preferencia en precio, cupos y saldos por cobrar superiores a los créditos concedidos. La comercialización del hotel depende en lo fundamental de receptivos nacionales, pero además existen vínculos con algunos Turoperadores y agencias de viajes Extranjeras que mantienen estrechas relaciones, todos ellos en dependencia de su poder negociador con el hotel e importancia. Se le ha dado una posición dentro de la estrategia comercial, caracterizándolas en agencias productivas (Tabla 2.4).

Tabla 2.3. Agencias nacionales.

No.	Productivas	Cupos
1	Viajes Cubanacán	12077
2	Cubatur	8654
3	Gaviota Tours	6615
4	Havanatur	3564
5	Cubamar	3802

Fuente: estadísticas Hotel “Las Cuevas - La Ronda”, año 2010.

🚦 Rivalidad existente.

El producto turístico trinitario está en pleno crecimiento y desarrollo, aumentan los competidores y también la demanda. El hotel “Las Cuevas – La Ronda” se presenta en el mercado como un producto completamente renovado, con grandes fortalezas y oportunidades, que unido a las estrategias de desarrollo de la alta dirección lo ponen en franca ventaja comercial con respecto a la competencia. No obstante, se prepara para apalea los crecientes retos que representan los hostales o casas de alojamiento que ya hoy en la ciudad suman más de 600 habitaciones y los nuevos hoteles que ya compiten. La estrategia comercial hoy prepara al hotel para enfrentar el desarrollo turístico de Trinidad, permite en primer lugar fidelizar a los clientes ya habituales, así como en los momentos de disminución del flujo de turistas por diversas causas, como lo es la crisis internacional que vive hoy el mundo, responder con acciones precisas y ya ensayadas en el cumplimiento de los objetivos.

La temporada alta se corresponde con los siguientes períodos:

- 15 de diciembre al 30 de abril
- Semana Santa (propiamente en la ciudad de Trinidad se registran las actividades religiosas con mayor envergadura a nivel nacional, es una tradición religiosa y cultural, las procesiones y festividades por esta fecha, las cuales hacen que para la ciudad durante este período aumente el flujo de clientes).

Después de conocida una panorámica general del hotel “Las Cuevas-La Ronda”, el autor de esta investigación realizo entrevistas, llevo a cabo una minuciosa revisión de documentos así como observo durante varios meses el trabajo que se realiza en el área objeto de estudio para luego lograr desarrollar un diagnóstico del departamento de alimentos y bebidas.

2.2 Caracterización del departamento de alimentos y bebidas (A&B) del hotel “Las Cuevas-La Ronda”

En dependencia del diseño, dimensiones, capacidades, categoría, estructura de las ofertas y tipos de servicios de cada instalación, la actividad de gastronomía está estructurada sobre la base de un organigrama que permita su organización, dirección y control como subsistema especializado dentro de la misma, subordinado en todo su conjunto al director general de cada establecimiento o instalación. **(Ver Anexo # 5)**

El departamento de A&B del hotel Las Cuevas –La Ronda esta integrado por:

Área de cocina: es el departamento encargado de la elaboración, procesamiento y presentación de los alimentos de los clientes, ya sea para servicio de restaurante a la carta, buffet o para snack bar y cafetería, elabora además los alimentos de los trabajadores.

Área de servicios gastronómicos: este departamento está compuesto por restaurante (Buffet y a la carta), centro nocturno y 2 bares, en los cuales se brinda servicio de comida y bebida, responden los mismos por la calidad del servicio, la decoración y mantenimiento de los locales de servicio.

Estas áreas operan con un total de 20 trabajadores, todos egresados de cursos del MINTUR y la escuela de Formatur. Este departamento ingresa mensualmente aproximadamente 70 000 CUC, llegando a la conclusión de que el departamento genera mas del 55% de los ingresos en el mes del hotel.

Capacitación del personal

Los planes de capacitación responden a las necesidades inmediatas y perspectivas del departamento. Se realiza la determinación de las necesidades de aprendizaje en cada nivel estructural atendiendo a las funciones y tareas a desarrollar por el personal.

Actualmente se realizan los diagnósticos de necesidades de aprendizaje (DNA) a cada uno de los trabajadores del área y a partir de allí se determinan las necesidades reales de capacitación, teniendo en cuenta a su vez el resultado del diagnóstico de los recursos humanos y las evaluaciones mensuales del desempeño, elaborándose el plan de capacitación con el objetivo de dar respuesta a las mismas. No existen dificultades con el aseguramiento material y financiero para el desarrollo de los cursos.

En el caso de los cuadros y reservas del área la capacitación se realiza centralmente a través de la cadena, con un buen control y funcionamiento que ha propiciado una adecuada preparación de este personal, no obstante la entidad planifica cursos para cuadros y reservas en coordinación con Formatur, teniendo en cuenta los 5 componentes básicos que se exige en el trabajo con los cuadros (idioma, político, económico, defensa, técnico profesional).

Costos.

En el departamento de A&B los costos están divididos por las diferentes áreas con un valor ya calculado y aproximado. En el área de alimentos por cada 1CUC que se ingresa se gastan 0.34 centavos y se obtienen 0.66 centavos dólar de utilidad, y en el área de bebidas por cada 1CUC que se ingresa se gasta 0.22 centavos CUC y se ganan 0.78 centavos CUC

El hotel Cubanacán “Las Cuevas-La Ronda” presenta varios tipos de planes entre los que se encuentra: alojamiento, desayuno y cena (el MAP), alojamiento y desayuno (CP) y la pensión completa alojamiento, desayuno, almuerzo y cena (el EP). Luego para saber la cantidad de turistas que desayunarán, almorzarán y cenarán en el hotel, la carpeta del mismo es la que brinda esa información a la cocina. El per cápita diario presupuestado se multiplica por la cantidad de turistas que van a cenar y se conoce saber lo que se puede gastar por cliente en un día, se distribuye a través de las diferentes áreas de la cocina como son:

- Dulcería

- Panadería
- Carnicería
- Lunch

2.2.1 Diagnóstico general de la gestión del capital humano

En la instalación objeto de estudio se realizó un diagnóstico para la implementación de un sistema de gestión integrada de capital humano (SIGCH) según las NC 3000, 3001 y 3002 del 2007, los resultados obtenidos se detallan según los requisitos que deben cumplir:

- ✓ Competencias laborales.

No se ha constituido el comité de competencias laborales en la entidad, no está elaborado un procedimiento documentado que defina cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias laborales.

- ✓ Organización del trabajo.

La instalación tiene diseñado el programa para la realización de estudios de Organización del Trabajo, las personas responsables para dicha realización, poseen el conocimiento de las herramientas necesarias debido a que los integrantes de dicho grupo son Ingenieros Industriales, especialistas por naturaleza en la aplicación de herramientas para el desarrollo de los estudios de organización del trabajo. Se realizaron estudios de organización en las áreas de ama de llaves y A&B.

- ✓ Selección e integración.

El proceso de selección del personal en la instalación se desarrolla de conjunto con la oficina empleadora del turismo (OTET) que se encarga del complejo proceso de selección.

Con respecto al proceso de integración en el hotel objeto de estudio el primer paso es la acogida del personal en la instalación, mediante un programa de acogida elaborado al respecto, luego se instruye en el puesto de trabajo y se aplica el procedimiento establecido por la Resolución 8 del MTSS para la incorporación en el empleo.

- ✓ Capacitación y desarrollo.

La entidad tiene determinada las necesidades de capacitación de cada trabajador, además también tiene determinadas las brechas de su desempeño en el puesto de trabajo, está elaborado el plan de capacitación general de la entidad, discutido con los trabajadores y anexado al convenio colectivo de trabajo y se hace trimestralmente una evaluación del impacto de la capacitación en la entidad, lo que no se cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano.

✓ Estimulación Moral y Material.

Se encuentra elaborado un reglamento de estimulación moral para todos los trabajadores de la entidad, por la Resolución 41/2008 del MINTUR, el cumplimiento del mismo se analiza trimestralmente en los consejos de dirección, los sistemas de pago están diseñados y aprobados por las instancias correspondientes, de conocimiento de todos los trabajadores y discutidos en asambleas sindicales.

✓ Seguridad y salud del trabajo.

Está elaborada y aprobada y discutido con los trabajadores la política de seguridad y salud del trabajo en la entidad, se evalúa y actualiza los riesgo de la entidad y se tiene elaborado un plan de medidas para darle solución, no se tiene elaborado, ni implementado el manual de seguridad y salud del trabajo, y se incluye en los planes de capacitación anual temas de seguridad y salud del trabajo y todos los trabajadores están instruido en el puesto de trabajo en materia de seguridad y salud en el trabajo.

✓ Evaluación del Desempeño.

La entidad no cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución, y control de la evaluación anual de desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, la instalación no cuenta con un registro que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada. La misma se realiza por la Resolución 71/2007 del MINTUR.

✓ Comunicación institucional.

La institución no tiene un diagnóstico realizado del estado, las necesidades y los medios de comunicación y no está elaborada la estrategia de comunicación tanto interna como externa, alineado a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de capital humano.

✓ Autocontrol.

No se tiene elaborado un plan anual de autocontrol para el SIGCH, no está constituido el comité de autocontrol multidisciplinario que se encargará de la realización del autocontrol, no tiene elaborado el procedimiento documentado para la realización del autocontrol y no se evalúa sistemáticamente la efectividad del SIGCH.

Resumen de las principales deficiencias encontradas en la etapa del diagnóstico.

- La estrategia de gestión del capital humano carece de enfoque por competencias debido a que el tema solamente se menciona, no se practica y carece de criterios actualizados.
- No existe un documento donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias porque no existe un comité encargado de identificar las competencias claves y distintivas y la alta dirección no ha definido el grupo de competencias.

- El organismo no cuenta con un procedimiento documentado para llevar a cabo el proceso de capacitación según las normas cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007.
- Se realizaron estudios de organización del trabajo en A&B y ama de llaves, aunque todavía se mantienen las deficiencias antes mencionadas.
- El manual de seguridad y salud en el trabajo aún no se ha elaborado.
- El modelo actual de evaluación del desempeño carece del enfoque por competencias para efectuar la evaluación del desempeño.
- La alta dirección no tiene elaborado y aprobado el procedimiento documentado para la realización del autocontrol al sistema de gestión integrada de capital humano debido a la no constitución y aprobación del comité de control multidisciplinario, el cual se encarga de coordinar y realizar el autocontrol del sistema de gestión Integrada de capital humano.

Al culminar el diagnóstico general de la situación actual del hotel y el área objeto de estudio se procedió a la selección de un procedimiento para la obtención de las competencias laborales.

2.3 Selección del procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencia

La identificación de las competencias requeridas para determinado puesto de trabajo representa una etapa esencial de las evaluaciones y de las decisiones basadas en las competencias. Hay que decir que la tarea no es nada fácil, específicamente por tres motivos (Billarou N., 2001):

- A. En primer lugar ningún puesto tiene contenido fijo en el tiempo y hay que evitar efectuar descripciones que hacen rígidas la naturaleza de las misiones que definen el puesto determinado.
- B. En segundo lugar un mismo puesto puede ser ocupado de manera distinta por individuos distintos.
- C. Y finalmente hay que desconfiar de las denominaciones de puesto, un mismo nombre, en una misma empresa puede corresponder a competencias diferentes porque el entorno y la situación son desiguales (no es lo mismo ser técnica comercial en una ciudad industrial que serlo en una región en fase al desarrollo).

Por ello habrá que escoger un método de análisis para cada puesto destinado a reunir las informaciones y traducirlas en listas de competencias. Existe gran cantidad de métodos propuestos por diversos autores:

1. Observación directa: método más frecuente utilizado cuando se trata de hacer análisis de las competencias requeridas. Puede ser más riguroso o menos, pues implica simplemente la observación de personas mientras ejecutan las tareas que componen su puesto.

2. Autodescripción: método que puede adoptar varias formas, como hacer anotar las actividades sucesivas cada vez que cambien o también hacer apuntar la naturaleza de las actividades en curso o intervalos de tiempo determinados durante el proceso.
3. Cuadrícula de Kelly: permite obtener una lista de estos conceptos personales y definir su significado. En el caso del análisis de puesto, precisa los conceptos que diferencian los buenos comportamientos de los malos. Permite llegar hasta el límite del procedimiento de análisis de puesto porque hace que sean expertos directamente los que indiquen las cualidades para el puesto analizado (Levy-Leboyer, 1985).
4. Incidentes críticos: este método fue inventado por Flanagan (1954) durante la Segunda Guerra Mundial y todavía se utiliza ampliamente en la actualidad. Como su nombre lo indica se trata de recoger incidentes que a los ojos de los expertos integrados son críticos, es decir muy importantes para la actividad descrita.

Es importante distinguir los métodos cuyo objetivo es describir las actividades, las misiones y las responsabilidades inherentes al puesto de aquellos que permiten precisar las cualidades requeridas para ejercer correctamente estas actividades, cumplir las misiones y asumir estas responsabilidades.

Para identificar las competencias se parte de los resultados y/o objetivos deseados de la organización en su conjunto que derivan en tareas y estos en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas. En este caso las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo. Es decir, para identificar las competencias se parte de la información contenida en los profesiogramas, el análisis de la misma facilita la preparación del perfil de competencia. En este sentido, el autor se inclina por adoptar el procedimiento propuesto por Cuesta Santos en su libro "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos" (2005), el método Delphi por rondas, pues es aplicable a todo el sistema empresarial cubano, tiene en cuenta los requisitos expuestos en la NC - 3000/07, además de ser el más completo al acoger como complementarios a los demás métodos; en la determinación de las competencias laborales para conformar los perfiles de competencias de los puestos de: Maître, Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas (Jefe de Brigada, JB), Dependiente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas, Chef, Cocinero A (JB), Cocinero B. El mismo se desarrolla de la siguiente forma:

1. Creación del grupo de expertos:

Una vez aprobado el grupo por la alta dirección de la organización, es efectuado un proceso de entrenamiento (20 h) en gestión de competencias. En esencia serán seleccionados los expertos con las concepciones más actuales de GRH vinculadas a la gestión de competencias y con la misión

actualizada de la organización, así como con los argumentos antes brindados junto a la aplicación del proceder de este método de expertos.

