

**Universidad Central “Marta Abreu” de  
Las Villas  
Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial  
Departamento de Ingeniería Industrial**



**Título: Diseño de perfiles de competencias para cargos  
seleccionados en el área de restauración del Hotel Santa Clara  
Libre**

**Autora: Ariamna Sarmiento Aguilar**

**Tutor: Dr. C Rolando Macías Gelabert**

**Curso 2016-2017**

## **Resumen**

El presente trabajo investigativo se desarrolla en el Hotel Santa Clara Libre con el objetivo de diseñar los perfiles de competencia de los cargos seleccionados en el área de restauración. En este sentido se realizó un diagnóstico de la situación actual de la gestión de recursos humanos como punto de partida para detectar la necesidad de realizar un estudio de análisis y descripción de cargos, como base para elaborar los perfiles de competencias.

Entre las principales técnicas y/o métodos utilizados para la investigación se encuentra 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. Como resultado de la investigación se elaboraron los perfiles de competencia para los cargos de dependiente y cheff de cocina.

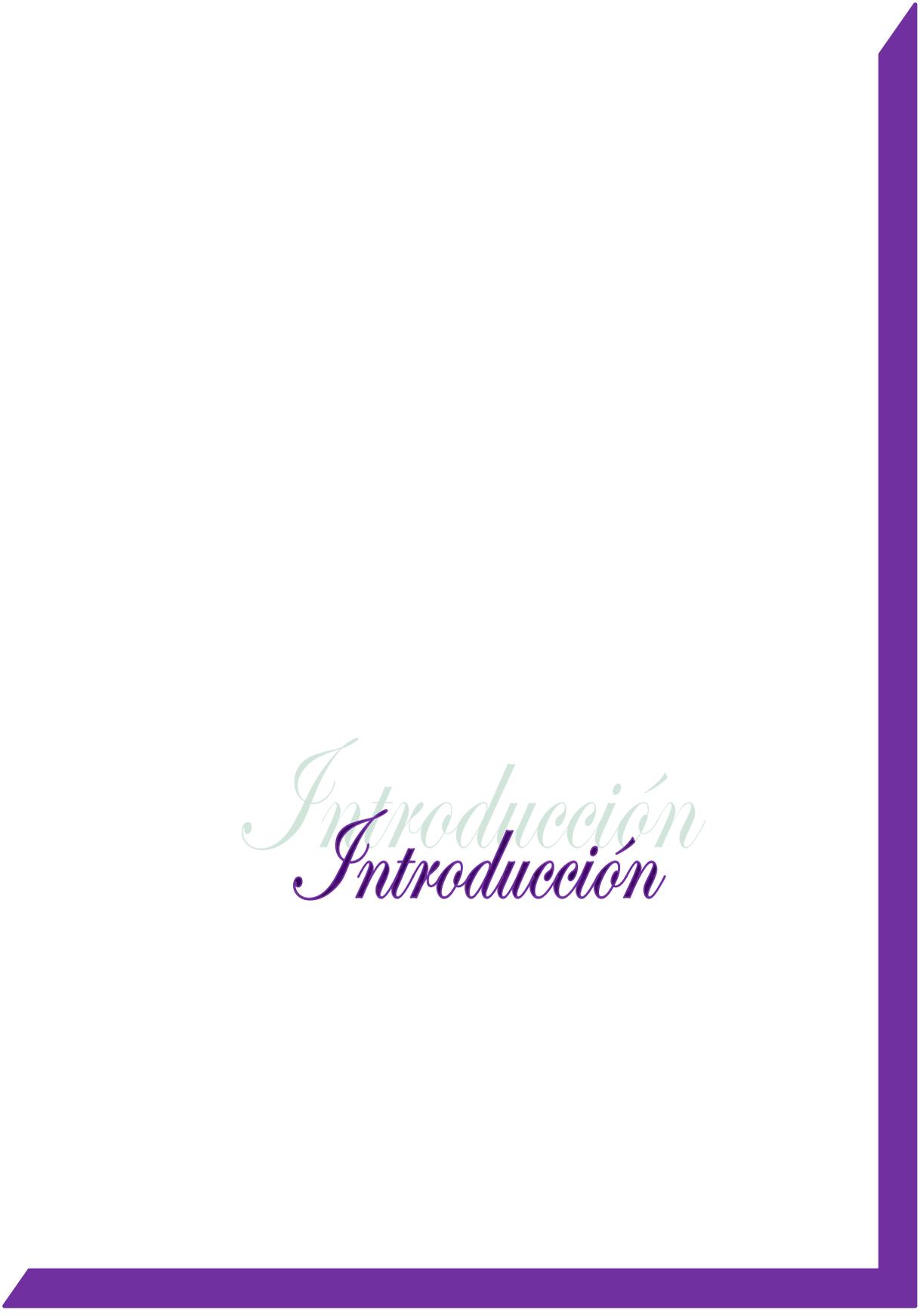
## **Summary**

This research work takes place at the Hotel Santa Clara Libre with the aim of designing competency profiles of positions and jobs. In this regard a diagnosis of the current situation of human resource management as a starting point for detecting the need for a study of analysis and description of jobs, as the basis for competency profiles was performed.

Among the main techniques and / or methods used for research is documentary analysis, direct observation, individual interviews, surveys of managers and employees, which showed its efficiency in this type of study. As a result of research the job profile of staff in the restaurant area was developed.

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1 Marco teórico referencial.....	4
1.2 Gestión por competencias.....	11
1.3 El análisis y diseño de puestos de trabajo .....	14
1.4 Hotel Santa Clara Libre .....	23
1.5 Conclusiones parciales .....	26
Capitulo II: Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos y diseño de perfiles de competencias para cargos seleccionados en el área de restauración del Hotel Santa Clara Libre.....	28
2.1. Introducción.....	28
2.2 Características de la fuerza laboral:.....	28
2.3 Diagnóstico de los procesos claves de gestión del capital humano.....	32
2.4 Aplicación del procedimiento.....	38
2.5 Conclusiones parciales .....	51
Conclusiones generales .....	50
Recomendaciones.....	51
Bibliografía: .....	52



*Introducción*  
*Introducción*

### **Introducción**

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) juega un papel determinante en las organizaciones, ya que esta es la encargada de elevar el potencial humano existente en las empresas y fortalecer de forma consecutiva valores como el compromiso con el trabajo, la responsabilidad con la tarea y la planificación efectiva de los Recursos Humanos (RH), aspecto este que demanda la exigencia de constantes acciones para su rápida implementación.

Hoy día se imponen grandes retos que conllevan a que la GRH se enfrente a determinadas exigencias que hacen que se encuentre en constantes cambios y que estos sean cada vez mayores y su implementación mucho más rápida.

La forma en que se concibe la GRH en la actualidad, hace pensar que esta se debe abordar con un enfoque sistémico, teniendo en cuenta el conjunto de actividades claves que la componen, un sistema integral que al ser administrado con carácter proactivo, multidisciplinario y participativo arroje como resultado una gestión estratégica del componente humano en las organizaciones.

La Gestión del Capital Humano ha superado a la tradicional Administración de Personal, reconociendo que el factor humano es el fundamental para la gestión empresarial en el Siglo XXI; este paradigma tiene un peso fundamental en el sector de los servicios en general y del turismo en particular, debido a la naturaleza del trabajo y los resultados a obtener, los que dependen en gran parte de cómo se optimice la estructura humana de la organización.

Uno de los modelos que se viene delineando para los nuevos tiempos es la Gestión por Competencias (GC) donde la competencia laboral está relacionada plenamente con la estrategia de competitividad, dada las necesidades de las empresas por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

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

En el Hotel Santa Clara Libre existen insuficiencias en los procesos clave de selección e integración y capacitación y desarrollo por su falta de alineación técnico-organizativa con el enfoque en competencias laborales exigibles en el marco legal de las Normas Cubanas 3000: 2007, influyendo en comportamientos desfavorables de indicadores relativos a dichos procesos clave. En el anexo 1 se muestra que la selección se realizó por el calificador de cargos de amplio perfil que no establece competencias laborales y en el anexo 2 también se muestra que la capacitación y desarrollo se realizó por solicitud de la dirección, pero no se tiene en cuenta la eliminación o reducción de necesidades basadas en competencias de todos los trabajadores en relación a su cargo; lo anterior constituye en apretadas síntesis la **situación problemática** de la investigación.