2. Desarrollo de la primera ronda:

Donde a cada experto (E) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual debía responder sin comentarios en el grupo la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las competencias (C) 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.
- ✓ Esos especialistas configuran la tabla 2.4 que se expresa adelante.

3. Segunda ronda:

Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior (significada en la tabla 2.5) con la pregunta siguiente:

¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márquelas 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 (2.1):

$$Cc = 1 - \frac{Vn}{Vt} * 100 \quad (2.1)$$

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Tabla 2.4: Matriz de competencias (C) expresada por los expertos (E)

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	...	E8

1	X	X	-	-	-	X	X
2	-	-	X	X	-	X	-
3	-	X	X	X	X	-	-
4	-	-	-	X	X	-	X
...							
8	X	X	X	X	-	X	X

Fuente: Armando Cuesta Santos (2005).

Tabla 2.5: Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	... E8	Cc%
1	N						8 5
2							1 0 0
3	N			N			7 4
...							
8							1 0 0

Fuente: Armando Cuesta Santos (2005).

Empíricamente, si resulta $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las C que obtuvieron valores $Cc < 60\%$ se elimina por baja concordancia o poco consenso entre los E.

4. Tercera ronda.

Pregunta:

¿Que ponderación o peso Ud. daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

Aquí le es orientado a los E que el numero 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta el último valor K (cantidad de competencias), que será la de menos importancia. Se insiste en que no deben ocurrir ligas o iguale ponderaciones a una misma competencia porque se reducirá el poder de ordenamiento o discriminación.

- Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable después permitirá el ordenamiento de las competencias y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia. No debe dejarse de advertir que este ordenamiento a nivel de puesto contribuye, o es consecuente, con el presupuesto teórico metodológico.
- De lo anterior resultan las tablas 2.6 y 2.7. En la tabla 2.6 queda evidenciado cómo la competencia más importante es la 2, le continúa la 1, y la menos importante es la 7. Después en la tabla 2.7, aparece el ordenamiento según la importancia de las competencias (C2, C1, C3, ...C4). Puede observarse, también en la tabla 2.7, que en cuatro de las competencias no fue alcanzado $Cc \geq 60\%$. Por tanto, hay que acudir a otra ronda.

Tabla 2.6: Ponderación de los expertos.

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj
1	2	3	8	2	2	2	3	1	2	25
2	2	8	2	1	2	2	3	8	3	31
3	6	3	3	2	3	2	6	2	2	56
4	1	1	2	2	3	4	5	5	7	30
5	8	4	3	7	5	2	1	4	8	41
6	1	4	6	2	7	8	3	2	1	34
7	3	6	8	2	2	1	3	6	4	35
8	5	7	2	1	5	7	5	2	6	40

Fuente: Armando Cuesta Santos (2005).

Tabla 2.7: Orden de importancia de las competencias

Competencia	Rj	Valor Rj	Cc%
1	25	1C1	85
2	31	3C3	100
3	56	8C8	74
4	30	2C2	47
5	41	7 C7	58

6	34	4C4	66
7	35	5C5	100
8	40	6C6	100

Fuente: Armando Cuesta Santos (2005).

5. Cuarta ronda.

A los expertos se les hace llegar las tablas 2.6 y 2.7 mostrándoles el ordenamiento alcanzado con la siguiente 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.

Para no redundar numéricamente, sólo se expresará que de esta cuarta ronda se obtuvieron las tablas similares a la 2.6 y 2.7 pero con todas las $C \geq 60\%$, y manteniéndose el ordenamiento consignado en la tabla 2.7. Entonces, es conclusión que hay un adecuado nivel de consenso y se arriba a las competencias para ese puesto, determinadas por ese grupo de expertos. Es logrado así, técnicamente argumentado, el perfil de competencias respecto al contenido de trabajo.

En el procesamiento estadístico es necesario señalar que se ha recurrido al coeficiente de concordancia de Kendall (Cuesta, 1999). Esta es la técnica más versátil ya que puede aplicarse para determinar y evaluar las características que no pueden ser medidas por medios de medición.

Con el resultado de la evaluación de los expertos, se procede a determinar si es o no confiable el mismo, utilizándose para ello el coeficiente de concordancia de Kendall, de acuerdo con la siguiente expresión (2.2):

$$W = \frac{12 * \sum \Delta^2}{M^2 * (K^3 - K)} \quad (2.2)$$

Donde:

W: Coeficiente de concordancia de Kendall.

K: Número de variables a evaluar (número de competencias).

Δ : Diferencia entre la puntuación total recibida por la variable (Rj) y el rango promedio (T).

Rj: Sumatoria de rangos asignados a cada competencia.

Para el cálculo del rango promedio y Δ se deben utilizar las expresiones que a continuación se muestran (2.3 y 2.4):

$$T = \frac{1}{2} * (K + 1) * M \quad (2.3)$$

$$\Delta = R_j - \frac{\sum_{j=1}^K R_j}{K} \quad (2.4)$$

Una vez obtenida el coeficiente de consistencia de Kendall se debe analizar una décima de hipótesis para determinar si existe o no consistencia en el juicio de los expertos.

Se procede a determinar si el criterio de los expertos es o no consistente, con un nivel de confianza fijado. Para ello se utiliza la décima de hipótesis siguiente:

H_0 : El juicio no es consistente.

H_1 : El juicio es consistente.

Para validarlo estadísticamente se pueden utilizar dos vías:

- Para muestras pequeñas con $K \leq 7$

Se utiliza el estadígrafo S , y se calcula mediante la siguiente expresión (2.5):

$$S_{calculada} = \sum \Delta^2 \quad (2.5)$$

RC: $S_{calculada} \geq S_{tabulada}$

Donde:

RC: Región crítica

$S_{tabulada}$ se obtiene mediante una tabla de valores críticos de S (**Ver Anexo # 6**).

Para muestras grandes, $K > 7$.

Se utiliza el estadígrafo X^2 , para su c culo se utiliza la expresión que se muestra a continuación (2.6):

$$X^2 = M * (K - 1) * W \quad (2.6)$$

RC: Si $X^2_{calculada} \geq X^2_{tabulada}$

Cuando se cumple la región de rechazo o región crítica, se rechaza la hipótesis nula (H_0) que plantea que no existe consistencia en el juicio de los expertos, aunque se debe analizar el riesgo de rechazarla siendo verdadera. Por lo general se acepta la hipótesis alternativa (H_1), que plantea la existencia de

consistencia en el juicio de los expertos y se asume el error por ello, en función del valor obtenido en el coeficiente de consistencia de Kendall (W).

Finalmente queda diseñar la tabla 2.7 correspondiente al orden de importancia de las competencias para posteriormente diseñar los perfiles de cargos por competencias.

Conclusiones parciales del capítulo 2.

-  El departamento alimentos y bebidas es aquel que se ocupa de la selección, preparación, elaboración, presentación, venta y control de la oferta de alimentos y bebidas así como la fiscalización de los resultados contables y económicos; al igual que la garantía de los indicadores de calidad de productos y servicios que ofrece a los clientes.
-  No está implantado el sistema integrado de gestión del capital humano, aunque se trabaja en la elaboración de procedimientos según las normas cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007.
-  La estrategia de gestión de los recursos humanos (GRH) en la instalación carece del enfoque por competencias; la presencia del tema de las competencias laborales es prácticamente nulo.
-  El modelo actual de evaluación del desempeño carece del enfoque por competencias para efectuar la evaluación del desempeño.
-  El modelo actual de evaluación del desempeño carece del enfoque por competencias para efectuar la evaluación del desempeño.
-  La propuesta de un procedimiento para la determinación de perfiles de competencias debe estar de acuerdo con la NC - 3001/07 del sistema de integral del capital humano en la cual se establece la participación de los trabajadores en las decisiones relacionadas con dicho sistema.

Capítulo 3: Diseño de los perfiles de competencias para los puestos de trabajo del área de alimentos y bebidas del hotel Las Cuevas- La Ronda

Introducción.

En el presente capítulo se desarrollará la metodología seleccionada para la determinación de competencias laborales en el hotel Las Cuevas-La Ronda para el área de alimentos y bebidas. Por el alcance de la investigación fueron determinados y validados los perfiles de competencias correspondientes a los puestos de trabajos del área de alimentos y bebidas, los cuales son considerados de importancia para la administración de la entidad. La metodología empleada para esta investigación es aplicable a los demás puestos de trabajos del hotel tomando como base los seleccionados en esta investigación.

3.1 Selección del equipo de trabajo

El primer paso del método Delphi es la selección del número de expertos necesarios para la aplicación de la metodología. Para ello, hay que seleccionar como miembros del equipo, a aquellos con conocimientos sobre la gestión por competencias laborales. Para la formación del equipo es necesario determinar el número de expertos a emplear, a través de la secuencia de pasos que se muestran:

1. El número de expertos necesarios puede calcularse mediante la siguiente expresión (3.1):

$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2} \quad (3.1)$$

Donde:

M: Cantidad de expertos.

i : Nivel de precisión deseado.

P: Proporción estimada de errores de los expertos.

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Luego se realiza un proceso de selección de los expertos. La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y en ello interviene la calificación técnica, los conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar y la posibilidad de decisión entre otros.

2. Confeccionar un listado inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.

3. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia que poseen, se evalúa de esta forma los niveles de conocimientos 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 la pregunta se les pide 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 (Tabla 3.1.) que tienen sobre el tema a estudiar.

Tabla 3.1. Grado de conocimiento o información de los expertos.

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

Fuente: Hurtado de Mendoza (2007)

3. A partir de aquí se calcula fácilmente el coeficiente de conocimiento o información (K_c), a través de la siguiente fórmula:

$$K_c = n(0,1)$$

Donde:

K_c : coeficiente de conocimiento o información.

n: rango seleccionado por el experto.

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación (Tabla 3.2) del tema a estudiar.

Tabla 3.2. Nivel de argumentación o fundamentación.

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			

Fuente: Hurtado de Mendoza (2007).

5. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. A partir de estos valores reflejados por cada experto en la tabla se contrastan con los valores de una tabla patrón (Tabla 3.3.).

Tabla 3.3. Nivel de argumentación o fundamentación (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

Fuente: Hurtado de Mendoza (2007).

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el coeficiente de argumentación (K_a) de cada experto:

$$K_a = a \cdot n_i = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)$$

Donde:

K_a : coeficiente de argumentación.

n_i : valor correspondiente a la fuente de argumentación i (1 hasta 6)

7. Una vez obtenido los valores del coeficiente de conocimiento (K_c) y el coeficiente de argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del coeficiente de competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad que experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula de la siguiente forma:

$$K = 0,5 (K_c + K_a)$$

Donde:

K : coeficiente de competencia.

K_c : coeficiente de conocimiento.

K_a : coeficiente de argumentación.

8. Posteriormente obtenido los resultados se valoran de la manera siguiente:

$0,8 < K < 1,0$ coeficiente de competencia alto.

$0,5 < K < 0,8$ coeficiente de competencia medio.

$K < 0,5$ coeficiente de competencia bajo.

9. Se debe utilizar para consultar a expertos de competencia alta, no obstante puede valorarse la utilización de expertos de competencia media, en caso de que el coeficiente de competencia promedio de todos los posibles expertos sea alto, pero nunca se utiliza expertos de competencia baja.

Se seleccionó un nivel de confianza del 95% ($K=3.8416$), y se considera un nivel de precisión de 0.16 con una proporción de error de 0.05 se obtiene, sustituyendo los anteriores valores en la expresión (3.1), que son necesario 8 expertos. **(Ver Anexo # 7)**

Para seleccionar los expertos se tomó a un conjunto de 11 especialistas, de experiencia en la instalación que han trabajado o estudiado el tema, a los cuales se les aplicó la encuesta elaborada al respecto. **(Ver Anexo # 8)**

A continuación se muestra en la Tabla 3.4, la información obtenida como resultado de aplicar el instrumento a los 11 especialistas, se decidió utilizar como expertos a 8 especialistas que fueron los que su coeficiente de competencia es alto y uno de coeficiente de competencia medio. **(Ver Anexo # 9)**

Tabla 3.4. Resultado de la encuesta aplicada a los expertos.

Candidato a experto	Coeficiente de conocimientos	Coeficiente de argumentación	$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$	Clasificación del experto.
Ce1	0.9	0.92	0.91	Alto
Ce2	0.7	0.76	0.73	Medio
Ce3	0.6	0.87	0.735	Medio
Ce4	0.8	0.85	0.825	Alto
Ce5	0.9	0.68	0.79	Medio
Ce6	0.7	0.93	0.815	Alto
Ce7	0.8	0.97	0.885	Alto
Ce8	0.8	0.84	0.82	Alto
Ce9	0.9	0.76	0.83	Alto
Ce10	0.9	0.74	0.82	Alto
Ce11	0.5	0.90	0.70	Medio

Fuente: elaboración propia.

3.2 Preparación del equipo de trabajo.

Para facilitar el trabajo con los expertos se hizo necesario realizar un taller introductorio donde se explicó a cada miembro del grupo las particularidades de la metodología por parte del autor de esta investigación de algunos conceptos relacionados con las competencias laborales que no eran dominadas por los expertos, así como los pasos a seguir en la elaboración de los perfiles a través del método Delphi. Además se creó conciencia de la importancia de la investigación por las ventajas que esto implica para el mejor desempeño del sistema integrado de gestión de recursos humanos del hotel.

3.3 Análisis de las competencias y diseño del perfil correspondiente a cada puesto.

Para cada puesto de trabajo se determinaran las competencias laborales, por separado, que deben conformar el contenido de cada puesto a partir del método Delphi por rondas y se diseñará posteriormente el perfil de competencias correspondiente para cada puesto de trabajo seleccionado tomando para esto el modelo propuesto por Cuestas Santos (2005), para la realización del mismo se realizo una revisión de los antiguos profesiogramas de cargos del hotel en esta área.

 Maître.

Ronda 1: a cada experto (E) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual debe responder sin comentarios en el grupo la pregunta propuesta:

¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto de Maître?

Posteriormente son recogidas las hojas y a través de un trabajo en equipo se eliminan las redundancias, de esta forma queda elaborado el listado de competencias resultantes para este puesto:

1. Autoridad.
2. Facilidades comunicativas.
3. Ética profesional.
4. Capacidad para controlar.
5. Capacidad para solucionar conflictos.
6. Orientación al desarrollo de personas.
7. Delegación.
8. Capacitación.

Ronda 2: es entregada por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz con las competencias resultantes, en la cual deberá exponer su concordancia con las mismas. Para esto se formula la siguiente pregunta:

¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márquelas con N.

Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia (Cc) a través de la expresión 2.1, quedando sustentado en la tabla siguiente:

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Cc %
Autoridad.									100
Facilidades comunicativas.									100
Ética profesional.									100
Capacidad para controlar.									100
Capacidad para solucionar conflictos.					N				87.5
Orientación al desarrollo de personas.		N							87.5
Delegación.									100
Capacitación.									100

Fuente: elaboración propia.

Son consideradas válidas todas estas competencias al tener un valor superior al 60%. ($Cc \geq 60\%$)

Ronda 3: Se les pide a los expertos que le den un peso ponderado a cada una de las competencias por mediación de la siguiente pregunta:

¿Que ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

Se les orienta a los expertos que el numero 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta K= 8, en este caso, que será la de menos importancia. Después es realizada la sumatoria por filas para obtener el valor de R_j , esta variable permitirá el ordenamiento y con posterioridad es calculado el nivel de consistencia de los expertos por Kendall, con un nivel de confianza para todos los casos del 95%.

El resultado de este análisis se muestra en la siguiente tabla:

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Rj	Δ	Δ ²
Autoridad.	1	1	2	2	3	1	1	1	12	-24	576
Facilidades comunicativas.	3	3	2	3	3	2	2	3	21	-15	225
Ética profesional.	4	5	5	5	4	5	3	4	35	-1	1
Capacidad para controlar.	2	2	2	3	3	2	3	3	19	-17	289
Capacidad para solucionar conflictos.	5	5	6	5	6	7	6	5	45	9	81
Orientación al desarrollo de personas.	3	2	1	1	3	2	2	1	15	-21	491
Delegación.	5	6	5	5	7	8	6	8	50	14	196
Capacitación.	3	4	3	4	4	5	3	5	31	-5	25
											Σ1884

Fuente: elaboración propia.

$$W = \frac{12 \times \sum \Delta^2}{M^2 \times (K^3 - K)} = \frac{12 \times 1884}{8^2 \times (8^3 - 8)} = 0.70$$

Como W= 0.70

Peso subjetivo W > 0.5 se cumple.

Cantidad de índices a evaluar K=8(muestra grande)

H0: no existe concordancia en el juicio de los expertos.

H1: existe concordancia en el juicio de los expertos.

El estadígrafo es el de la expresión 2.6:

$$X^2_{calculada} = 39.2$$

$$X^2_{Tabulada}(NC = 95\%; V = 7) = 2.167$$

Como se cumple la región de rechazo o región crítica (X^2 calculada $\geq X^2$ tabulada), se rechaza la hipótesis nula (H_0) que plantea que no existe concordancia en el juicio de los expertos, por lo que se acepta la hipótesis alternativa (H_1), que plantea la existencia de concordancia en el juicio de los expertos, luego queda considerado válido el juicio de los expertos y como resultado el ordenamiento de las competencias es el siguiente:

1. Autoridad.
2. Orientación al desarrollo de personas.
3. Capacidad para controlar.
4. Facilidades comunicativas.
5. Capacitación.
6. Ética profesional.
7. Capacidad para solucionar conflictos.
8. Delegación.

Posteriormente es realizado el diseño del perfil de competencias referente al puesto objeto de estudio, en el cual se expresan otras dimensiones y características ideales para el correcto desempeño del mismo. **(Ver Anexo # 10)**

🚧 Dependiente del servicio gastronómico en instalaciones turísticas (Jefe de brigada, JB).

Como el procedimiento es igual al anterior solo se reflejarán los resultados de cada una de las rondas.

Ronda 1:

1. Cumplir y hacer cumplir.
2. Capacidad para supervisar.
3. Trabajo en equipo.
4. Observador.
5. Adecuado porte y aspecto.
6. Elevado nivel de educación social.
7. Capacidad para planificar y organizar.

Ronda 2:

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Cc %
Cumplir y hacer cumplir.									100
Capacidad para supervisar.			N			N			75
Trabajo en equipo.									100
Observador.									100
Adecuado porte y aspecto.									100
Elevado nivel de educación social.									100
Capacidad para planificar y organizar.				N					87.5

Fuente: elaboración propia.

Son consideradas

válidas todas estas competencias al tener un valor superior al 60%. ($Cc \geq 60\%$)

Ronda 3:

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Rj	Δ	Δ^2
Cumplir y hacer cumplir.	3	4	3	3	5	3	4	5	30	-2	4
Capacidad para supervisar.	2	2	1	1	1	2	3	3	15	-17	289
Trabajo en equipo.	4	5	5	4	3	3	4	4	32	0	0
Observador.	5	6	5	6	6	7	6	7	48	16	256
Adecuado porte y aspecto.	2	1	1	2	2	2	2	1	13	-19	361
Elevado nivel de educación social.	1	1	1	2	1	2	2	2	12	-20	400

Capacidad para planificar y organizar.	3	2	2	3	2	2	3	2	19	-13	169
											$\Sigma 1479$

Fuente: elaboración propia.

$$W = \frac{12 \times \Sigma \Delta^2}{M^2 \times (K^3 - K)} = \frac{12 \times 1479}{8^2 \times (7^3 - 7)} = 0.82$$

Como $W = 0.82$

Peso subjetivo $W > 0.5$ se cumple.

Cantidad de índices a evaluar $K=7$ (muestra pequeña)

H_0 : no existe concordancia en el juicio de los expertos.

H_1 : existe concordancia en el juicio de los expertos.

El estadígrafo es el de la expresión 2.5:

$$S_{calculada} = 1479$$

$$S_{tabulada}(M = 8; K = 7; 0.01) = 579.9$$

Como se cumple la región de rechazo o región crítica ($S_{calculada} \geq S_{tabulada}$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) que plantea que no existe concordancia en el juicio de los expertos, por lo que se acepta la hipótesis alternativa (H_1), que plantea la existencia de concordancia en el juicio de los expertos, luego queda considerado válido el juicio de los expertos y como resultado el ordenamiento de las competencias es el siguiente:

1. Elevado nivel de educación social.
2. Adecuado porte y aspecto.
3. Capacidad para supervisar.
4. Capacidad para organizar y planificar.
5. Cumplir y hacer cumplir.
6. Trabajo en equipo.
7. Observador.

Posteriormente es realizado el diseño del perfil de competencias referente al puesto objeto de estudio, en el cual se expresan otras dimensiones y características ideales para el correcto desempeño del.
(Ver Anexo # 11)

 Dependiente del servicio gastronómico en instalaciones turísticas.

Ronda 1:

1. Creativo.
2. Elevado nivel de educación.
3. Experiencia.
4. Capacitación.
5. Destreza manual.
6. Preocupación por el orden.

Ronda 2:

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Cc %
Creativo.									100
Elevado nivel de educación.									100
Experiencia.									100
Capacitación.									100
Destreza manual.									100
Preocupación por el orden.									100

Fuente: elaboración propia.

Son consideradas válidas todas estas competencias al tener un valor superior al 60%. (Cc $\geq$ 60%)

Ronda 3:

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Rj	Δ	Δ^2
Creativo.	3	4	4	3	5	5	3	4	31	3	9
Elevado nivel de educación.	2	1	1	2	2	1	2	2	13	-15	225
Experiencia.	1	1	1	2	2	1	2	1	11	-17	289
Capacitación.	3	2	3	4		3	3	4	24	-4	16
Destreza manual.	4	5	5	6	6	5	4	5	40	12	144
Preocupación por el orden.	5	6	5	4	4	5	5	4	38	10	100
											$\Sigma 783$

Fuente:
elaboración
propia.

$$W = \frac{12 \times \sum \Delta^2}{M^2 \times (K^3 - K)} =$$

Como $W =$
0.69

Peso subjetivo $W \geq 0.5$ se cumple.

Entonces: Cantidad de índices a evaluar $K=6$ (muestra pequeña)

H_0 : no existe concordancia en el juicio de los expertos.

H_1 : existe concordancia en el juicio de los expertos.

El estadígrafo es el de la expresión 2.5:

$$S_{calculada} = 783$$

$$S_{tabulada}(M = 8; K = 6; 0.01) = 388.3$$

Como se cumple la región de rechazo o región crítica ($S_{calculada} \geq S_{tabulada}$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) que plantea que no existe concordancia en el juicio de los expertos, por lo que se acepta la hipótesis alternativa (H_1), que plantea la existencia de concordancia en el juicio de los expertos, luego queda considerado válido el juicio de los expertos y como resultado el ordenamiento de las competencias es el siguiente:

1. Experiencia.
2. Elevado nivel de educación social.
3. Capacitación.
4. Creativo.
5. Preocupación por el orden.

6. Destreza manual.

Posteriormente es realizado el diseño del perfil de competencias referente al puesto objeto de estudio, en el cual se expresan otras dimensiones y características ideales para el correcto desempeño del mismo. **(Ver Anexo # 12)**

 Chef.

Ronda 1:

1. Innovación.
2. Profundidad en el conocimiento de los productos y equipos de cocina.
3. Destreza manual.
4. Sentido de la organización.
5. Capacitación.
6. Creativo.
7. Capacidad para controlar y organizar.
8. Capacidad para solucionar conflictos.

Ronda 2:

[illegible]

solucionar conflictos									
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia.

Son consideradas válidas todas estas competencias al tener un valor superior al 60%. (Cc ≥ 60%)

Ronda 3:

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Rj	Δ	Δ ²
Innovación.	1	2	2	3	1	2	3	1	15	-21	441
Profundidad en el conocimiento de los productos y equipos de cocina.	1	1	2	1	1	2	2	1	11	-25	625
Destreza manual.	2	3	3	2	2	3	3	2	20	-16	256
Sentido de la organización.	3	3	4	5	4	3	5	4	31	-5	25
Capacitación.	4	4	3	3	4	5	3	4	30	-6	36
Creativo.	2	2	2	3	2	2	2	3	18	-18	324
Capacidad para controlar y organizar.	3	4	3	5	4	4	5	4	32	-4	16
Capacidad para solucionar conflictos	5	7	6	8	7	7	8	5	53	17	289
											Σ2012

Fuente: elaboración propia.

$$W = \frac{12 \times \sum \Delta^2}{M^2 \times (K^3 - K)} = \frac{12 \times 2012}{8^2 \times (8^3 - 8)} = 0.74$$

Como W= 0.74

Peso subjetivo W > 0.5 se cumple.

Entonces: Cantidad de índices a evaluar K=7(muestra pequeña)

H0: no existe concordancia en el juicio de los expertos.

H1: existe concordancia en el juicio de los expertos.

El estadígrafo es el de la expresión 2.5:

$$X^2_{calculada} = 41.44$$

$$X^2_{Tabulada}(NC = 95\%; V = 7) = 2.167$$

Como se cumple la región de rechazo o región crítica ($X^2_{calculada} \geq X^2_{tabulada}$), se rechaza la hipótesis nula (H0) que plantea que no existe concordancia en el juicio de los expertos, por lo que se acepta la hipótesis alternativa (H1), que plantea la existencia de concordancia en el juicio de los expertos, luego queda considerado válido el juicio de los expertos y como resultado el ordenamiento de las competencias es el siguiente:

1. Profundidad en el conocimiento de los productos y equipos de cocina.
2. Innovación.
3. Creativo.
4. Destreza manual.
5. Capacitación.
6. Sentido de la organización.
7. Capacidad para controlar y organizar.
8. Capacidad para solucionar conflictos.

Posteriormente es realizado el diseño del perfil de competencias referente al puesto objeto de estudio, en el cual se expresan otras dimensiones y características ideales para el correcto desempeño del mismo. **(Ver Anexo # 13)**

🚧 Cocinero A (JB)

Ronda 1:

1. Capacidad para controlar y organizar.
2. Conocimientos culinarios.
3. Experiencia.
4. Estricta higiene personal.
5. Trabajo en equipo.
6. Profesionalidad.

Ronda 2:

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Cc%
Capacidad para controlar y organizar.									100
Conocimientos culinarios.									100
Experiencia.				N					87.5
Estricta higiene personal.									100
Trabajo en equipo.			N			N			75
Profesionalidad.									100

Fuente: elaboración propia.

Son consideradas válidas todas estas competencias al tener un valor superior al 60%. (Cc

≥ 60%)

Ronda 3:

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Rj	Δ	Δ ²
Capacidad para controlar y organizar.	3	4	4	5	5	3	4	5	33	5	25
Conocimientos culinarios.	2	1	1	1	2	1	2	1	11	-17	289
Experiencia.	3	2	2	3	3	2	3	2	20	-8	64
Estricta higiene personal.	1	2	3	1	2	2	2	3	16	-12	144
Trabajo en equipo.	4	4	5	6	5	4	5	6	39	11	121
Profesionalidad.	2	2	3	2	2	3	2	2	18	-10	100
											Σ743

Fuente: elaboración propia.

$$W = \frac{12 \times \sum \Delta^2}{M^2 \times (K^3 - K)} = \frac{12 \times 743}{8^2 \times (6^3 - 6)} = 0.66$$

Como $W = 0.74$

Peso subjetivo $W > 0.5$ se cumple.

Entonces: Cantidad de índices a evaluar $K=7$ (muestra pequeña)

H_0 : no existe concordancia en el juicio de los expertos.

H_1 : existe concordancia en el juicio de los expertos.

El estadígrafo es el de la expresión 2.5:

$$S_{calculada} = 743$$

$$S_{tabulada}(M = 8; K = 6; 0.05) = 388.3$$

Como se cumple la región de rechazo o región crítica ($S_{calculada} \geq S_{tabulada}$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) que plantea que no existe concordancia en el juicio de los expertos, por lo que se acepta la hipótesis alternativa (H_1), que plantea la existencia de concordancia en el juicio de los expertos, luego queda considerado válido el juicio de los expertos y como resultado el ordenamiento de las competencias es el siguiente:

1. Conocimientos culinarios.
2. Estricta higiene.
3. Profesionalidad.
4. Experiencia.
5. Capacidad para controlar y organizar.
6. Trabajo en equipo.