De lo anterior se formula el **problema de investigación**, que consiste en:

¿Cómo diseñar perfiles de competencias en la actividad de restauración para contribuir a la alineación técnico-organizativa de los procesos clave de selección e integración y capacitación y desarrollo en el Hotel Santa Clara Libre?

El **objetivo general** está dirigido a diseñar perfiles de competencias para cargos seleccionados en pertinencia con las características y exigencias del área de restauración del Hotel Santa Clara Libre.

Este objetivo general se desglosa en los objetivos específicos siguientes:

- Elaborar un diagnóstico del estado actual de Capital Humano del Hotel Santa Clara Libre enfatizando en el proceso de análisis y descripción de puestos.
- Seleccionar un procedimiento que permita confeccionar perfiles de competencias para puestos de trabajo, que se adecuen a las exigencias y necesidades de cada puesto de trabajo.
- Aplicar dicho procedimiento a los puestos de trabajo seleccionados, con el objetivo de determinar perfiles de competencia que contribuyan a la relación técnico-organizativa con otros procesos clave del Sistema de Gestión del Capital Humano del Hotel Santa Clara Libre.
- Evaluar la factibilidad del instrumental metodológico propuesto en relación a la solución del problema de investigación.

Esta investigación tiene aportes teóricos y prácticos manifestados de la forma siguiente:

Aporte teórico: En el diseño de los perfiles de competencias previstos en el hotel Santa Clara Libre en el área de restauración.

Aporte práctico: En la identificación de la situación actual de los recursos humanos en esta dirección, con respecto a la gestión de sus recursos humanos, las principales dificultades de sus procesos, los avances y lo que en materia de capital humano debe de realizarse para garantizar un sistema de gestión del capital humano.

La estructura de la presente investigación es la siguiente:

Capítulo I: se analizan todos los elementos teóricos y prácticos necesarios para comprender los aspectos que serán analizados posteriormente.

Capítulo II: contempla el diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Capital Humano en el Hotel Santa Clara Libre y la propuesta del procedimiento para el diseño de los perfiles de competencias.

Capítulo III: se aplica el procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencias a los puestos de trabajo seleccionados.

Además se arriban a conclusiones, se proponen recomendaciones para implementar acciones concretas en futuros estudios, se detalla la bibliografía consultada y los anexos correspondientes. Dentro de las técnicas empleadas se destacan la observación directa, la entrevista, la lista de chequeo, tormenta de ideas análisis documental, el Método Delphi y el diagrama causa-efecto.

*Capítulo I.*  
*Capítulo I.*  
*Marco Teórico Referencial*  
*Marco Teórico Referencial*

## Capítulo 1 Marco teórico referencial

### Introducción

El marco teórico referencial es la etapa inicial del estudio, constituyendo la base bibliográfica de la investigación. Este se construye a través de la recopilación y consulta de los materiales relacionados con el tema, que favorecen la búsqueda de respuestas a las incógnitas que se derivan del planteamiento del problema de investigación de ahí que el presente capítulo tiene como objetivo fundamental servir de soporte teórico de la investigación realizada. En el mismo se recogen de forma sintética definiciones y criterios presentados por diferentes autores, relacionados con los temas tratados en el desarrollo de la investigación.

Este capítulo, para una mejor organización y comprensión de los temas tratados se ha subdividido como muestra el hilo conductor de la figura 1

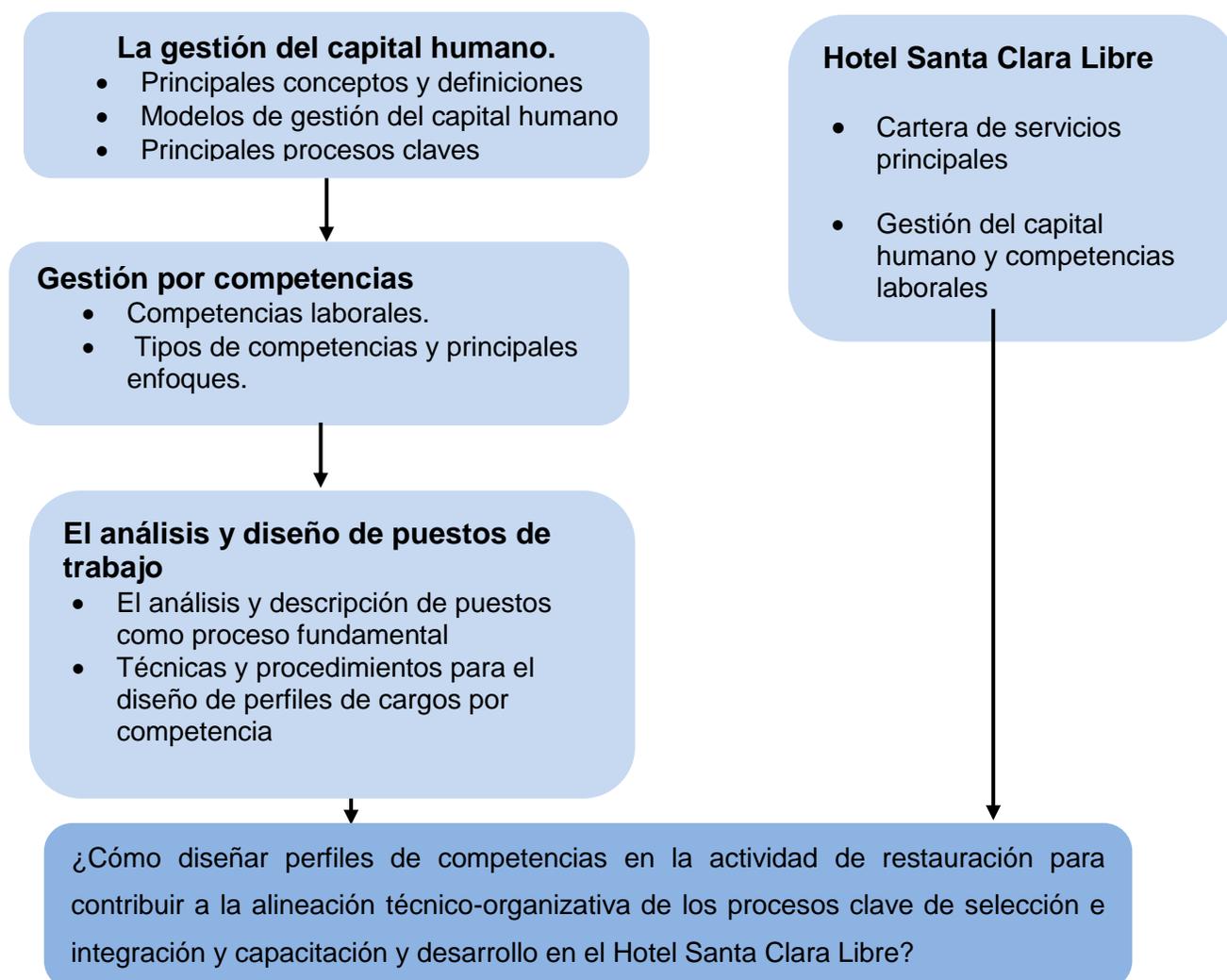


Figura1.1: Hilo conductor.  
Fuente: Elaboración propia

## **1.1 La Gestión de los Recursos Humanos**

### **1.1.1 Principales conceptos y definiciones**

En la actualidad la Gestión de los Recursos Humanos se ha convertido de los eslabones esenciales para el buen funcionamiento de la entidad, dado el incremento de las exigencias cualitativas del personaje y la necesidad de obtener calidad y productividad para lograr y mantener los parámetros que se exigen en este tipo de actividad.

La gestión de los recursos humanos ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, proceso este que ha comprendido esencialmente “tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano (Cuestas Santos, 2005).

Son muchas las definiciones que se han otorgado a la GRH considerándola como:

Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Para lograr esto es necesario primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa Estratégica); segundo definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística) (Escat, 2004).

Un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico (Miguel. and Bautista, 2003).

Conjunto de decisiones y políticas que deben nacer de la dirección, orientadas a conseguir la mayor eficacia y eficiencia del sistema integrado que integra la producción o lo que transportado a un contexto económico empresarial, establecer la mejor consecución de los resultados previstos en el plan de desarrollo con el mínimo coste, partiendo de la premisa que en todo proceso de producción se utilizan unos recursos o medios productivos que suponen siempre un coste para obtener unos resultados, que son productos o servicios. Dentro de la gestión del talento humano este concepto se trabaja en base a la generación de competencias que encaminen a la organización a garantizar su permanencia ante el mercado (Bautista, 2004).

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional (Chiavenato, 2002).

La GRH busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollar esos empleados, organizar adecuadamente la actividad de los empleados y mantenerlos. Buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica (Gismera, 2002)

Según la Norma Cubana 3000:2007 el capital humano es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

La autora se alinea a la definición del Capital Humano que aparecen en las. (NC 3000: 2007). Porque este es el marco legal estipulado por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social para el diseño y ejecución del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en las organizaciones cubanas.

La GRH en su carácter sistémico, holístico e integral, que busca desarrollar, atraer y retener a las personas idóneas considerándolas su inminente multivariabilidad tomando como referencia el entorno técnico y organizativo de las empresas. Pero ésta no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales.

El valor primordial de la GRH radica en cuatro dimensiones esenciales:

- Debe desempeñar su papel administrativo con criterios de calidad y eficiencia.
- Intentar conciliar los objetivos de negocio con las necesidades e intereses de los trabajadores.
- Convertirse en un socio estratégico que se siente en el comité de dirección y colabore en el diseño de las líneas maestras del negocio.
- Dado que cualquier proceso de transformación en la organización está sustentado por cambios que afectan a las personas, el Dpto. de RR.HH. debe ser capaz de liberar la implantación de los principales procesos de cambio.

Estas cuatro dimensiones se relacionan directamente con las personas o sistemas y tomando en cuenta un enfoque estratégico y operativo. Para estos autores, y para muchos otros, la función básica de RR.HH. es ayudar a la empresa a crear o mantener una fuerte ventaja competitiva (Rojo and Cabrera., 2000)

### **1.1.2. Modelos de gestión de capital humano**

La evolución de los modelos de Dirección de capital humano en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de

entenderse como un coste para pasar a concebirse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. Este nuevo enfoque supone la aparición de una corriente en la Dirección Estratégica de la Empresa, la DERH, en la que el capital humano juega un papel esencial en la consecución de los objetivos de la organización y donde la Gestión por Competencias está posicionándose como un modelo de gestión esencial para optimizar el valor de dicho capital, ya que permite gestionar los recursos humanos con un mayor grado de conocimiento y análisis, alineando la gestión del día a día con el aprendizaje continuo y los objetivos de cada individuo con los objetivos de la organización. Así entendida, puede concebirse como una herramienta para construir una nueva «lógica» organizativa, la lógica del conocimiento, que reconoce el valor del individuo y del conocimiento que éste posee.

Los modelos de GCH y del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño ingenieril, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el RR.HH. en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización (Fleitas, 2002).

A continuación se describen algunos modelos clásicos, junto con otros contemporáneos:

Todos estos modelos exigen un nuevo tratamiento a la RRHH reconociendo su valor indiscutible y el papel que juega la GRH. Cada uno posee ventajas y desventajas por tanto se debe analizar la situación específica de la empresa y del entorno para que se adopte alguno de ellos.

### **Modelo de Harper y Lynch (1992)**

En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de RR.HH (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento de los RR.HH. con que cuenta la organización. Con estos elementos se logrará una optimización de los RR.HH., para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. El modelo tiene carácter descriptivo ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación.

### **Modelo de Werther y Davis (1996)**

Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RR.HH.; que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa.

Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.

### **Modelo de Zayas (1996)**

En éste se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen.

### **Modelo de Idalberto Chiavenato (2002)**

Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

### **Modelo de Beer y colaboradores**

Los autores del modelo, abarcaron todas las actividades clave de GRH en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas.

En él se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RR.HH. (Sistema de trabajo, Flujo de RR.HH. y sistemas de recompensas).

Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RR.HH.; que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa.

Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.

Posteriormente, Cuesta (1999) modifica el modelo al incluir la auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de GRH, además agregó nuevos componente; así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos

**Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005).**-

A partir del modelo de Beer modificado por Cuesta (1999) y de otros elementos, surge este modelo de GRH funcional, que también es concebido por Cuesta (2005), e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional.

En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas de GRH:

- Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.

Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc (D and A, 2016)

En el año 2007 el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) aprobó la familia de Normas Cubanas 3000 (NC 3000: 2007) 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 laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Los modelos de GRH en su concepción persiguen lo mismo, a criterio de la autora organizar, recoger, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para percibir este vasto aparato de funciones, actividades y temas concretos en las que se enmarca la GRH pero según la autora se alinea al Modelo de SGICH (NC 3000: 2007).

### **1.1.3 Principales procesos claves**

Los procesos de Gestión del Capital Humano han sido definidos por varios autores y desde varios puntos de vista, todos coinciden con la idea de que son los encargados de gestionar el “Recurso Humano”. García y Casanueva (1999) mencionan un conjunto de prácticas y políticas que son ejecutadas como procesos o actividades clave; la autora se alinea con los siguientes, por considerarles fundamentales en la GRH de la empresa actual:

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

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

## **1.2 Gestión por competencias**

### **1.2.1 Competencias laborales**

Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado. Éste es el contexto en el que nacen las denominadas competencias laborales, concepto que presenta varias definiciones, entre las que sobresale aquella que las describe como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada

Las competencias o “gestión por competencias” es una nueva forma de gestionar y desarrollar a las personas para aumentar la eficacia de la organización. Son un lenguaje para analizar, medir y correlacionar con el éxito el desempeño profesional y un compromiso de gestionar adecuadamente el papel de las personas en la empresa. Desde una definición de competencia profesional, Llorente considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolverlos problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Por competencias laborales, podemos entender al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva. Lo cual involucra una visión global de las calificaciones, tiene en cuenta el conjunto de elementos que necesita el trabajador en el desempeño en el medio laboral. Se trata de modernizar y profesionalizar las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos y establecer vínculos entre la capacitación y los procesos de innovación en las empresas (Rodríguez García, 2007).

Según las NC:3000:2007, Las competencias laborales son el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

La autora se alinea a la definición mencionada en las normas cubanas 3000:2007

Las competencias permiten que:

- Se reconozca el valor relativo de los calificadores.

- Se puedan combinar o integrar calificaciones adquiridas.
- Que se valoren más objetivamente las capacidades y los desempeños.
- Que se eleve la calidad en la esfera de la educación y formación, acorde a los perfiles y contenidos requeridos.

### **1.2.2 Tipos de competencias y principales enfoques**

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.

- Competencias conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la pro actividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- Competencias funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecida por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training, e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc).

El enfoque de competencias se ha convertido en una herramienta que permite alinear las estrategias empresariales de desarrollo de su capital humano con los esfuerzos por estandarizar y profesionalizar sus procesos internos en base a normas internacionales – especialmente las normas ISO– y por rentabilizar la inversión en formación y capacitación de los trabajadores, logrando impactos mayores sobre la productividad laboral (Chile, 2011).

Otras definiciones relacionadas con estos enfoques según varios autores son:

- **Conductistas:** Se originó en los Estados Unidos de Norte América. Este modelo toma como referencia para la construcción de competencias a los trabajadores y gerentes más aptos, incentivando en los demás un desempeño superior.
- **Funcional:** Tiene origen en Inglaterra y toma como punto de partida el análisis funcional. Está basado en normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por las empresas. Sus normas se basan en resultados, en el rendimiento real del trabajo.

El predominio del enfoque funcional presente en las técnicas y metodologías disponibles en la actualidad, relativas al diseño de perfiles de cargo por competencias, constituye un lastre que frena y limita el valor estratégico de los diseños de cargos por competencias como referentes del desempeño, dejando reservas en la necesaria alineación estratégica del desempeño individual con el organizacional.

- **Constructivistas:** Está basado en competencias desarrolladas mediante procesos de aprendizaje ante diversos problemas. Se originó en Francia. Parte del supuesto de que en la empresa se produce un conjunto de problemas que hay que resolver con la construcción de competencias a partir de resultados de aprendizaje. Esto hace que incluya a las personas menos calificadas.

Los aportes del Enfoque de Competencias son:

- Permite vincular los requerimientos del sector productivo con la oferta de formación del sistema educacional.
- Aporta los insumos para la elaboración de currículum de formación basado en competencias, identificadas a partir del análisis del desempeño laboral en los sectores.
- Desarrolla una estrategia metodológica orientada a estructurar una oferta formativa en programas flexibles, modulares, con alternativas de entradas y salidas en distintos momentos.
- Fomenta una formación integral, que estimula el aprendizaje a lo largo de la vida y el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para un mejor desempeño laboral.
- Identifica los estándares de competencias requeridos por los sectores productivos, que se traducen en acciones de formación diseñadas por los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC), en correspondencia con las demandas actuales y futuras del mercado laboral.