Posteriormente es realizado el diseño del perfil de competencias referente al puesto objeto de estudio, en el cual se expresan otras dimensiones y características ideales para el correcto desempeño del mismo. **(Ver Anexo # 14)**

 Cocinero B

Ronda 1:

1. Destreza manual.
2. Colaboración.
3. Capacitación.
4. Innovación.
5. Calidad del trabajo.
6. Trabajo en equipo.

Ronda 2:

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Cc%
Destreza manual.									100
Colaboración.									100
Capacitación.					N				87.5
Innovación.									100
Calidad del trabajo.			N			N			75
Trabajo en equipo.		N			N				75

Fuente: elaboración propia.

Son consideradas válidas todas estas competencias al tener un valor

superior al 60%. (Cc ≥ 60%)

Ronda 3:

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Rj	Δ	Δ ²
Destreza manual.	2	2	3	2	3	2	2	3	19	-9	81
Colaboración.	4	4	5	6	5	4	6	5	39	11	121
Capacitación.	3	2	3	3	2	3	4	4	24	-4	16
Innovación.	1	1	2	1	2	1	1	1	10	-18	324
Calidad del trabajo.	1	1	1	2	2	1	2	2	12	-16	256
Trabajo en equipo.	2	3	2	2	3	2	2	3	18	10	100
											Σ898

Fuente: elaboración propia.

$$W = \frac{12 \times \sum \Delta^2}{M^2 \times (K^3 - K)} = \frac{12 \times 898}{8^2 \times (6^3 - 6)} = 0.80$$

Como W= 0.80

Peso subjetivo W > 0.5 se cumple.

Entonces: Cantidad de índices a evaluar $K=6$ (muestra pequeña)

H_0 : no existe concordancia en el juicio de los expertos.

H_1 : existe concordancia en el juicio de los expertos.

El estadígrafo es el de la expresión 2.5:

$$S_{calculada} = 898$$

$$S^2_{tabulada}(M = 8; K = 6; 0.05) = 388.3$$

Como se cumple la región de rechazo o región crítica ($S_{calculada} \geq S_{tabulada}$), se rechaza la hipótesis nula (H_0) que plantea que no existe concordancia en el juicio de los expertos, por lo que se acepta la hipótesis alternativa (H_1), que plantea la existencia de concordancia en el juicio de los expertos, luego queda considerado válido el juicio de los expertos y como resultado el ordenamiento de las competencias es el siguiente:

1. Innovación.
2. Calidad del trabajo.
3. Trabajo en equipo.
4. Destreza manual.
5. Capacitación.
6. Colaboración.

Posteriormente es realizado el diseño del perfil de competencias referente al puesto objeto de estudio, en el cual se expresan otras dimensiones y características ideales para el correcto desempeño del mismo. **(Ver Anexo # 15)**

Una vez concluido el diseño de los perfiles de competencias para los puestos seleccionados por los expertos se realizó una sesión de revisión del trabajo y obtuvo la aprobación por parte del comité de expertos y de la dirección del hotel los cuales estuvieron satisfechos del trabajo realizado y asintieron a la utilización de esta metodología en el futuro para diseñar los restantes perfiles a los demás puestos de trabajo en la organización.

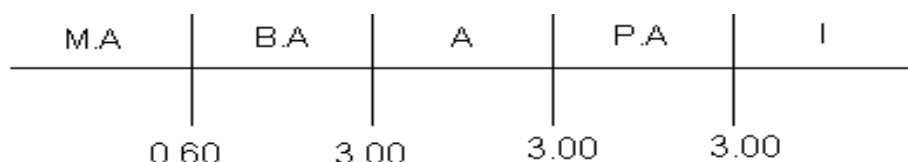
3.4 Validación de los perfiles de competencias por criterio de expertos

Este criterio es uno de los métodos subjetivos de pronóstico más confiable (siempre que se aplique siguiendo las indicaciones correspondientes) y constituye un procedimiento para confeccionar un cuadro de la evolución de situaciones complejas, mediante la elaboración estadística de las opiniones de los expertos en el tema de que se trate.

Determinación del número de expertos

La selección del número de expertos se llevo a cabo como mismo se realiza en el epígrafe 3.1. Selección del equipo de trabajo.

Los expertos considerados tienen experiencia y un nivel de competencia alto, y a partir de aquí se les aplicó la encuesta **(Anexo # 16)** para validar los perfiles de competencias a los 8 expertos seleccionados, los cuales poseen un rango superior al los expertos utilizados para la determinación de las competencias de los puestos objetos de estudio , para realizar el procesamiento estadístico de la misma se utilizó el método Delphi **(Anexo # 17)** el cual cuenta con una serie de pasos. Para elaborar las conclusiones de la aplicación del modelo se construyó un gráfico lineal donde se representaron los puntos de corte para poder analizar a qué intervalo pertenecía cada valor de la escala.



El resultado de este análisis permitió afirmar que todos los indicadores están en la categoría de muy adecuados.

Lo expresado significa que los expertos valoran los perfiles como muy adecuados en cuanto a:

A1: Precisión y claridad de las competencias determinadas.

A2: Correspondencia de los perfiles de competencias con las características del hotel.

A3: Correspondencia de los perfiles de competencias con los estándares que plantea el grupo Cubanacán.

A4: Los perfiles de competencias actúan sobre las funciones y tareas fundamentales de los puestos objeto de estudio.

A5: Valor práctico de los perfiles de competencias determinados para medir el desempeño en los puestos de trabajo y la idoneidad demostrada según lo establecido en las normas cubanas.

Las sugerencias o señalamientos formulados por los expertos fueron incorporados y permitieron el perfeccionamiento de los perfiles.

Conclusiones parciales del capítulo 3.

- ✚ El procedimiento propuesto y aplicado resultó viable en la obtención de las competencias y el diseño de los perfiles de cargo por competencias correspondientes a cada puesto de trabajo seleccionado.
- ✚ La dirección de la entidad y el comité de expertos que participó en la investigación quedaron consientes de la importancia que tuvo su colaboración y la elaboración de este trabajo.
- ✚ Los perfiles de cargo obtenidos establecen una conexión técnico-organizativa con otras actividades claves de la GRH, en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño y la compensación laboral.

Conclusiones generales

Una vez culminada la investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

1. Se elaboró un marco teórico referencial derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional más actualizada, abarcando fundamentalmente todos aquellos aspectos relacionados con la gestión de los recursos humanos, la gestión por competencias laborales y perfil de competencias que sirvió de soporte teórico para la investigación.
2. El diagnóstico permitió determinar las insuficiencias en la Gestión de Recursos Humanos y en el área Alimentos y Bebidas, aspectos tomados en cuenta para el diseño del procedimiento documentado.
3. Los perfiles de competencias diseñados en la presente investigación superan los actuales contenidos de trabajo existentes en la organización.
4. El procedimiento aplicado en el presente trabajo resultó factible en la obtención de los perfiles de competencias para los puestos de trabajo del área de alimentos y bebidas.
5. Los expertos validaron los perfiles de competencias determinados como muy adecuados según los resultados arrojados en la encuesta en el sistema de indicadores medidos.

Recomendaciones

Tomando como base los resultados obtenidos de la investigación y las conclusiones generales a las que se arribó, se recomienda:

1. Elaborar plan de medidas para eliminar las deficiencias detectadas en el diagnóstico y darle seguimiento para mejorar la gestión de los recursos humanos.
2. Diseñar los perfiles de competencias para el resto de las aéreas del hotel
3. Monitorear el manual de perfiles de competencias realizando una revisión periódica de cada cargo y puesto de trabajo para detectar los posibles cambios en el contenido de los mismos para mantenerlos actualizados.
4. Presentar los resultados de la investigación al grupo Cubanacán y en encuentros científicos.

Bibliografía

1. Alexim, J. (2002) La certificación en los dominios de la formación profesional y del mercado de trabajo. Boletín CINTERFOR No. 152. [En línea][Consultado: 15/12/10] Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public>
2. Algunas Experiencias de Formación y Certificación Basada en Competencias en América Latina. Los Ministerios de Educación: La Formación por Competencias en la Educación de Nivel Medio Técnico y Tecnológico. [En línea] [Consultado: 20/1/11] Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/index.htm>
3. Aragón A. (2002) Situación actual y perspectivas sobre la formación de profesionales en Cuba. Conferencia magistral. III Encuentro sobre Formación Tecnológica de Europa y América Latina. Hotel Neptuno, Ciudad de La Habana, del 4 al 8 de noviembre de 2002.
4. Arbizu F. La Perspectiva del Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación profesional en España. Transparencia, reconocimiento y calidad de competencias. [En línea][Consultado: 20/1/11]. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public>
5. Argudelo S. Alianza entre formación y competencia. [En línea][Consultado: 22/1/11. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public>
6. Arráiz, José Ignacio. (2000). Redistribución y competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? Revista Capital Humano. España, N.º 133, pp. 6-8.
7. Bataille Soto, Miguel Ángel. (2002). Las Competencias Comunicativas en la enseñanza de las lenguas extranjeras. Revista Apuntes. La Habana, Ed. Balcón, No. 7, pp. 24 - 28.
8. Billarou N. (2001). El enfoque de competencia Laboral. [En línea][Consultado: 10/4/11].Disponible en: <http://www.campus-oei.org/eduytrabajo/billarou.html>
9. Barranco, F.J (1993): Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación. Editorial Pirámide S.A. Madrid.
10. Beer, M. et al (1992): Gestión de recursos humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social. Madrid.

11. Calles, Juan Antonio y García, Adolfo (2001). Ahora o nunca: El rol de los recursos humanos en el modelo de desarrollo de capital humano. Revista Capital Humano. Madrid, N°145, pp.
12. Casas Bartol, J. (1992). Como reclutar y seleccionar el personal. Editorial de vecchi, S.A.
13. Carazo, José Antonio. Andersen (1998) Consulting: la formación por competencias, un valor corporativo esencial. Revista Capital Humano. Madrid, N°113, pp. 18-27.
14. Cardona, Pablo (2001). Dirección por competencias: Evaluación y coaching, en Álvarez de Mon y otros: Paradigma de liderazgo, claves de la dirección de personas. Madrid: Ed. McGraw-Hill. Management.
15. Cella J, S Montserrat (2002). Competencias profesionales de un perfil psicopedagógico en el proceso de incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a la docencia universitaria. Universidad de Lleida Virtual Educa. [En línea][Consultado 12/12/10] Disponible en: <http://www.virtualeduca.org/virtualeduca/virtual/actas2002/actas02/257.pdf>
16. Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral CONOCER: Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo (2001) [En línea] [Consultado: 10/1/11] Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public>
17. Cuesta Santos, A. (1996): "Tendencias actuales en la Gestión de Recursos Humanos (GRH). Necesidad del modelo funcional de GRH. En revista Factores Humanos, No 10, Ed. I+D Telefónica, Madrid, España.
18. Cuesta Santos, A. (1997): "Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos", Ed. Academia, La Habana.
19. Cuesta Santos, A. (1999): "Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos", Ed. Academia, La Habana.
20. Cuesta Santos, A. (2000): Perfiles de Competencias. Ed. Academia, La Habana.
21. Cuesta Santos, A. (2002): "Gestión del Conocimiento", Ed. Academia, La Habana.

22. Cuesta Santos, A. (2005): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Editorial Academia.
23. Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.
24. Diego, Pablo. (1998): Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias. Revista Capital Humano. Madrid: Ed. Capital Humano, N°108, pp. 30-34.
25. Ducceschi, M. (1982). Técnicas modernas de dirección de personal. Ibérico Europea de Ediciones. S.A. Madrid.
26. Fernández López, A, M. (2006). Análisis y descripción de puestos de trabajo. [En línea] [Consultado: 10/1/11] Disponible en: http://www.wikilearning.com/analisis_y_descripcion_de_puestos_de_trabajo-wkc-15215.htm
27. Fernández Ríos, M. (1995): Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
28. Fletcher, Shirley (2000). Diseño de capacitación basado en competencias laborales. México. Ed. Panorama Editorial S.A.
29. French, W.L. (1993). Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos. Editorial Limusa, México.
30. Garcia Mena, Yumar (2009). Diseño de los perfiles de competencias en la unidad presupuestada Programa de Trabajadores Sociales de Cabaiguán. Tesis de diplomado. Universidad Central de Las Villas. Cuba.
31. Gama, E. (1992). Bases para el Análisis de Puestos. México: Editorial Trillas.
32. Gallego Franco, Mery (2001). Gestión humana basada en competencias (II). Procesos de gestión humana basados en competencias. [En línea][Consultado: 13/12/10] Disponible en: <http://www.arearh.com/rrhh/procesosgestionhumana.htm>.
33. Gallego, J.F. (1996). Principios generales para la administración de establecimientos hoteleros. España.