- Desarrolla las capacidades en los equipos técnicos de los OTEC para diseñar y ejecutar acciones de capacitación según los principios de la formación por competencias, con validez externa.
- Orienta e informa las decisiones de compra que hacen las empresas y trabajadores para la selección de acciones de capacitación en los OTEC, cuyos programas y equipos estén acreditados según el enfoque de competencias.
- Transfiere modelos y metodologías orientadas al desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes que permitan a las personas mejorar sus condiciones de empleabilidad en las fases de obtención, mantención y progreso en el trabajo.
- Proporciona un lenguaje común sobre competencias que facilita el encuentro oferta-demanda en el mercado laboral (Chile, 2011).

### **1.3 El análisis y diseño de puestos de trabajo**

#### **1.3.1 El análisis y descripción de puestos como proceso fundamental**

Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean (Pereda Marín and Berrocal Berrocal, 1999)

El análisis de puestos de trabajo se puede definir como una técnica utilizada por los responsables de recursos humanos de la empresa para conseguir los siguientes objetivos:

- establecer clara, concreta y detalladamente la totalidad de las funciones, tareas u operaciones que diaria, periódica u ocasionalmente desarrolla una persona, y que identifican el puesto de trabajo que ocupa según su contrato laboral.
- determinar los requisitos que debe reunir una persona en cuanto a capacidad física e intelectual: conocimientos, experiencia, destreza, etc., y demás requisitos profesionales y personales que son necesarios para cumplir con las obligaciones que le impone el puesto de trabajo.
- precisar las condiciones físicas bajo las cuales debe realizar su trabajo
- determinar las actividades para las cuales es indispensable adquirir habilidades, conocimientos o experiencia que no otorga la educación formal.

El análisis de un puesto de trabajo implica, pues, dos tipos de información: uno sobre las tareas de cada puesto, lo que se consigue con el llamado análisis de tareas, y otro sobre el conjunto de características de la persona que debe realizar estas tareas o especificación de tareas (Rul and Budes, s.a).

(McCormick, 1976) define el Análisis de Puestos como el proceso de obtención de información acerca de los puestos.

(Fernández Ríos, 1996) por su parte, considera que el Análisis de Puestos es el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimiento. Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y otras características del entorno del puesto de trabajo (Pereda Marín and Berrocal Berrocal, 1999). En la excelente obra de (Fernández Ríos, 1996) citada en la Bibliografía, se pueden encontrar las definiciones dadas al Análisis de Puestos por distintos autores que han abordado el tema.

Se puede definir el análisis de puestos como: el proceso sistemático mediante el cual se obtiene toda la información referida a un puesto de trabajo y que pueda ser relevante tanto en lo que se refiere a un óptimo rendimiento en el mismo, como para la seguridad, satisfacción y comodidad de sus ocupantes. Pensamos que en esta definición aparecen los aspectos más significativos de lo que es el "análisis de puestos".

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.

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan (Chruden, 1963), "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos. Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace) (Haina, 2011)

Las descripciones de puesto son el resultado de las informaciones obtenidas por los análisis de puestos de trabajo. Se definen como un documento escrito en el cual se identifican, definen y describen un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.

Existen 2 tipos de descripciones:

- Las descripciones específicas (DES) de puesto tiene la intención de determinar el flujo de trabajo. Esta hace principalmente énfasis en la eficacia, el control y la planificación del mismo.
- Las descripciones genéricas al igual que las específicas funcionan para determinar el flujo de trabajo, sin embargo, son más flexibles y lo planifican de manera más difusa. (Suárez, 2010)

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. Los autores consultados lo definen como:

(Dessler, 1994) 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.

(Carrel et al., 1995) señalan que es el "proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto.

Similar resulta la definición ofrecida por (Ducceschi, 1982): "proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

- Reclutamiento: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a ha 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 suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

- 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.
- 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.
- 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 donde 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.
- 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.

Otras finalidades en las que contribuye o participa:

- Administración de salarios
- Seguridad e higiene del trabajo

- Planes de carrera
- Mejora de la comunicación entre el personal de la organización y otras (Maday, 2013)

### **1.3.2 Técnicas y procedimientos para el diseño de perfiles de cargos por competencias**

Los métodos de análisis y descripción de puestos que en la actualidad más se utilizan son:

- Observación directa.

Concepto: Consiste en la observación directa del empleado mientras realiza las tareas y funciones propias de su puesto.

Características: Utilización en tareas repetitivas (en periodo de adaptación). Comunicar al empleado que va a ser observado.

Ventajas: Procedimiento objetivo y empírico. Registro sistemático y homogéneos de datos.

Inconvenientes: El hecho de observar interfiere el comportamiento. Se refiere tiempo y esfuerzo, costoso. No se utiliza en puestos no manuales. La persona observada no participa de manera activa

- Método del cuestionario

Concepto: Registro mediante el que se pretende recoger información de todos los aspectos relacionados con el puesto.

Características: Sencillo y fácil de comprender. Lo rellena el titular del puesto y lo supervisa su superior inmediato. Solo un cuestionario por puesto. Puede ser abierto o cerrado.

Ventajas: Proporciona mucha información si el cuestionario es exhaustivo y si es revisado por el superior. Participación activa de los titulares

Inconvenientes: No utilizar en puestos bajos. Supone un trabajo de análisis. Tendencia a exagerar por parte del puesto

- Método de entrevista

Concepto: Consiste en recabar información del puesto mediante una entrevista realizada por el especialista y el titular del puesto.

Ventajas: Conviene que la entrevista este titulada. Versatilidad en la obtención de datos ya que estos se obtienen cara a cara con el titular. Método personalizado, mayor riqueza informativa. Interacción directa que permite eliminar posibles resistencias.

Inconveniente: Requiere emplear grandes dosis de tiempo y esfuerzos por lo que resulta costoso

- Métodos mixtos

Utilización de varios métodos al mismo tiempo. Normalmente se utilizan observación directa y entrevista, y cuestionarios y entrevistas.

- Método del diario de actividades

Consiste en un auto-informe del titular del puesto. Debe registrar diaria y sistemáticamente las actividades que desarrolla, especificando el tiempo que les dedica. Es un método sujeto a distorsión, dado que se trata de un auto-registro.

- Método de incidentes críticos

Consiste en observar y detectar las actuaciones del titular del puesto a analizar que conlleven consecuencias positivas con el objetivo de captar y registrar las conductas o incidentes indispensables para el buen desempeño del puesto de trabajo.

- Método de recopilación de la información:

Consiste en recabar información acerca de las descripciones de puestos ya publicadas o bien realizadas en la misma empresa con anterioridad (Carrasco, 2009)

- Método de Expertos:

Este método es uno de los más importantes para realizar un trabajo creativo en grupo. Permite obtener la experiencia y sabiduría de un grupo de personas (expertos) dentro de un ambiente de franqueza, no sujeto a restricciones ni censura de ningún tipo; se selecciona un número de experto, los cuales se someten a una serie de interrogatorios intensivos, a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente para determinar las principales características de los puestos de trabajo, el proceso de preguntas y respuestas se lleva a cabo a través de varias interacciones, hasta alcanzar el consenso de los expertos (Cuestas Santos, 2005).

Los procedimientos que la autora pudo consultar son los siguientes:

### **1. Procedimiento de Cuesta Santos (2005)**

Este procedimiento se basa en el método Delphi por rondas para la determinación de las competencias laborales para conformar los perfiles de competencias para directivos.

Los pasos a seguir por este procedimiento son:

1º. Creación del grupo de expertos

Una vez aprobado el grupo por la alta dirección de la organización, es efectuado un proceso de entrenamiento en gestión de competencias. Los expertos serán seleccionados con las concepciones más actuales de GRH vinculadas a la gestión de competencias y con la misión actualizada de la organización. Para la determinación del número de expertos se utiliza la expresión (1.1)

$$M = \frac{p - (1 - p)K}{i^2} \quad (1.1)$$

Donde:

i: nivel de precisión deseado.

p: proporción de error deseado.

K: constante dependiente del nivel de confianza.

2º. Desarrollo de la primera ronda

A cada experto (E) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual debía responder sin comentarios en el grupo. Pregunta: ¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto X?

A continuación se realizan los sub-pasos siguientes:

2.1. Listado y reducción de repeticiones o similitudes en las competencias.

2.2. Elaboración de la tabla

Tabla 1.1 Matriz inicial de competencias asignadas por los expertos

Competencia (C)	E1	E2	E3	...	E7
1	X	-	x	...	X
2	X	X	x	...	-
3	-	-	-	...	X
...	...	...	...	...	...
N	X	X	x	...	-

Fuente: Elaboración propia

Donde:

X: competencia asignada por el experto.

-: competencia no asignada por el experto

3º. Desarrollo de la segunda ronda

Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la tabla anterior y se les formula la pregunta: ¿está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márkelas 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 (1.2):

$$Cc = \left(1 - \frac{vn}{vt}\right) * 100 \quad (1.2)$$

Donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Con esta información, se elabora la tabla 1.2.

Tabla 1.2 Matriz secundaria de competencias asignadas por los expertos

Competencia (C)	E1	E2	E3	...	E7	Cc%
1				...		100
2				...		100
3		N	N	...	N	78
...				...		
N	N	N		...		67

Fuente: Elaboración propia

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

4º. Desarrollo de la tercera ronda

Se les entrega a los expertos la relación de competencias y se les formula la siguiente pregunta: ¿qué ponderación o peso Ud. daría a cada una de las competencias con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Aquí le es orientado a los expertos que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta el último valor (n), que será la de menos importancia. Se les solicita además que no realicen asignaciones ligadas (un mismo valor para dos o más competencias diferentes)

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.

A partir de las ponderaciones asignadas, se elabora la matriz terciaria que se muestra en la tabla 1.3.

Tabla 1.3 . Matriz terciaria de competencias

Competencia	E1	E2	...	En	Rj
1	2	3	...	2	12

2	1	2	...	3	9
...	...	...	...	...	...
N	4	5	...	1	18

Fuente: Elaboración propia

Se procede al procesamiento estadístico de esta información para determinar si existió validez en los juicios emitidos por los expertos mediante el método del Coeficiente de concordancia d Kendall explicado anteriormente en este capítulo

Si existe consenso entre los expertos, se definen entonces a las competencias obtenidas como las válidas para el cargo unidad de análisis.

5º. Aprobación final

Al ser ya identificadas las competencias del cargo, se requiere entonces que estas sean aprobadas como instrumento para la gestión de las persona(s) ocupante(s) de dicho cargo. Para la aprobación, debe estar presente el personal administrativo de la organización que influye directamente en la dirección de cargo, así como el trabajador(es) afectado(s) e involucrado(s) en este proceso, tal como se plantea en la Norma Cubana NC 3000: 2007.

**2. Procedimiento de Sotolongo Sánchez (1998)**

Este procedimiento incluye cinco fases que implican, a su vez de once etapas con sus pasos correspondientes. Su representación gráfica se muestra en el anexo.

El procedimiento posee las siguientes fases:

**Fase de análisis**

Tiene de dos etapas. La primera se utiliza para realizar un diagnóstico de la situación actual de la GCH y la segunda es donde se realiza el análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo.

En esta fase se determina si existe una necesidad que conduzca a tomar la decisión de reelaborar o perfeccionar los perfiles vigentes en la instalación objeto de estudio y el análisis de los sistemas de trabajo para identificar la naturaleza del trabajo en el cargo objeto de análisis, caracterizando su enfoque actual en cuanto a estrechez o polivalencia de las tareas.

**Fase de planeamiento**

Es una fase preparatoria donde se crean las condiciones necesarias para posteriormente pasar a la de determinación de los perfiles; consta de 6 etapas: (3) definición de los objetivos del estudio de análisis y descripción de los puestos de trabajo, (4) selección y entrenamiento del personal que va a realizar el estudio, (5) determinación de los cargos y puestos de trabajo que serán objeto de análisis y descripción, (6) selección de los métodos para el registro de la información necesaria para el estudio, (7) preparación del material de trabajo

para el estudio y (8) explicación a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar.

### **Fase de ejecución**

Se lleva a cabo el diseño del perfil de competencia a través de los pasos siguientes: (1) registro de la información, (2) definición del formato de los perfiles de competencias para organizar la información registrada, (3) redacción y presentación de la primera versión de los perfiles de competencias al colectivo de trabajadores.

### **Fase de implantación**

En esta fase se lleva a cabo la etapa de prueba e implantación del perfil de competencia. Contiene los pasos siguientes: (1) prueba de los perfiles de competencia, (2) presentación de la versión final de los perfiles de competencia, (3) aprobación de los perfiles de competencia, (4) implantación de los perfiles de competencia. Concluida esta fase, ya se ha obtenido el perfil final para el cargo unidad de análisis.

### **Fase de seguimiento**

Esta fase incluye el control a los perfiles de competencia diseñados y consiste en establecer revisiones periódicas para detectar posibles cambios en sus contenidos a causa de modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la instalación, como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, de forma tal que se mantenga permanentemente actualizado. La autora seleccionó el procedimiento de Sotolongo Sánchez (1998) por su secuencia lógica para el diseño de los perfiles y porque se alinea a las Normas Cubanas NC 3000: 2007 en relación a la implicación de los trabajadores para determinar los perfiles en los cargos.

## **1.4 Hotel Santa Clara Libre**

### **1.4.1 Cartera de servicios principales**

El Hotel Islazul Santa Clara Libre (antiguo Gran Hotel), ubicado en el centro histórico urbano, es la mayor casa hotelera de ciudad en el centro de Cuba. Pasó a formar parte de la cadena Islazul desde mayo del año 1994.

Fue originalmente propiedad de la Compañía Inmobiliaria Gran Hotel S. A. Desde su inauguración (el 22 de abril de 1956) hasta 1963 este hotel fue lugar de reunión y fue sitio ideal para congresos y convenciones. Estaba preparado, además, para alojar huéspedes permanentes.

Hoy pertenece a la División Islazul Villa Clara; está catalogado como instalación de 2 estrellas en la categoría de hotel de ciudad ubicado en: Leoncio Vidal entre Padre Chao y Rafael Tristá.

Este hotel está construido sobre el área que ocupó la laguna El Francés, lo que obligó a los constructores a bombear cada día el agua que inundaba los fosos. Su diseño constructivo lo hace clasificar como hotel compacto con estructura portante tipo esqueleto. La estructura es de acero recubierta con hormigón. La carpintería de la fachada de la entrada es de cristal y metal, y la interior es de madera. Presenta doce niveles, incluyendo el sótano.

La distribución de funciones por niveles se detalla a continuación. La planta baja centra las funciones públicas, mediante el vestíbulo, carpeta y accesos a los distintos niveles a través de las escaleras y el ascensor. En el sótano se ubican los almacenes, la cocina y un área de restauración (actual discoteca El Sótano). El segundo nivel está destinado actualmente para las funciones socio-administrativas (oficinas) y en el tercer nivel se ubican el ama de llaves, la enfermería y una oficina; el resto de los espacios son habitaciones. A partir del cuarto piso, cuenta con 21 habitaciones por cada planta, seis de ellas con bañera, el resto es con peseta. En el nivel 10 se ubican el restaurante, la cocina, baños y un área de estar. En el piso 11, está el bar terraza.

Dispone de una recepción; un restaurante, La Cima (con 90 plazas); el restaurante El Sótano (con 120 plazas); el bar La Terraza (con 60 plazas); el bar Tope (contaba con 25 plazas pero actualmente no está en uso); 127 habitaciones (entre ellas, tres especiales: 414, 820 y 920), todas climatizadas, con baño privado y agua caliente, teléfono y televisión satelital. Ofrece servicios adicionales de lavandería y atención médica.

### **1.4.2 Gestión de capital humano y competencias laborales**

La función de gestión del capital en el objeto de estudio práctico está regida por el marco legal de las Normas Cubanas (NC) 3000: 2007 y en la actualidad, la organización se encuentra en la fase de implementación de dichas normas.

Para la ejecución de procedimientos generales en los procesos claves se lleva a cabo:

Capacitación y desarrollo: parte de las necesidades que presentan los trabajadores obtenidas mediante las recomendaciones de las evaluaciones del desempeño, quejas de clientes, y nuevos servicios que prevé la entidad realizar. Por lo que se confecciona un diagnóstico por cada trabajador que se refleja en un documento de elaboración común entre su jefe inmediato superior y el mismo trabajador, a partir de este diagnóstico se confecciona el plan anual del capacitación el cual consta de todas aquellas acciones de capacitación que

recibirán los trabajadores para mejorar o adquirir las competencias requeridas para el buen desempeño en su puesto de trabajo.