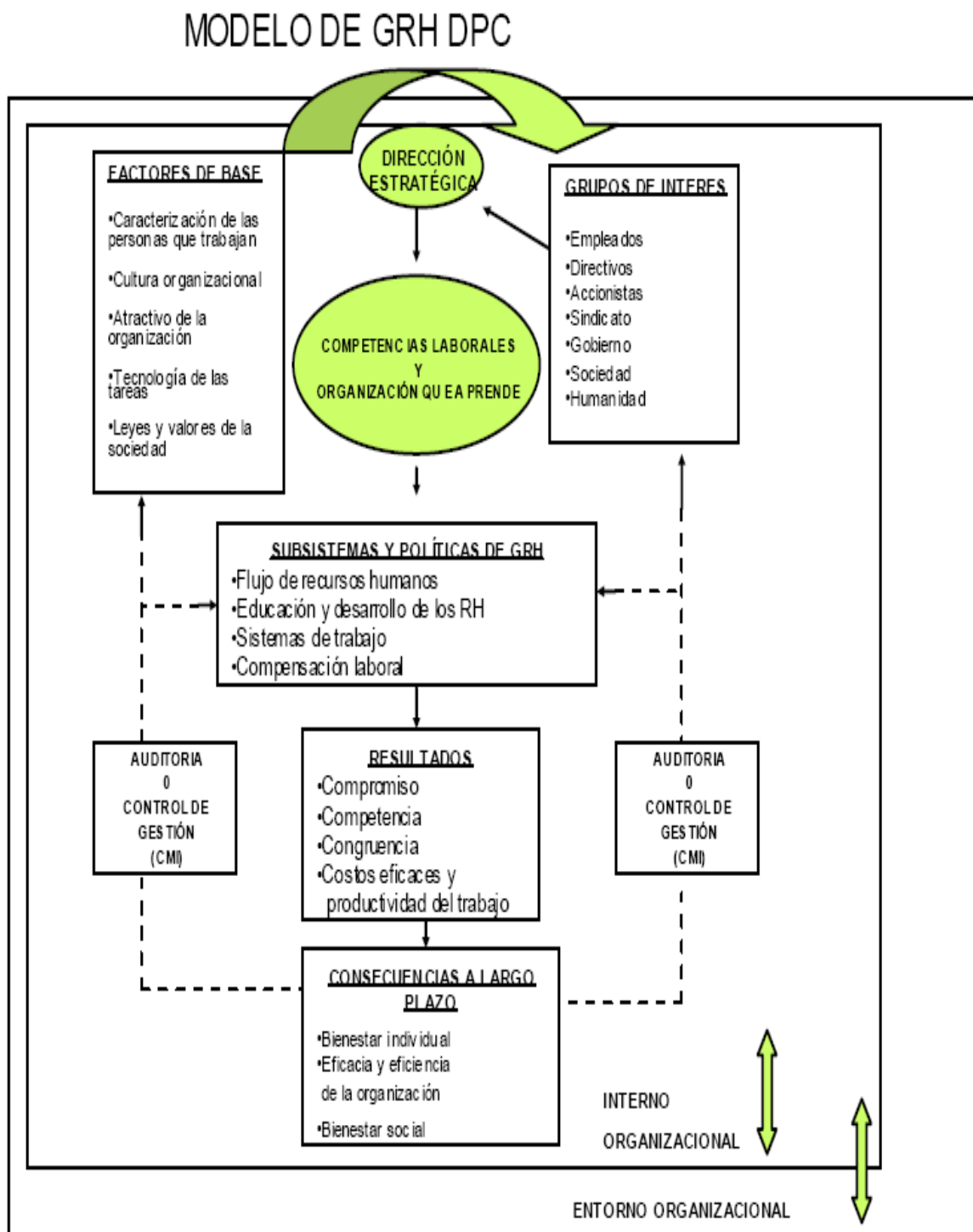
34. González, José. A (1999). Feed-Back 360, una vía para operativizar la gestión del conocimiento. Revista Capital Humano. Madrid. Ed. Capital Humano, N°121, pp. 38-46.
35. Harper & Lynch. (1992): "Análisis y descripción de puestos. Evaluación del rendimiento en Manuales de Recursos Humanos", Ed. Gaceta de los Negocios, Madrid.
36. Hernández Sampier, Roberto (2003). Metodología de la Investigación 1. La Habana: Ed. Félix Varela.
37. Herranz, Antonio (1999) Las competencias: pasado y presente. Revista Capital Humano. Madrid. Ed. Capital Humano, N°123, pp. 58-66.
38. Hurtado de Mendoza S. Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy.: [En línea] [Consultado: 21/1/11] Disponible en <http://www.ub.es/histodidactica/Epistemolog%EDa/>
39. Ivancevich, J. & Lorenzi, P. (1996). Gestión, calidad y competitividad. España.
40. Kerka, S (1998) Competency-Based Education and Training. ERIC Myths and Realities Clearinghouse. [En línea][Consultado: 21/1/11] Disponible en: http://www.eric.com/competency-based_education.html
41. Kirsch, E (2002). Evaluar la experiencia adquirida entre normas de certificación y singularidad de los itinerarios profesionales [En línea] [Consultado: 20/2/11]. Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public>
42. Lanham, E. (1996). Valuación de puestos. Editorial Revolucionaria. La Habana. Cuba.
43. Las 40 preguntas más frecuentes sobre formación por competencias (2000) [En línea] [Consultado: 23/1/11]. Disponible en <http://www.cinterfor.org.uy/>
44. Le Boterf, Guy (2001). Ingeniería de las competencias. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
45. Levionnois, Michel (1992). Marketing Interno y Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
46. Levy-Levoyer, Claude (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

47. Londoño, Clara, Orrego, Luz Amparo y García, Marluz (2001). Sistema de reclutamiento y selección de personal por competencias. Un camino al empoderamiento. TD. Facultad de Psicología. Universidad de San Buena Ventura. Medellín. Pp. 206.
48. López Collado, Asunción (2002). La Gobernanta. Manual de Hostelería. España: Ediciones Paraninfo, Thomson Leraning.
49. Marsán Castellanos, J. et al (1986). La organización del trabajo. Editorial ISPJAE. La Habana.
50. Martín, González, Rosa María (2008). Procedimiento para el diseño de los perfiles de competencias para el área Ama de LLaves. Hotel Club Amigo Costasur. Tesis de Maestría en Dirección. Universidad de Cienfuegos. Cuba. Escuela de Hotelería y Turismo de Trinidad.
51. Merino, F (2003) Rediseño de la Currícula de la Carrera de Relaciones Publicas bajo el Enfoque de Formación por Competencias Laborales [En línea] [Consultado: 20/12/10] Disponible en: <http://www.monografias.com>
52. Mertens, L. (2000) La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Madrid.
53. Mertens, L. (1997) Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo [En línea] [Consultado: 10/1/11] Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public>
54. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2002). Reconocimiento, evaluación y acreditación de la competencia profesional. El Foro de las cualificaciones Número 5, 2002, pág. 2-7. [En línea] [Consultado: 10/1/11] Disponible en: <http://www.mtas.es/incual>
55. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (1999) Resolución Ministerial 21/99: La Habana Cuba.
56. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2006) Resolución 8 /06 (Reglamento General Sobre Relaciones Laborales).
57. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2006) Resolución 28 /06 sobre “Perfil Amplio e Idoneidad Demostrada.

58. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2006) Resolución 29/06 (Organización, control y Desarrollo de la capacitación).
59. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2007) Resoluciones 36 (sobre la actuación de la inspección del trabajo en la aplicación del decreto ley no. 246/2007).
60. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Resolución 39/2007 (Bases Generales de Seguridad y salud del Trabajo).
61. Ministerio del Turismo. (2007) Resolución 65/ 07 (Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo del Sistema del Ministerio de Turismo)
62. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (2007) Resolución 109/07 (dirigida a los medios de seguridad tanto individual como colectivos).
63. Ministerio del Turismo. (2008) Resolución 41/08 (Lineamientos para la elaboración de los programas para el sistema de atención al hombre en las entidades laborales del ministerio de turismo).
64. Ministerio del Turismo. (2007) Resolución 71/07 (Normas y procedimientos para la realización de la evaluación del desempeño de los trabajadores de las entidades que integran el Sistema del Ministerio de Turismo).
65. Ministerio del Turismo. (2006). Resoluciones 60 (Política de formación y capacitación de los recursos humanos en las entidades que integran el sistema del ministerio de turismo)
66. Ministerio del Turismo. (2006) Instrucción 2 de Sed Pérez (referida a la capacitación)
67. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2005) Resoluciones 103/05 (Calificador común de Servicio),
68. McClelland, D. C. (1973): Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28, 1-14.
69. NC – 3000. (2007): Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
59. NC – 3001. (2007): Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.

70. NC – 3002. (2007): Sistema para la Gestión Integrada de Capital Humano – Implementación. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
71. Sikula, A.F. & Mc Kenna, F.J. (1989). Administración de Recursos Humanos: Conceptos prácticos. Editorial Limusa. México.
72. Sotolongo Sánchez, M. (1998). Procedimiento general para la elaboración de profesigramas de cargo y puestos de trabajo en Villas Turísticas pequeñas y medianas. Instituto superior politécnico “José Antonio Echeverría”. Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Gestión de Recursos Humanos.
73. Stewart, A. (1998). La nueva riqueza de la organización: el capital intelectual. [En línea] [Consultado: 10/1/11] Disponible en: <http://www.granica.com/>.
74. Pereda, S. y Berrocal, F. (1999): Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
75. Vaughn, R.C. (1971). Introducción a la ingeniería industrial. Editorial Reverté. S.A. España.
76. Werther, W.B. & Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos. Ediciones Mc Graw-Hill. México.
77. Velázquez Gómez, M. (2007). Diseño de los perfiles de competencias de cargos y puestos de trabajo en el hotel “Jagua”. Tesis presentada en opción al grado de ingeniería industrial.
78. Werther, W.B. & Davis, K. (1992). Administración de personal y recursos humanos. Ediciones Mc Graw-Hill. México.
79. Zayas, E. (1990). El Proceso de las Decisiones y de Solución de Problemas. Isth. Holguín, Cuba.

Anexo # 1: Modelo de GRH DPC, Cuestas Santos (2005).



Anexo # 2: Diccionario de competencias.

Competencias cardinales

1. Compromiso
2. Ética
3. Prudencia
4. Justicia
5. Fortaleza
6. Orientación al cliente
7. Orientación a los resultados
8. Calidad de trabajo
9. Sencillez
10. Adaptabilidad al cambio
11. Temple
12. Perseverancia
13. Integridad
14. Iniciativa
15. Innovación
16. Flexibilidad
17. Autocontrol
18. Desarrollo de personas
19. Conciencia organizacional

Niveles intermedios

1. Alta adaptabilidad
2. Flexibilidad
3. Colaboración
4. Calidad de trabajo
5. Franqueza
6. Confiabilidad
7. Habilidad analítica
8. Modalidades de contacto
9. Nivel de compromiso
10. Disciplina personal
11. Productividad
12. Orientación al cliente interno y externo
13. Profundidad en el conocimiento de los productos
14. Orientación a los resultados
15. Orientación al cliente
16. Negociación
17. Comunicación
18. Aprendizaje continuo
19. Credibilidad técnica
20. Presentación de soluciones comerciales
21. Resolución de problemas

Niveles ejecutivos

1. Desarrollo de su equipo
2. Modalidades de contacto
3. Habilidades mediáticas
4. Liderazgo para el cambio
5. Pensamiento estratégico
6. Dinamismo
7. Energía
8. Adaptabilidad
9. Relaciones públicas
10. Orientación al cliente
11. Trabajo en equipo
12. Orientación a los resultados
13. Integridad
14. Iniciativa

Niveles iniciales

1. Alta adaptabilidad
2. Flexibilidad
3. Capacidad de para aprender
4. Modalidades de contacto
5. Productividad
6. Responsabilidad
7. Tolerancia a la presión
8. Trabajo en equipo
9. Conciencia organizacional
10. Confianza en sí mismo
11. Desarrollo de relaciones
12. Desarrollo de las personas
13. Impacto e influencia

Competencias del conocimiento

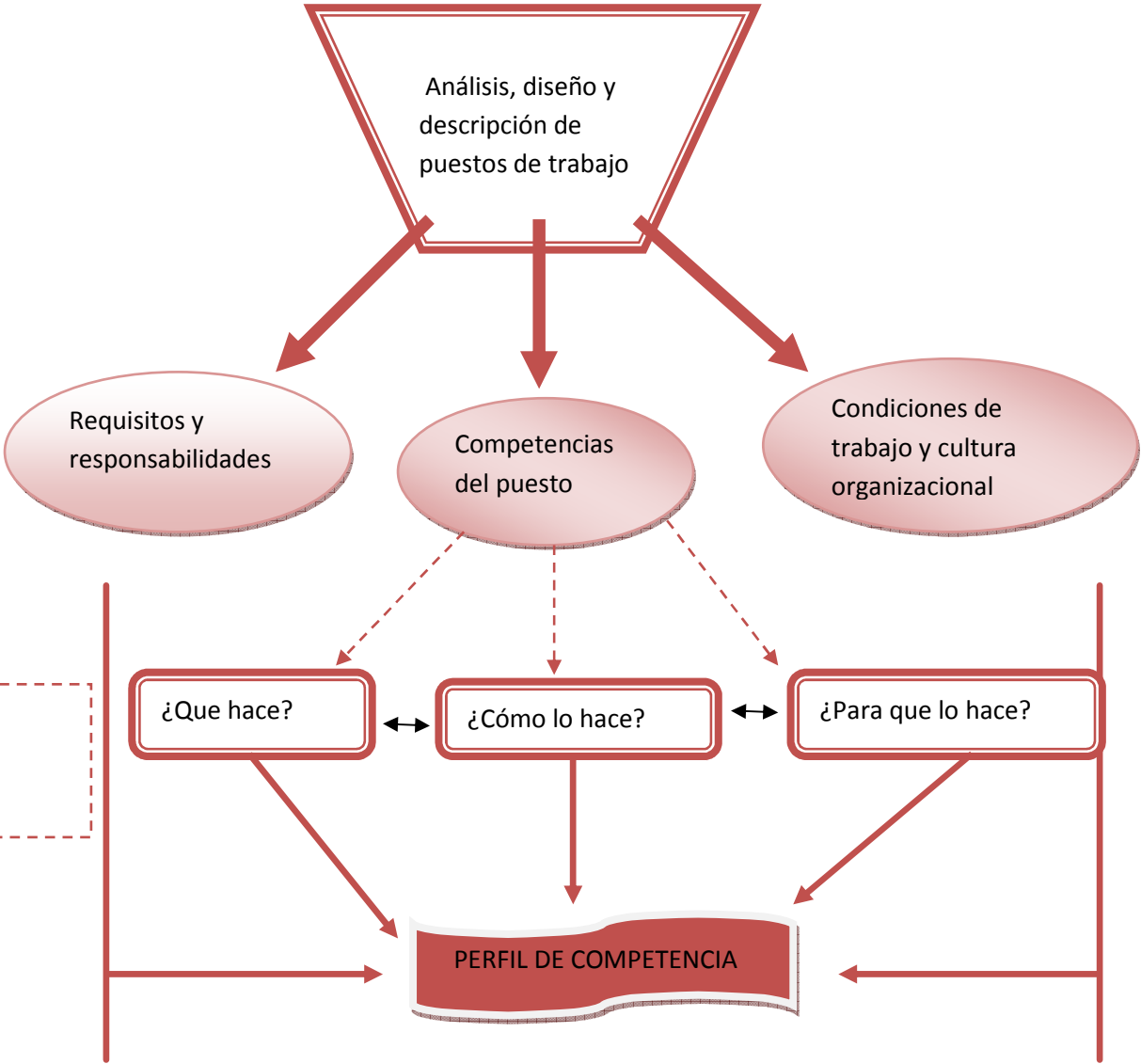
1. Apoyo a los compañeros
2. Autodirección basada en el valor
3. Responsabilidad personal
4. Innovación del conocimiento
5. Profesionales inteligentes
6. Desarrollo de profesionales inteligentes
7. Competencias de los profesionales del conocimiento