Este plan de capacitación se aprueba en el órgano de dirección colectiva con un número de acuerdo, por lo que es de obligatorio cumplimiento. El otro paso es coordinar las acciones con la escuela de formatur, a la cual se informa para que esta planifique sus acciones durante el curso.

Este plan se controlara trimestralmente. Y la formación se verificará mediante la obtención de los correspondientes certificados y la evaluación del desempeño.

Selección e integración: este proceso se realiza obteniendo candidatos que ya están previamente seleccionado en las oficinas de empleo del territorio. Cuando la entidad necesita un trabajador para contratar u ocupar un cargo lo solicita a la oficina de empleo del territorio, esta envirara varios candidatos de los cuales el comité de expertos se encarga de hacer el análisis y darle la recomendación al director para su posterior selección. Este proceso lo hace mediante los análisis de la comparación de las competencias del trabajador y las que requiere el trabajador y que deben estar avaladas por la dirección de la UEB.

El proceso de selección y ubicación se realiza de conjunto con las Oficinas Territoriales de Empleo al Turismo (TUREMPLEO), el cual se rige por las Normas y Regulaciones establecidas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio del Turismo. Para cubrir una plaza vacante tiene que corresponderse el puesto con el nivel de actividad fundamental y al uso racional del capital humano.

Para cubrir un cargo vacante, la administración evalúa la necesidad de cubrirlo y de igual forma la Dirección de la Sucursal evalúa la necesidad de cubrirlo en el área de la Oficina Central. El Especialista en Gestión de Recursos Humanos solicita de forma escrita o verbal, con la fundamentación requerida, a la Dirección de Recursos Humanos de la Sucursal, que se realicen los trámites correspondientes para cubrir el cargo.

Las prioridades para la selección están basadas en los siguientes criterios:

- Trabajadores disponibles de la propia entidad laboral, que no hayan sido reubicados con carácter permanente.
- Convocatoria interna a la que podrán presentarse cualquier trabajador contratado por tiempo indeterminado, incluyendo los trabajadores disponibles que fueron reubicados en plazas fijas.
- Análisis y descripción de puestos: establece el diseño de los puestos de trabajo como punto de partida para la ejecución de las actividades de reclutamiento, selección,

orientación, formación, seguridad en el trabajo, evaluación de los resultados y sistemas de retribuciones. Los pasos generales para el diseño de puestos son los siguientes:

- Planeación y preparación: se determina y aprueba en el Consejo de Dirección a los miembros del equipo de trabajo que elaborará el diseño(s), se analiza y aprueba el cronograma de elaboración del diseño(s), capacitación del equipo de trabajo en los métodos de diseño de puestos – método de observación, del cuestionario estructurado y entrevista personal.
- Búsqueda de información: En esta etapa se realizan consultas y análisis de los documentos disponibles donde aparecen las funciones que tenían anteriormente los puestos a diseñar y las del departamento. Esos documentos son el calificador de cargos e informes e inspecciones sobre las condiciones exteriores de trabajo.
- Procesamiento y análisis de la información obtenida: Consiste en la evaluación, análisis y organización de toda la información recogida por la aplicación de los métodos citados.
- Formulación de la descripción y perfil del puesto: Para cumplimentar esta fase, se describe la situación actual del cargo, arribándose al profesiograma del cargo.
- Seguimiento: permite retroalimentar el sistema y consiste en revisiones periódicas para analizar la actualidad y vigencia de los diseños de puestos elaborados, teniendo en cuenta los cambios tecnológicos, de condiciones de trabajo, de contenido o de exigencias.

Finalmente una vez elaborado o actualizado el diseño de puesto debe informarse al trabajador y constituirse como un anexo al contrato de trabajo del mismo.

La autora considera que este procedimiento no esclarece cómo se arriba al citado profesiograma, careciendo una herramienta que permita validar el resultado propuesto método de expertos y se diseña un profesiograma, el cual es insuficiente para la gestión adecuada del capital humano de acuerdo con el enfoque actual de las NC 3000: 2007, ya que este solo llega hasta la descripción del cargo en lo relacionado a requisitos de conocimiento, experiencia y habilidades de tipo técnico, no planteando elementos de tipo comportamental, que son la esencia del enfoque de competencias laborales.

### **1.5 Conclusiones parciales**

1. La Gestión del Capital Humano, tal como se le conoce hoy, debe poseer un enfoque estratégico ya que esta debe estar alineada al logro de objetivos de orden superior que establecen el rumbo hacia donde se dirige la organización; para lograrlo, debe estar

compuesta por procesos o actividades claves que estén integradas como un sistema con una adecuada conexión técnico-organizativa.

2. Las competencias laborales son el enfoque dominante en la Gestión del Capital Humano de hoy; este ha superado a otros como calificadores de cargos y profesiogramas, que resultan insuficientes por estar centrados en requisitos de conocimientos y habilidades, dejando de lado otros elementos importantes como son el comportamental, el saber hacer, el saber estar y el querer hacer, necesarios para un desempeño superior en el cargo.
3. La consulta de instrumentos metodológicos para el diseño de perfiles de competencias permitió seleccionar el procedimiento de Sotolongo Sánchez (1998), que por su generalidad, resulta pertinente para la solución del problema de investigación formulado.

*Capítulo I.I*

*Capítulo I.I*

*Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos y  
diseño de perfiles de competencias para cargos seleccionados en  
el área de restauración del Hotel Santa Clara Libre*

**Capítulo II: Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos y diseño de perfiles de competencias para cargos seleccionados en el área de restauración del Hotel Santa Clara Libre**

**2.1. Introducción**

Los recursos humanos desempeñan un papel relevante, de su capacidad humana, de sus potencialidades y de su desarrollo, dependerá su éxito o fracaso. El éxito estará garantizado en gran medida, por la manera como la dirección maneje los recursos humanos que tiene a su cargo.

En este capítulo se realiza un diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos de manera que se revelen las suficiencias e insuficiencias de estas y se aplica el procedimiento de Sotolongo Sánchez (1998) para obtener los perfiles de competencias de los cargos de dependiente gastronómico y cheff de cocina.

**2.2 Características de la fuerza laboral**

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

El Hotel Santa Clara Libre en el año 2015-2016 contaba con un total de 82 trabajadores, en la tabla 2.1 se muestra como está distribuida la plantilla.

Tabla 2.1. Composición general de la plantilla.

Plantilla Total			Contratos
Aprobada	Cubierta	Vacantes	Contratos determinados
64	63	1	19

Fuente: Elaboración Propia

**Composición por categoría ocupacional**

El hotel cuenta con una plantilla cubierta de 82 trabajadores, distribuidos en las categorías ocupacionales siguientes: Dirigentes, Técnicos, Servicios y Operarios.

Tabla 2.2 Composición de la Plantilla por Categoría Ocupacional.

Categoría ocupacional	Cantidad de trabajadores
Cuadros	5
Técnicos	2
Servicio	55
Operarios	20

Fuente: Elaboración propia

En la figura 2.1, que se muestra a continuación aparecen representados de forma gráfica que por ciento de trabajadores pertenece a cada una de las categorías ocupacionales existentes.



Figura 2.1: Por ciento de trabajadores por categoría ocupacional.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 2.1 el 67% del total de trabajadores son de servicio, lo que hace que el hotel brinde un servicio con la cantidad de personal y con la calidad requerida y que este sea de forma rápida y satisfactoria, un 24% son operarios, el 6% pertenece a los cuadros y 2% a los técnicos.

### Composición por Sexo

La distribución de los trabajadores atendiendo al sexo, se comporta de la siguiente forma:

$$\text{Tasa de plantilla femenina} = \frac{\text{Total del personal femenino}}{\text{Plantilla total}} * 100 [\%] \quad (2.1)$$

$$\text{Tasa de plantilla femenina} = \frac{40}{82} * 100 = 49\%$$

$$\text{Tasa de plantilla masculina} = \frac{\text{Total del personal masculino}}{\text{Plantilla total}} * 100 [\%] \quad (2.2)$$

$$\text{Tasa de plantilla masculina} = \frac{42}{82} * 100 = 51\%$$

De los 82 trabajadores, 40 son mujeres que representan un 49% y 42 son hombres que representan un 51% del total respectivamente (Ver figura 2.2), lo que representa un comportamiento bastante parejo de la fuerza de trabajo por sexo.