- | | |
|--|--|
| comerciales | 8. Desarrollo de redes flexibles |
| 22. Trabajo en equipo | 9. Desarrollo de redes inteligentes |
| 23. Capacidad de planificar y de organización | 10. Conocimiento inteligente |
| 24. Conocimiento de la industria y el mercado | 11. Crear equipos de alto rendimiento que ofrezcan oportunidades desafiantes |
| 25. Construcción de relaciones de negocios | 12. Redes a partir de comunidad de intereses |
| 26. Pensamiento analítico | 13. Trabajo en equipo centrado en objetivos |
| 27. Manejo de relaciones de negocios | 14. Comunicación para compartir conocimientos |
| 28. Pensamiento conceptual | 15. Orientar y desarrollar a otras personas |
| 29. Dirección de equipos de trabajo | 16. Desarrollar la relación con el cliente |
| 30. Desarrollo estratégico de recursos humanos | 17. Gerenciamiento (management) de proyectos |
| 31. Impacto e influencia | 18. Comprender el negocio del cliente |
| 32. Capacidad de entender a los demás | 19. Demostrar valor |
| 33. Orientación a Resultados | 20. Metodología para la calidad |
| 34. Flexibilidad | 21. Herramientas al servicio del negocio |
| 35. Autocontrol | 22. Manejo de relaciones de negocios (networking) |
| 36. Búsqueda de información | |
| 37. Conciencia organizacional | |
| 38. Confianza en sí mismo | |
| 39. Desarrollo de relaciones | |
| 40. Desarrollo de las personas | |
| 41. Preocupación por el orden y la claridad | |

Competencias para la gente

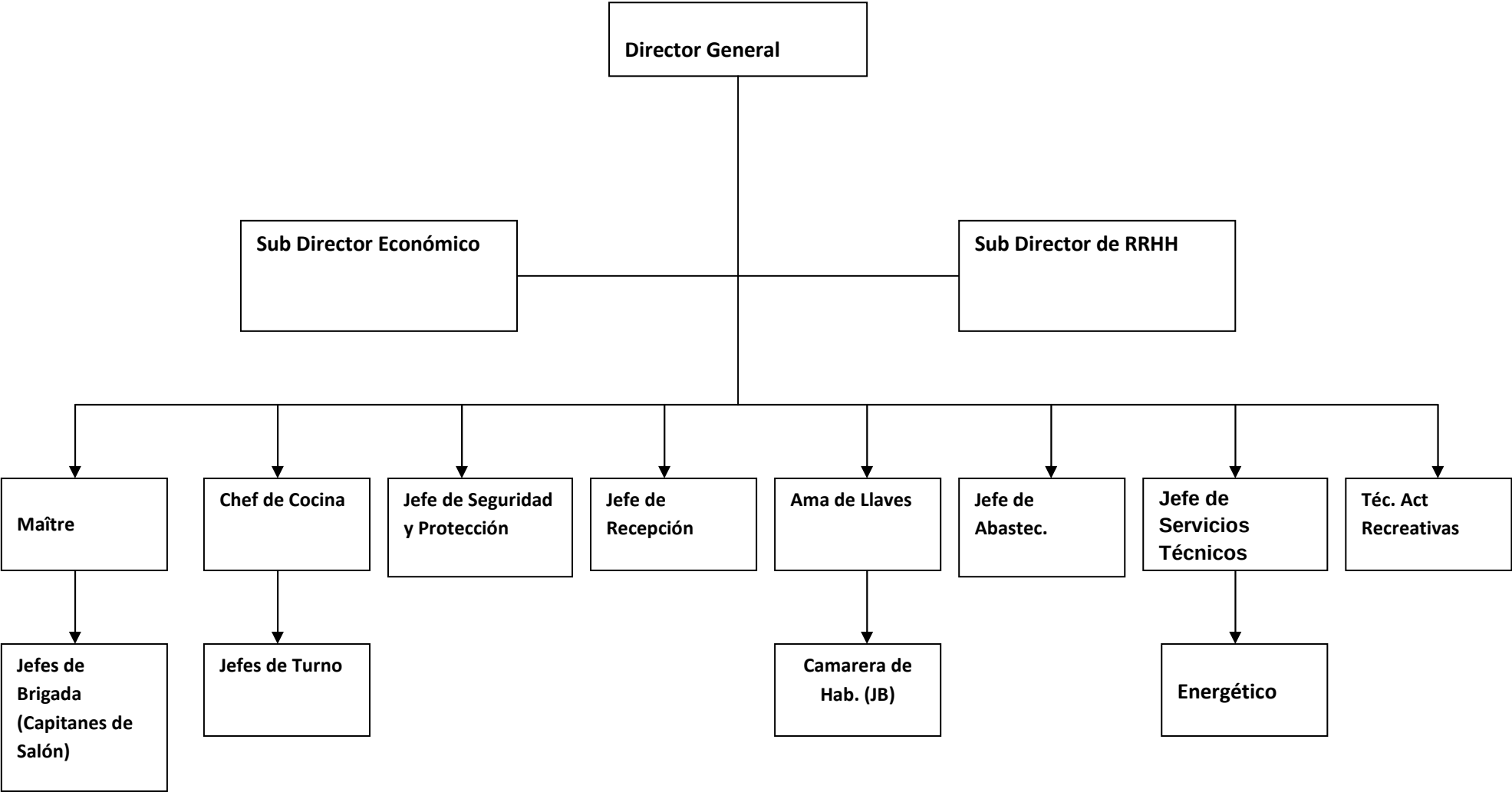
1. Construcción de relaciones de negocios
2. Dirección de equipos de trabajo
3. Competencia asesina
4. Desarrollo estratégico de los recursos humanos
5. Desarrollo de su equipo
6. Modalidades de contacto
7. Habilidades mediáticas
8. Liderazgo para el cambio
9. Pensamiento estratégico
10. Relaciones públicas

Anexo # 3. Representación gráfica del perfil de competencia.

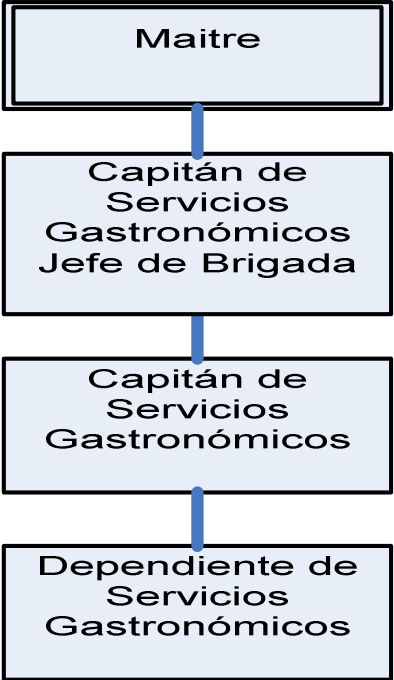


SABER HACER Y QUE HACER

Anexo # 4: Estructura organizativa del hotel “Las Cuevas-La Ronda”.



Anexo 5: Organigrama del Departamento de Alimentos y Bebidas del hotel Las Cuevas-La Ronda.



Anexo # 6: Valores críticos de S

Valores críticos de S							
K						Valores adicionales para K=3	
M	3	4	5	6	7	M	S
$\alpha=0.05$							
3			64.4	108.9	157.3	9	54
4		49.5	88.4	143.3	217	12	71.9
5		62.6	112.3	182.4	276.2	14	83.8
6		75.7	136.1	221.4	335.2	16	95.8
8	48.1	101.7	183.7	244	453.1	18	107.7
10	60	127.8	231.2	376.7	571		
15	89.8	192.9	349.8	570.5	864.9		
20	119.7	258	468.5	764.4	1158.7		
$\alpha=0.01$							
3			75.6	122.8	185.6	9	75.9
4		61.4	109.3	176.2	265	12	103.5
5		80.5	142.8	229.4	343.8	14	121.9
6		99.5	171.1	282.4	422.6	16	140.2
8	66.8	137.4	242.7	388.3	579.9	18	188.6
10	85.1	175.3	309.1	494	737		
15	131	269.8	475.2	758.2	1129.5		
20	177	364.2	641.2	1022.2	1521.9		

Anexo # 7: Cálculo del número de expertos a incluir.

Número de expertos (M):

$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2}$$

Donde:

M: Cantidad de expertos.

i : Nivel de precisión deseado.

P: Proporción estimada de errores de los expertos.

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Tabla 1: Factor asociado al nivel de confianza en la decisión final.

K	NC (%)
6.6564	99
3.841	95
1.6896	90

Se desea un nivel de confianza del 95% (K=3.841), y se considera un nivel de precisión de 0.16 (I) con una proporción de error de 0.05 (P). Con ello queda:

$$M = \frac{0.05 * 1 * 3.841}{0.16^2} = 7.5 \approx 8 \text{ expertos}$$

Anexo # 8: Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos.

Nombre: _____

Compañero(a) como usted ha mostrado voluntad para colaborar con nuestra investigación y que tiene las condiciones profesionales exigidas para emitir un criterio sobre el trabajo realizado, necesitamos seleccionar los especialistas que en calidad de expertos nos brindarían los criterios que nos permitirían decidir al respecto. Para realizar la selección de expertos necesitamos saber los elementos que nos permitan determinar el grado de competencia que tiene usted en la materia y por ello queremos que responda el siguiente test.

1. Marque con una "x" en la tabla siguiente, el nivel de conocimiento que usted posee, en una escala de 0 a 10, en aspectos relacionados con la Gestión por competencias laborales, considerando 0 como no poseer conocimiento en la materia y en orden creciente de competencia hasta 10, que significaría una elevada preparación.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Para determinar cuáles fuentes han contribuido a la preparación que usted posee en el tema. Señale con una "X" en la siguiente tabla la casilla correspondiente:

Fuentes del conocimiento	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>
Experiencia de trabajo.			
Análisis teóricos críticos realizados por usted			
Trabajo de autores nacionales consultados.			
Trabajo de autores extranjeros consultados.			
Conocimiento sobre el estado actual del problema.			
Su intuición			

Muchas Gracias.

Anexo # 9: Expertos seleccionados.

Después de aplicar los pasos para la selección de los expertos los seleccionados fueron:

Aleiner Zerquera Concepción	Directora Asistente
Rodobaldo Calzada Garmendía	Jefe de Sala de Fiesta
Lyosmán de León López	Maître
Frank Fundora Liriano	Cheff de cocina
María Elena Bandomo del Sol	Técnico A en Gestión de RRHH
Leonel Pablo Martínez	Cocinero A (JB)
Raúl Dueñas Díaz	Subdirector de recursos humanos
Gerny Medina Perez	Dependiente de servicio gastronómico (JB)

Anexo # 10: Perfil de competencia del puesto de trabajo de Maître.

Denominación del cargo: Maître.	
Departamento al que pertenece: alimentos y bebidas.	
Categoría ocupacional: D	Grupo escala: XV
Misión del puesto de trabajo: organizar, ejecutar, planificar y controlar las diferentes unidades de servicios gastronómicos del Hotel, desarrollando todas aquellas actividades que permitan realizar una mejor atención y comunicación con el cliente, efectuando operaciones de marketing interno, supervisando la higiene; presentación cualitativa y cuantitativa de los platos, teniendo especial atención con los eventos, banquetes, y actos específicos, buscando prestar un servicio con calidad y al mismo tiempo rentabilidad en los mismo.	
Competencias del cargo	Dimensiones
Autoridad.	• Tiene la capacidad de ocasionar cambios de comportamiento o actitud en otra persona o grupo, así como realizar promociones, reconocimientos, sanciones y evaluar al personal bajo su responsabilidad en coordinación con el departamento de Recursos Humanos.
Orientación al desarrollo de personas.	• Se interesa porque sus trabajadores tengan acceso a diferentes vías de superación. • Ejecuta instrucciones necesarias al personal para las actuaciones y acciones en la presentación de los servicios.
Capacidad para controlar y ejecutar.	• Controla el cumplimiento de regulaciones y normas legales. • 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. • Ejecuta y elabora ofertas y su valoración, conjuntamente con el Cheff de Cocina, actividades, tanto para los puntos de ventas de servicios gastronómicos, como de los banquetes y eventos.
Facilidades comunicativas.	• Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral. • Transmite de forma clara y coherente. • Sabe escuchar los diversos criterios. • Atiende a clientes que por sus características o por instrucciones de la dirección sea necesario.
Capacitación.	• Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse. • Participar en jornadas gastronómicas, eventos, promociones u otros de similares características, que sirvan para potenciar la imagen del Hotel y la Cadena.
Ética profesional.	• Trata a todos con respeto y cortesía. • No abusa de las atribuciones que posee en su responsabilidad. • Controlar y evaluar los resultados de las partes de producción y segmentación de las ventas, e informa a sus colaboradores directos o personal.
Capacidad para solucionar conflictos.	Controlar la creación y mantenimiento de clima laboral favorable que contribuya a la unidad y

	desarrollo del sentido de pertenencia.		
Delegación.	• Posibilita que sus subordinados asuman tareas.		
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo			
❖ Formación mínima necesaria: técnicas de servicios o Lic. en turismo.			
❖ Experiencia previa: 3 años como dependiente de servicios gastronómicos.			
Conocimientos específicos	1	2	3
Graduados del Nivel Medio Superior.			X
Curso básico de Dirección.		X	
Curso básico de idioma ingles.	X		
1. Elementales	2. Medios	3. Superiores	
Requisitos físicos	1	2	3
No debe tener ningún impedimento			X
Tener buena presencia.			
Requisitos de personalidad	1	2	3
Seguro de sí.			X
Confiable.			X
Decidido.			X
Sincero.			X
Diplomático.			X
1. No exigidos	2. Bajos	3. Medio	4. Altos
Sobre el trabajo de otras personas.			
Controla y dirige la labor del personal del departamento.			
Sobre los equipos y medios de trabajo.			

Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo dentro del área: computadoras, impresoras, mobiliario en general así como los carros del Departamento. Tiene que chequear el estado de estos cada cierto período de tiempo.
Sobre la calidad del servicio. ➤ Controlar y evaluar las incidencias de los puntos de ventas de los servicios gastronómicos en los diferentes turnos. ➤ Controlar la higiene y presentación de instalaciones y equipos, así como las correspondientes al personal, procurando que se cumplan con exactitud las normas establecidas. ➤ Controlar las quejas y reclamaciones y proceder a su evaluación, transmitiendo los resultados al personal.
Sobre la relación con los clientes. ➤ Organiza y ejecuta una política de calidad y atención al cliente que permita una mejor comunicación con este, al objeto de elevar sus niveles de satisfacción.
Condiciones de trabajo
❖ Ambiente físico
Requisitos a cumplir en el puesto
Iluminación: 300 – 500 Lux Ruido: ≤60dBA Microclima: temperatura ambiente en invierno 21 – 23 °C y en verano 26 – 28 °C
❖ Régimen de trabajo y descanso 6 días a la semana, 7.33 horas/día. 1 franco por semana.
Cultura organizacional
❖ Expectativas del comportamiento. Su comportamiento tiene que res acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética de la institución. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la empresa y el país. Conducta Político – Moral acorde a los principios revolucionarios de nuestra sociedad socialista.
❖ Clima organizacional.

Tiene que tener en cuenta los siguientes valores:

- Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad.
- Crear un elevado sentido de pertenencia a sus subordinados.
- Incentivar la creatividad de sus subordinados.
- Ser receptivo a nuevas ideas.
- Crear un ambiente de comunicación abierta.

Realizado por: _____ **Firma** _____ **Fecha**

Revisado por: _____ **Firma** _____ **Fecha**

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

Anexo # 11: Perfil de competencia del puesto de trabajo de Dependiente del servicio gastronómico en instalaciones turísticas (JB).

Denominación del cargo: Dependiente del servicio gastronómico en instalaciones turísticas (JB).	
Departamento al que pertenece: alimentos y bebidas.	
Categoría ocupacional: S	Grupo escala: VI
Misión del puesto de trabajo: asegurar la excelencia de los servicios gastronómicos que se ofrecen en la instalación , garantizando la plena satisfacción del cliente. Además de cumplir y hacer cumplir lo establecido para el control interno.	
Competencias del cargo	Dimensiones
Elevado nivel de educación social.	• Recibe con amabilidad al cliente y lo conduce a la mesa, los acomoda y entrega la carta. • Aplica las normas de cortesía y amabilidad, que no haya demoras en la atención a los clientes, que se ejecuten correctamente las técnicas de servicio.
Adecuado porte y aspecto.	• Exige y cumple con una adecuada presencia personal y correcto uso del uniforme.
Capacidad de supervisar.	• Organiza, orienta, controla y supervisa el personal subordinado y las distintas modalidades del servicio de alimentos y bebidas que se ofertan en las áreas y lugares donde se prestan estos servicios.
Capacidad para planificar y organizar.	• Coordina con el Cheff de cocina la elaboración e impresión de la carta y menú del día. • Organizar y controlar servicios de desayuno, almuerzo, comida y buffet que sean asignados.
Cumplir y hacer cumplir.	• Cumplir óptimamente los deberes funciones de la labor que realiza y demás tareas

	asignadas. • Controla la correcta utilización de los equipos, insumos y lencería.			
Trabajo en equipo.	• Comparte con su grupo los retos. • Ayuda al Maître en la evaluación del desempeño de sus subordinados.			
Observador.	• Esta atento al correcto desarrollo del servicio.			
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo				
❖ Formación mínima necesaria: Técnicas de Servicios, Aseguramiento de la Calidad, Técnicas de Dirección.				
❖ Experiencia previa: dependiente gastronómico (3 años).				
Conocimientos específicos	1	2	3	
Graduados del Nivel Medio Superior.			X	
Curso básico de ingles.		X		
2. Elementales2. Medios3. Superiores				
Requisitos físicos	1	2	3	4
No debe tener ningún impedimento			X	
Tener buena presencia.			X	
Requisitos de personalidad	1	2	3	4

Confiable.			X	
Respetuoso.			X	X
Competente.				X
Esforzado.				X
2. No exigidos	2. Bajos	3. Medio	4. Altos	
Sobre el trabajo de otras personas. • Responde directamente al Maître, complementa la realización de las actividades y trabaja en estrecha coordinación con él.				
Sobre los equipos y medios de trabajo. • Mantiene ordenado y limpio el puesto de trabajo. • Controla la correcta utilización de los equipos, insumos y lencería.				
Sobre la calidad del servicio. • Cumple con lo establecido en los documentos técnico – normalizativos que rigen la actividad. • Asegurar la decoración del salón y exigir rapidez y eficiencia en los servicios.				
Sobre la relación con los clientes. ➤ Conoce y analiza el grado de satisfacción de los clientes y tomar las medidas necesarias.				
Condiciones de trabajo				
❖ Esfuerzo físico. Tanto el esfuerzo físico como el mental son altos pues tiene que permanecer muchas horas de pie y realizando recorridos además de efectuar operaciones de forma manual o en maquina electrónica, controla y custodia cantidad de valores y efectivos.				
❖ Ambiente físico. Iluminación: 300 – 500 Lux Ruido: ≤60dBA. Microclima: temperatura ambiente en invierno 21 – 23 °C y en verano 26 – 28 °C.				
❖ Régimen de trabajo y descanso.				

6 días a la semana, 7.33 horas/día. 1 franco por semana.			
Cultura organizacional			
❖ Expectativas del comportamiento. Su comportamiento tiene que res acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética de la institución. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la empresa y el país. Conducta Político – Moral acorde a los principios revolucionarios de nuestra sociedad socialista.			
❖ Clima organizacional.			
Realizado por:		Firma	Fecha
Revisado por:		Firma	Fecha
Aprobado por:		Firma	Fecha

Anexo # 11: Perfil de competencia del puesto de trabajo de Dependiente del servicio gastronómico en instalaciones turísticas (JB).

Denominación del cargo: Dependiente del servicio gastronómico en instalaciones turísticas (JB).	
Departamento al que pertenece: alimentos y bebidas.	
Categoría ocupacional: S	Grupo escala: VI
Misión del puesto de trabajo: asegurar la excelencia de los servicios gastronómicos que se ofrecen en la instalación , garantizando la plena satisfacción del cliente. Además de cumplir y hacer cumplir lo establecido para el control interno.	
Competencias del cargo	Dimensiones
Elevado nivel de educación social.	• Recibe con amabilidad al cliente y lo conduce a la mesa, los acomoda y entrega la carta. • Aplica las normas de cortesía y amabilidad, que no haya demoras en la atención a los clientes, que se ejecuten correctamente las técnicas de servicio.
Adecuado porte y aspecto.	• Exige y cumple con una adecuada presencia personal y correcto uso del uniforme.
Capacidad de supervisar.	• Organiza, orienta, controla y supervisa el personal subordinado y las distintas modalidades del servicio de alimentos y bebidas que se ofertan en las áreas y lugares donde se prestan estos servicios.
Capacidad para planificar y organizar.	• Coordina con el Cheff de cocina la elaboración e impresión de la carta y menú del día. • Organizar y controlar servicios de desayuno, almuerzo, comida y buffet que sean asignados.
Cumplir y hacer cumplir.	• Cumplir óptimamente los deberes funciones de la labor que realiza y demás tareas

	asignadas. • Controla la correcta utilización de los equipos, insumos y lencería.			
Trabajo en equipo.	• Comparte con su grupo los retos. • Ayuda al Maître en la evaluación del desempeño de sus subordinados.			
Observador.	• Esta atento al correcto desarrollo del servicio.			
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo				
❖ Formación mínima necesaria: Técnicas de Servicios, Aseguramiento de la Calidad, Técnicas de Dirección.				
❖ Experiencia previa: dependiente gastronómico (3 años).				
Conocimientos específicos	1	2	3	
Graduados del Nivel Medio Superior.			X	
Curso básico de ingles.		X		
3. Elementales	2. Medios		3. Superiores	
Requisitos físicos	1	2	3	4
No debe tener ningún impedimento			X	
Tener buena presencia.			X	
Requisitos de personalidad	1	2	3	4

Confiable.			X	
Respetuoso.			X	X
Competente.				X
Esforzado.				X
3. No exigidos	2. Bajos	3. Medio	4. Altos	
Sobre el trabajo de otras personas. • Responde directamente al Maître, complementa la realización de las actividades y trabaja en estrecha coordinación con él.				
Sobre los equipos y medios de trabajo. • Mantiene ordenado y limpio el puesto de trabajo. • Controla la correcta utilización de los equipos, insumos y lencería.				
Sobre la calidad del servicio. • Cumple con lo establecido en los documentos técnico – normalizativos que rigen la actividad. • Asegurar la decoración del salón y exigir rapidez y eficiencia en los servicios.				
Sobre la relación con los clientes. ➤ Conoce y analiza el grado de satisfacción de los clientes y tomar las medidas necesarias.				
Condiciones de trabajo				
❖ Esfuerzo físico. Tanto el esfuerzo físico como el mental son altos pues tiene que permanecer muchas horas de pie y realizando recorridos además de efectuar operaciones de forma manual o en maquina electrónica, controla y custodia cantidad de valores y efectivos.				
❖ Ambiente físico. Iluminación: 300 – 500 Lux Ruido: ≤60dBA. Microclima: temperatura ambiente en invierno 21 – 23 °C y en verano 26 – 28 °C.				
❖ Régimen de trabajo y descanso.				

6 días a la semana, 7.33 horas/día.

1 franco por semana.

Cultura organizacional

❖ Expectativas del comportamiento.

Su comportamiento tiene que res acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética de la institución. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la empresa y el país. Conducta Político – Moral acorde a los principios revolucionarios de nuestra sociedad socialista.

❖ Clima organizacional.

Realizado por: _____ **Firma** _____ **Fecha**

Revisado por: _____ **Firma** _____ **Fecha**

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

Anexo # 12: Perfil de competencia del puesto de trabajo de Dependiente del servicio gastronómico en instalaciones turísticas.

Denominación del cargo: Dependiente del servicio gastronómico en instalaciones turísticas.	
Departamento al que pertenece: alimentos y bebidas.	
Categoría ocupacional: S	Grupo escala: V
Misión del puesto de trabajo: brindar un servicio con óptima profesionalidad para la satisfacción plena de los clientes, garantizando un cuadro de las operaciones de manera eficiente en correspondencia con lo establecido para el control interno.	
Competencias del cargo	Dimensiones
Experiencia.	• Deberá demostrar que posee experiencia suficiente para ejecutar su trabajo. • Opera los equipos necesarios de acuerdo con los requerimientos; asiste al capitán en sus funciones.
Elevado nivel de educación social.	• Cumplir con las normas de cortesía y amabilidad.
Capacitación.	• Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse.
Creativo.	• Crea nuevas fórmulas de coctelería para su incorporación a recetas, prepara jugos, frutas, jarabes e ingredientes para el servicio de bares.
Preocupación por el orden.	• Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo; cumple con lo establecido en los documentos técnico – normalizativos que rigen la actividad; reporta los productos en existencia y consumidos, insumos y lencería
Destreza manual.	• Toma pedidos, elabora y sirve alimentos, bebidas, infusiones, licores y cócteles nacionales e internacionales en sus distintas variedades, formas, decoración y presentación en las áreas y lugares donde se ofertan estos servicios. • Limpia y acondiciona mesas, aparadores, barras; retira el servicio utilizado; realiza labores culinarias elementales.

Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo				
❖ Formación mínima necesaria: graduados del Nivel Medio.				
❖ Experiencia previa: dependiente Gastronómico (1 años)				
Conocimientos específicos	1	2	3	
Curso básico de ingles.		X		
Curso de dependiente gastronómico de FORMATUR.		X		
4. Elementales	2. Medios		3. Superiores	
Requisitos físicos	1	2	3	4
No debe tener ningún impedimento			X	
Tener buena presencia.				X
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
Controlado.			X	
Competente			X	
Dinámico.			X	X
Ágil.				X
Rápido.				X
4. No exigidos	2. Bajos		3. Medio	4. Altos
Sobre el trabajo de otras personas.				
Sobre los equipos y medios de trabajo.				
- Controla y cuida los utensilios, materiales y otros insumos propios del servicio que presta; realiza la tarea de la apertura del punto de venta. - Reporta los productos en existencia y consumidos, insumos y lencería.				
Sobre la calidad del servicio.				
Controla la calidad de los servicios gastronómicos que se ofrecen, así como el cumplimiento de los objetivos del área.				

• Chequea la porción y presentación de los alimentos y bebidas.
Sobre la relación con los clientes. • Propone y explica a los clientes acerca del servicio, elaboración y características de los alimentos y bebidas. Ayuda a acomodar a los clientes y entrega la carta de menú.
Condiciones de trabajo
❖ Esfuerzo físico. El esfuerzo físico es alto pues se mantiene de pie y en movimiento varias horas y trasladando varios objetos a la vez.
❖ Ambiente físico. Iluminación: 300 – 500 Lux Ruido: ≤60dBA. Microclima: temperatura ambiente en invierno 21 – 23 °C y en verano 26 – 28 °C.
❖ Riesgos más comunes. • Resbalones y caídas por piso mojado o objetos que se caídos en el suelo.
❖ Régimen de trabajo y descanso. 6 días a la semana, 7.33 horas/día. 1 franco por semana.
Cultura organizacional
❖ Expectativas del comportamiento. Su comportamiento tiene que res acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética de la institución. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la empresa y el país. Conducta Político – Moral acorde a los principios revolucionarios de nuestra sociedad socialista.
❖ Clima organizacional
Realizado por: _____ Firma _____ Fecha
Revisado por: _____ Firma _____ Fecha
Aprobado por: _____ Firma _____ Fecha

--

Anexo # 13: Perfil de competencia del puesto de trabajo de Cheff de cocina.

Denominación del cargo: Cheff de cocina.	
Departamento al que pertenece: alimentos y bebidas.	
Categoría ocupacional: D	Grupo escala: XIII
Misión del puesto de trabajo: organizar, ejecutar, planificar y controlar las diferentes actividades relacionadas con el área de cocina del Hotel, supervisando la higiene; presentación cualitativa y cuantitativa de los platos que se le brindan a los cliente; garantizando la calidad y variedad de la oferta de los alimentos según las normas establecidas, así como el incremento de la eficiencia, a través de la reducción de los costos.	
Competencias del cargo	Dimensiones
Profundidad en el conocimiento de los productos y equipos.	• Distribuye y controla los insumos y recursos puestos a su disposición, así como su utilización y conservación. • Efectúa la solicitud de productos al almacén en dependencia de la oferta diaria.
Innovación.	• Participa en la planificación de la oferta, garantizando su elaboración. • Determina los platos y el número de raciones a elaborar.
Creativo.	• Dirige, coordina, controla y supervisa el trabajo general de la cocina. • Imprime el sello particular de la casa, en cuanto a la elaboración y presentación de los platos.
Destreza manual.	▪ Realiza tareas adicionales, afines con su perfil de trabajo.
Capacitación.	• Es responsable por su superación y la de sus subordinados. • Es el máximo responsable de la selección y preparación de su reserva de cuadro.

Sentido de la organización.	• Realiza la evaluación del desempeño de sus subordinados. • Realiza inventarios físicos de mercancías, útiles y medios básicos. • Participa en reuniones del consejo de dirección, consejos, despachos y cualquier otra citada por los organismos superiores, incluyendo eventos. • Exige por la toma de las muestras testigos.		
Capacidad para controlar y organizar.	• Planifica, organiza, y controla el trabajo de sus subordinados. • Participa en la determinación de las necesidades de abastecimiento en correspondencia con la oferta. • Distribuye y controla los insumos y recursos puestos a su disposición, así como su utilización y conservación. • Participa en la elaboración del presupuesto del área y controla su comportamiento.		
Capacidad para solucionar conflictos.	• Controla la calidad y el resultado de su gestión mediante su retroalimentación con los clientes. • Supervisa y exige por el cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud del trabajo, así como el uso de los medios individuales y manipulación de alimento.		
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo			
❖ Formación mínima necesaria: graduados del Nivel Medio.			
❖ Experiencia previa: 2 años como mínimo en la actividad de cocina.			
Conocimientos específicos	1	2	3
Cursos de Técnicas de Dirección.		X	
Cursos de Conservación de Alimentos.		X	

Cursos de Aseguramiento de la Calidad.			X	
5. Elementales		2. Medios		3. Superiores
Requisitos físicos	1	2	3	4
No debe tener ningún impedimento			X	
Tener buena presencia.			X	
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
Confiable.				X
Seguro de sí.			X	
Dinámico.			X	
Competente.				X
Esforzado.				X
5. No exigidos		2. Bajos		3. Medio
4. Altos				
Sobre el trabajo de otras personas.				
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.				
Sobre los equipos y medios de trabajo.				
• Controla el inventario de medios básicos y útiles • Revisa y aprueba los IPV de las áreas bajo su mando.				
Sobre la calidad del servicio.				
• Garantiza la limpieza y orden del área. • Exige por la toma de las muestras testigos.				
Sobre la relación con los clientes.				
Controla la calidad y el resultado de su gestión mediante su retroalimentación con los clientes.				
Condiciones de trabajo				

❖ **Esfuerzo físico**

- El esfuerzo físico y mental es alto pues esta de pie por varias horas y en constante movimiento, tiene que elaborar el presupuesto del área y controlar por su comportamiento, analizar periódicamente los costos reales de la cocina y buscar alternativas para mantenerlos bajos.

❖ **Ambiente físico**

Iluminación: 300 – 500 Lux

Ruido: ≤60dBA.

Microclima: temperatura ambiente en invierno 21 – 23 °C y en verano 26 – 28 °C

❖ **Riesgos más comunes.**

Caídas, resbalones, quemaduras, cortadas por la no utilización de los medios de protección individual, descuidos u otras causas.

❖ **Régimen de trabajo y descanso.**

6 días a la semana, 7.33 horas/día.

1 franco por semana.

Cultura organizacional

❖ **Expectativas del comportamiento.**

Su comportamiento tiene que res acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética de la institución. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la empresa y el país. Conducta Político – Moral acorde a los principios revolucionarios de nuestra sociedad socialista.

❖ **Clima organizacional**

Realizado por: _____ **Firma** _____ **Fecha**

Revisado por: _____ **Firma** _____ **Fecha**

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

Anexo # 14: Perfil de competencia del puesto de trabajo de Cocinero A (JB).

Denominación del cargo: Cocinero A (JB)	
Departamento al que pertenece: alimentos y bebidas	
Categoría ocupacional: O	Grupo escala: VI
Misión del puesto de trabajo: prepara, condimenta y elabora diferentes tipos de alimentos en la cocina.	
Competencias del cargo	Dimensiones
Conocimientos culinarios.	Prepara, condimenta y elabora diferentes tipos de alimentos en la cocina, tales como: cárnicos, productos del mar, cereales, leguminosas, legumbres, hortalizas, tubérculos y frutas; pastas alimenticias; derivados de la harina u otros productos alimenticios o complementos de estos en instalaciones hoteleras y restaurantes, centros nocturnos que por su envergadura, categoría y complejidades del puesto de trabajo requieran de estos servicios. Prepara y elabora todo tipo de platos fríos tales como: ensaladas compuestas, rellenos, terrinas, salsas frías, decoraciones, frutas y postres, fondos de cocina, así como salsas básicas, derivadas y especiales. Elabora caldos, sopas, cremas, potajes, platos con huevos, masas, pastas y arroces; carnes frías rojas, aves, pescados y mariscos; platos principales a base de pescados, aves y carnes; emplea diferentes métodos de cocción (asados, fritos, hervidos, guisados, estofados, braseados, escalfados, cuece y otros), así como diferentes tipos de entrantes calientes y guarniciones.
Estricta higiene.	Controla la materia prima que recibe así como su calidad; la conserva y manipula de acuerdo con las normas higiénico-sanitarias vigentes, actualiza y controla los inventarios y

	registros contables.			
	Garantiza la organización y limpieza en su puesto de trabajo.			
Profesionalidad.	- Cumple con las normas de Seguridad y salud del trabajo. - Cumple con lo establecido en las fichas técnicas y demás documentos normativos y metodológicos vigentes que rigen la actividad.			
Experiencia.	Efectúa elaboraciones intermedias y otras tareas para garantizar la preparación de las montas y de las partidas en las áreas caliente o fría, correspondientes a la cocina. Participa en el diseño de menús y confecciona platos de las cocinas cubana, regional e internacional.			
Capacidad para controlar u organizar.	Dispone adecuadamente los alimentos cocinados para su servicio, traslado y conservación. Participa en la elaboración y servicios de alimentos para banquetes, buffet, actividades en función social y otros.			
Trabajo en equipo.	Participa en la realización y supervisión del cierre de la cocina, turno o área de trabajo.			
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo				
❖ Formación mínima necesaria: graduados del nivel medio.				
❖ Experiencia previa: 1 año como mínimo en la actividad de cocina.				
Conocimientos específicos	1	2	3	
Cursos básicos de cocina, higiene, manipulación de alimentos.		X		
Curso de Aseguramiento de la Calidad.		X		
6. Elementales		2. Medios		3. Superiores
Requisitos físicos	1	2	3	4

No debe tener ningún impedimento			X	
Tener buena presencia.			X	
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
Sincero.			X	
Dinámico.				X
Rápido.				X
Seguro de si.			X	
Competente.				X
6. No exigidos	2. Bajos	3. Medio	4. Altos	
Condiciones de trabajo				
❖ Esfuerzo físico. El esfuerzo físico es alto pues esta de pie varias horas elaborando los alimentos.				
❖ Ambiente físico. Iluminación: 300 – 500 Lux Ruido: ≤60dBA. Microclima: temperatura ambiente en invierno 21 – 23 °C y en verano 26 – 28 °C.				
❖ Riesgos más comunes. Caídas, resbalones, quemaduras, cortadas por la no utilización de los medios de protección individual, descuidos u otras causas.				
❖ Régimen de trabajo y descanso. 6 días a la semana, 7.33 horas/día. 1 franco por semana.				
Cultura organizacional				
❖ Expectativas del comportamiento. Su comportamiento tiene que res acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética				

de la institución. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de la empresa y el país. Conducta Político – Moral acorde a los principios revolucionarios de nuestra sociedad socialista.

❖ **Clima organizacional**

Realizado por:	_____	Firma	_____	Fecha
Revisado por:	_____	Firma	_____	Fecha
Aprobado por:	_____	Firma	_____	Fecha

Anexo # 15: Perfil de competencia del puesto de trabajo de Cocinero B.

Denominación del cargo: Cocinero B	
Departamento al que pertenece: alimentos y bebidas	
Categoría ocupacional: O	Grupo escala: V
Misión del puesto de trabajo: garantizar la organización y limpieza de todos los insumos, medios y áreas de cocina y de servicio.	
Competencias del cargo	Dimensiones
Innovación.	• Confecciona preparaciones primarias o complementos de platos para los diferentes tipos de cocinas. • Prepara alimentos, en sus distintas variedades, formas, cocción, decoración y presentación con destino a la partida correspondiente del área caliente o fría, posición o división existente en la cocina, áreas, talleres y centros de elaboración. • Procesa frutas, mezcla siropes, extractos e ingredientes para elaboraciones de mayor complejidad.
Calidad del trabajo.	• Garantiza el fregado de equipos, enseres, útiles y otros medios que utiliza en sus labores. • Conserva y manipula alimentos de acuerdo con las normas higiénico-sanitarias vigentes.
Trabajo en equipo.	• Participa en la realización y supervisión del cierre de la cocina, turno o área de trabajo.
Destreza manual.	• Procesa en crudo cárnicos y productos del mar para la elaboración de platos para los distintos tipos de cocina; prepara y porciona en crudo aves, mariscos y pescados; limpia y procesa vísceras y subproductos; pesa y controla las porciones preelaboradas; deshuesa, extrae espina, cose, mecha, rellena, ensarta, macera y empana las

	preparaciones que lo requieran. • Elabora diferentes productos derivados de la harina, así como producciones de la panadería y la repostería cubana.		
Capacitación.	• Se preocupa por recibir cursos avanzados para superarse.		
Colaboración.	• Cumple con las normas de Seguridad y salud del trabajo. • Cumple con el Reglamento Interno del centro.		
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo			
❖ Formación mínima necesaria: graduados del nivel medio, entrenamiento en el puesto de trabajo			
❖ Experiencia previa: 1 años como mínimo en la actividad de cocina.			
Conocimientos específicos	1	2	3
Curso básico de elaboración de alimentos.		X	
Curso básico de Aseguramiento de la Calidad.		X	

Anexo # 16: Encuesta para validar los perfiles de competencias del área de alimentos y bebidas del hotel Las Cuevas-La Ronda.

Compañero(a), con motivo de la investigación que realizamos necesitamos someter los perfiles de competencias diseñados del área alimentos y bebidas del hotel Las Cuevas-La Ronda para que emita su criterios.

En la tabla a continuación, marque con una “X” la evaluación que considere tienen los aspectos señalados sobre los perfiles de competencias diseñados, atendiendo a las siguientes categorías. De desearlo nos gustaría que aparte argumentara el por qué de su elección.

M.A: Muy Adecuado. B.A: Bastante Adecuado. A: Adecuado. P.A: Poco Adecuado.

I: Inadecuado

No	Aspectos	M.A	B.A	A	P.A	I
1						
2						
3						
4						
5						

Anexo # 17: Procesamiento estadístico utilizando el método Delphi.

1). Construir una tabla de doble entrada para registrar las respuestas dadas por el experto a cada Indicador.

Experto	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
E ₁	1	1	1	1	1
E ₂	1	1	1	2	1
E ₃	1	2	1	1	1
E ₄	1	1	1	1	2
E ₅	1	2	2	1	1
E ₆	1	1	2	2	2
E ₇	1	1	2	1	2
E ₈	2	1	1	1	1
E ₉	2	1	1	1	1
E ₁₀	2	1	1	1	2
MA	7	8	7	8	6
BA	3	2	3	2	4
A	0	0	0	0	0
PA	0	0	0	0	0
I	0	0	0	0	0
TOTAL	10	10	10	10	10

1.2- Construir la tabla de frecuencias absolutas, se toman los indicadores como variables y a las categorías de la escala como sus valores.

Frecuencias absolutas de las evaluaciones por categoría

Categorías	MA	BA	A	PA	I	Total
C ₁	7	3	0	0	0	10
C ₂	8	2	0	0	0	10
C ₃	7	3	0	0	0	10
C ₄	8	2	0	0	0	10
C ₅	6	4	0	0	0	10

2). Construir la tabla de frecuencias acumuladas absolutas a partir de la tabla del paso anterior.

Frecuencias acumuladas de las evaluaciones por categoría

Categorías	MA	BA	A	PA	I
C ₁	7	10	10	10	10
C ₂	8	10	10	10	10
C ₃	7	10	10	10	10
C ₄	8	10	10	10	10
C ₅	6	10	10	10	10

3). Construir la tabla de frecuencias acumuladas relativas a partir de la tabla construida en el paso anterior.

Frecuencias acumuladas relativas de las evaluaciones por categoría

Categorías	MA	BA	A	PA	I
C ₁	0,7	1	1	1	1
C ₂	0,8	1	1	1	1
C ₃	0,7	1	1	1	1
C ₄	0,8	1	1	1	1
C ₅	0,6	1	1	1	1

4). Construir una tabla para determinar los puntos de corte y la escala de los indicadores.

Cálculo de puntos de cortes y escala de los indicadores

Categorías	MA	BA	A	PA	SUMA	PROMEDIO	ESCALA
C ₁	0,52	3,00	3,00	3,00	9,52	2,38	0,02
C ₂	0,84	3,00	3,00	3,00	9,84	2,46	-0,06
C ₃	0,52	3,00	3,00	3,00	9,52	2,38	0,02
C ₄	0,84	3,00	3,00	3,00	9,84	2,46	-0,06
C ₅	0,25	3,00	3,00	3,00	9,25	2,31	0,09
SUMAS	2,99	15,00	15,00	15,00	47,99		
LÍMITES	0,60	3,00	3,00	3,00	9,60	2,40	