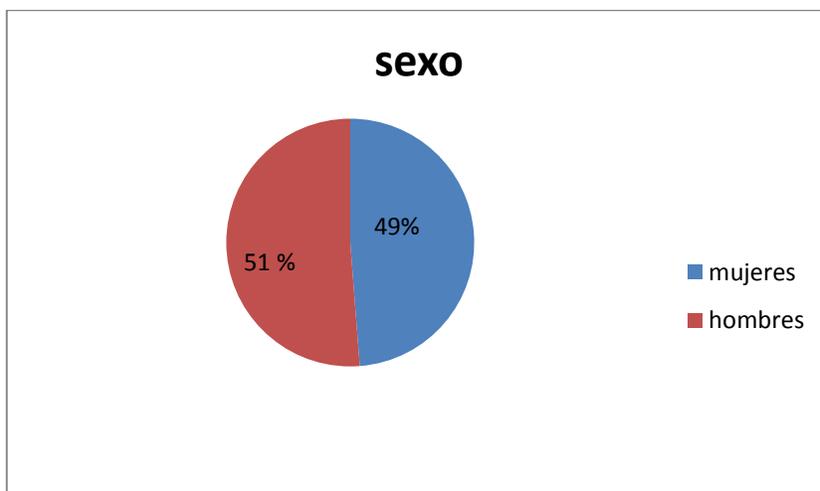


Figura 2.2: Por ciento de trabajadores atendiendo al sexo.

Fuente: Elaboración propia.

### Composición por nivel de escolaridad

En la tabla 2.3 se muestra la cantidad de trabajadores que hay por cada nivel de escolaridad y en la figura 2.3 se puede observar en forma gráfica que por ciento representa cada una de estas cantidades de la totalidad de trabajadores del hotel.

Tabla 2.3 Composición de la plantilla según el nivel de escolaridad

Nivel de escolaridad	Cantidad de trabajadores
Superior	9
Medio Superior	63
Noveno grado	10

Fuente: Elaboración propia

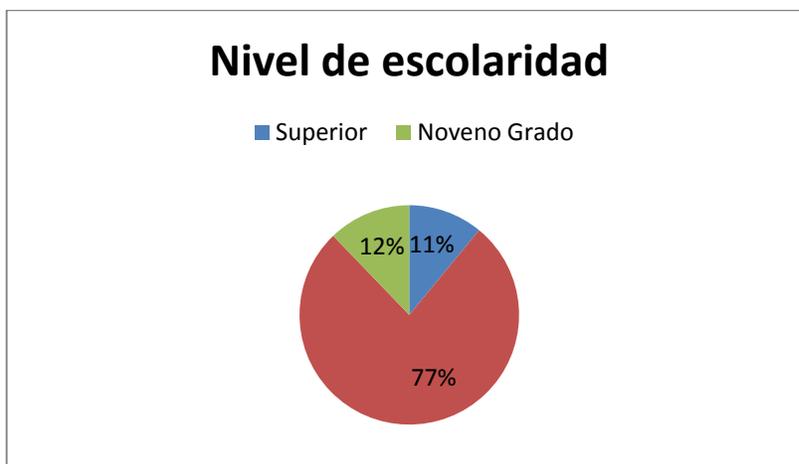


Figura 2.3: Por ciento de trabajadores según el nivel de escolaridad.

Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico de la figura 2.3 se puede observar que el 77 % de los trabajadores posee nivel medio superior otro 12 % posee nivel superior, un 11 % tiene 9no grado.

### Composición por edades

En la tabla 2.4 se muestra la edad promedio de los trabajadores del hotel y en la figura 2.4 se visualiza gráficamente esta información.

Tabla 2.4. Composición por edades

Rango de edades	Cantidad de Trabajadores
18-35	22
36-45	32
46-55	25
>56	3

Fuente: Elaboración propia.



Figura 2.4: Por ciento de trabajadores según las edades.

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la figura 2.4 de la composición de edades, se observa que el 27 % de los trabajadores son menor de 35 años mientras que el 39 % de los trabajadores se encuentra por entre 36 y 45 años, el 30 % se encuentra entre 46 y 55 años y sólo un 4% son mayores de 65 lo que muestra un comportamiento aceptable.

### 2.3 Diagnóstico de los procesos claves de gestión del capital humano

Para conocer la situación actual de los procesos claves de la GRH en hotel, la autora aplica como herramienta la Metodología de Diagnóstico del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (2009). En el Anexo 2 se muestra la lista de chequeo que sirve instrumento para la medición del estado de situación (bajo, medio o alto), la que se aplica a los trabajadores y dirigentes del área funcional de GCH; el instrumento se aplicó a cinco trabajadores y los resultados se muestran en el Anexo 3. El análisis detallado de estos resultados, con cierre del año 2015, demuestra lo siguiente:

#### 1. Competencias laborales

No están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada como instrumento para la ejecución del conjunto de actividades claves relacionadas con la gestión de la estructura humana del hotel; así pues, en el Restaurante no se encuentra estructurada la gestión por competencias.

En la figura 2.5 se muestran los resultados de las puntuaciones obtenidas:

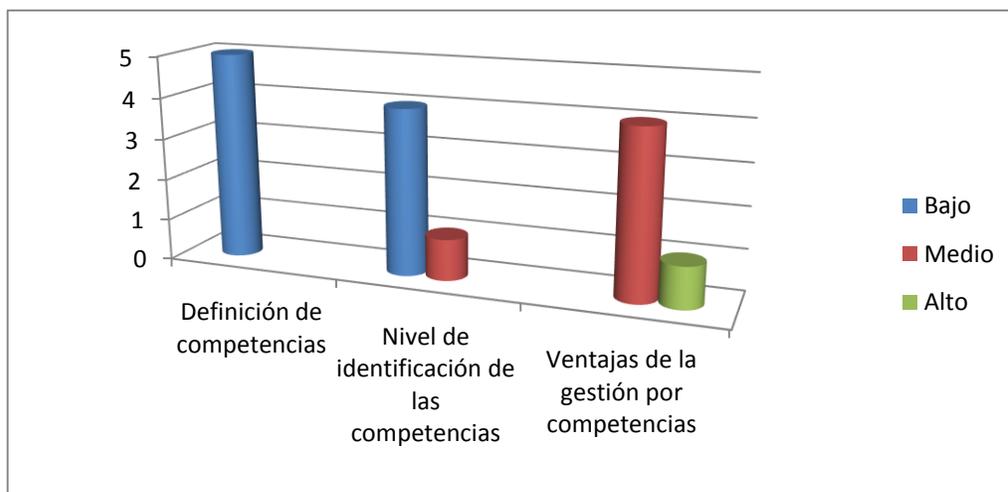


Figura 2.5: Resultados de las puntuaciones del módulo de competencias laborales.

Fuente: Elaboración propia

## 2. Organización del trabajo

El comportamiento de este proceso clave muestra las siguientes características: se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores, aunque se han identificado los procesos del restaurante, no se han definido cuáles son los claves y no se cuenta con un procedimiento escrito que describa cómo realizar dichos estudios o qué técnicas aplicar porque no se cuenta con personal calificado para realizarlos. Además no se realizan análisis sistemáticos y diseño de puestos de trabajo para cumplir los objetivos de nivel superior y sus estrategias asociadas por el Grupo.

No existe plantilla inflada, se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.

La autora pudo comprobar que tampoco se han ejecutado estudios de tiempos para determinar el aprovechamiento de la jornada laboral de forma sistemática.

En la figura 2.6 se muestra gráficamente el resultado de las respuestas obtenidas.

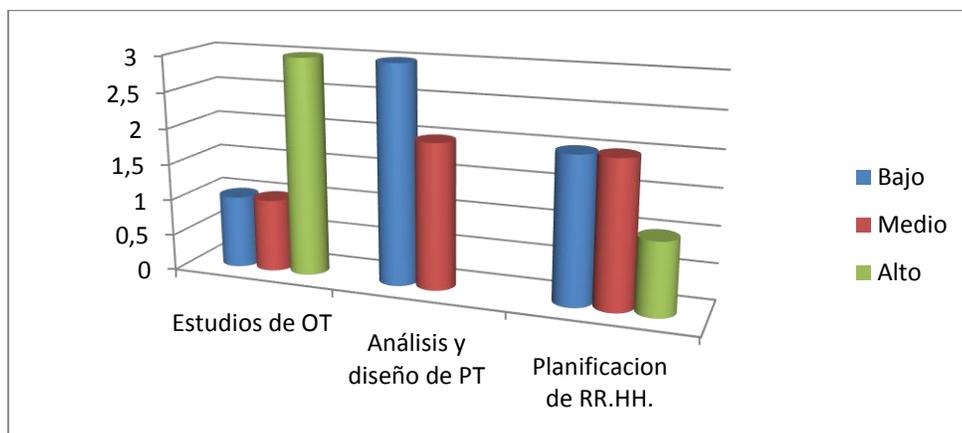


Figura 2.6: Resultados obtenidos del módulo organización del trabajo

Fuente: Elaboración propia

### 3. Selección e integración

Se realiza por el calificador de amplio perfil y se toma en cuenta la información registrada en el expediente laboral, donde se refleja la experiencia del trabajador, sus resultados y funciona el Comité de Expertos, quien tiene a su cargo la decisión de otorgar o no el cargo(s) vacante(s).

Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes, no teniéndose en cuenta otros elementos relacionados con el comportamiento en el cargo (competencia).

Al trabajador se le instruye con las medidas de seguridad y salud, así como contra incendios relacionadas con su ocupación; se le informa de los valores, políticas y reglamentos generales de la instalación.

En la figura 2.7 se muestran gráficamente la puntuación obtenida

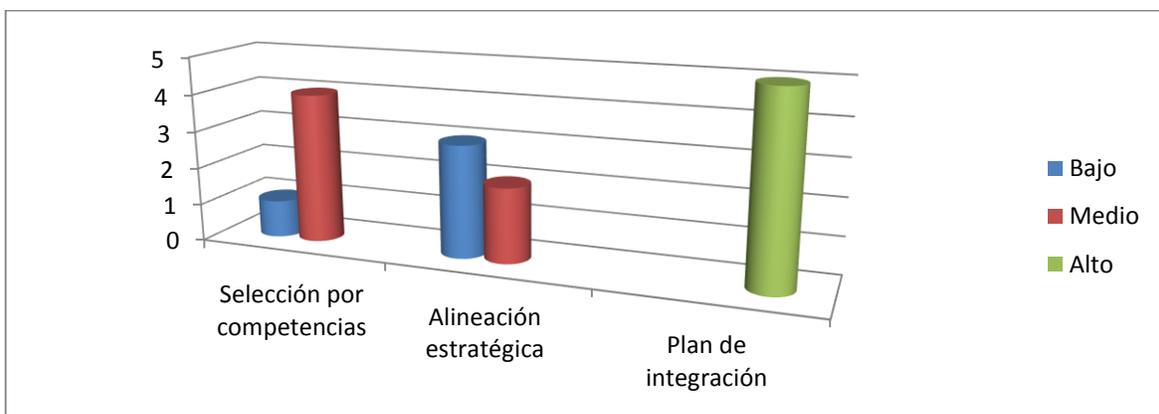


Figura 2.7: Resultados del módulo selección e integración

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Capacitación y desarrollo

Las acciones de capacitación que se ejecuten en el hotel estarán relacionadas con el proceso de servicios que se desarrollan en esta, dirigidas a alcanzar los niveles de conocimientos y habilidades que aspira alcanzar la Organización a corto y mediano plazo. A todos los trabajadores se les da a conocer el plan de capacitación previsto para el año y reciben al menos una acción de capacitación que contribuye a su desarrollo profesional e integral como trabajador del Turismo.

En la figura 2.8 se muestran los resultados obtenidos.

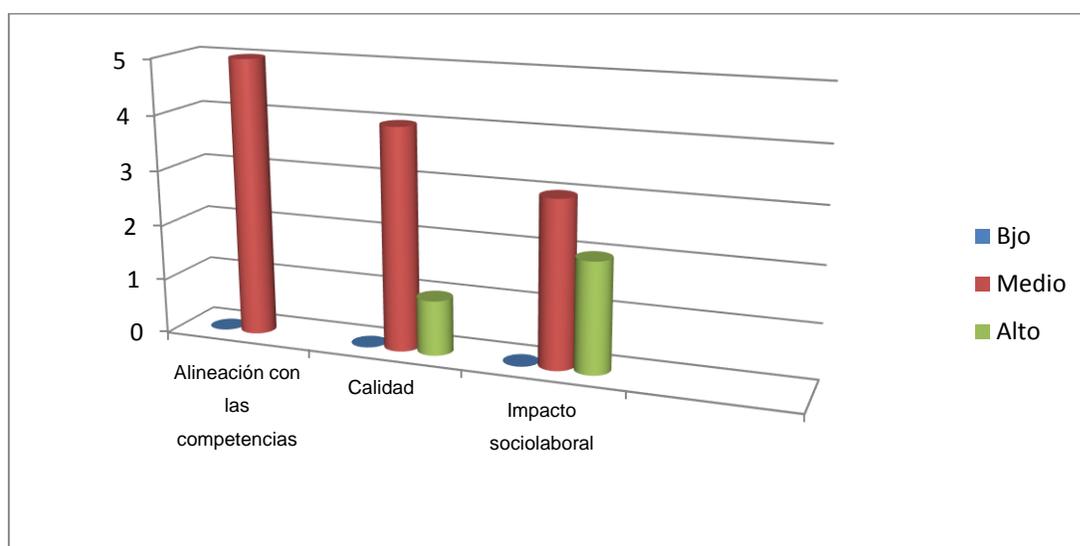


Figura 2.8: Resultados obtenidos del módulo capacitación y desarrollo

Fuente: Elaboración propia

#### 5. Estimulación moral y material

Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática.

Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. Debido a que las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, un pago adicional por mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina. Existe una discreta integración entre la estimulación moral y salarial aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos.

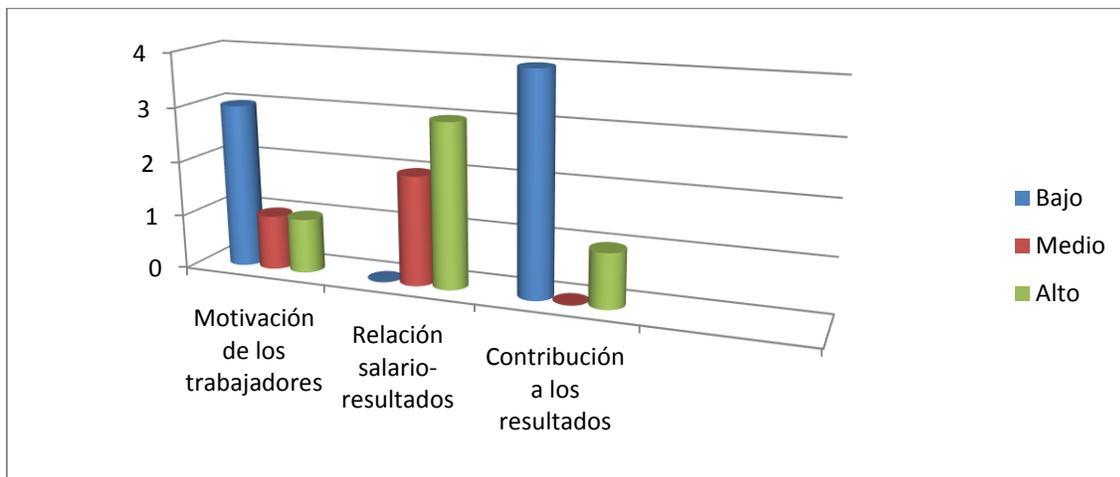


Figura 2.9: Resultados del módulo estimulación moral y material

Fuente: Elaboración propia

## 6. Evaluación del desempeño

La Evaluación del Desempeño será efectuada por el jefe inmediato superior de cada trabajador, pudiendo asesorarse y auxiliarse por especialistas del área, así como solicitar criterios a la sección sindical.

Se realizará anualmente, estableciéndose como fecha para su materialización, el primer trimestre del año, para ello, se fundamentará en las evaluaciones periódicas mensual y trimestral que previamente se hayan practicado. En las actividades cíclicas o temporales, en lugar de anualmente, se realizan al vencimiento de éstas.

Se establece como requisito para la evaluación citada, que el trabajador haya laborado efectivamente como mínimo, el 70% del tiempo requerido.

En el proceso de evaluación se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos, así como el señalamiento antes aspectos reiterativos que se han incumplido

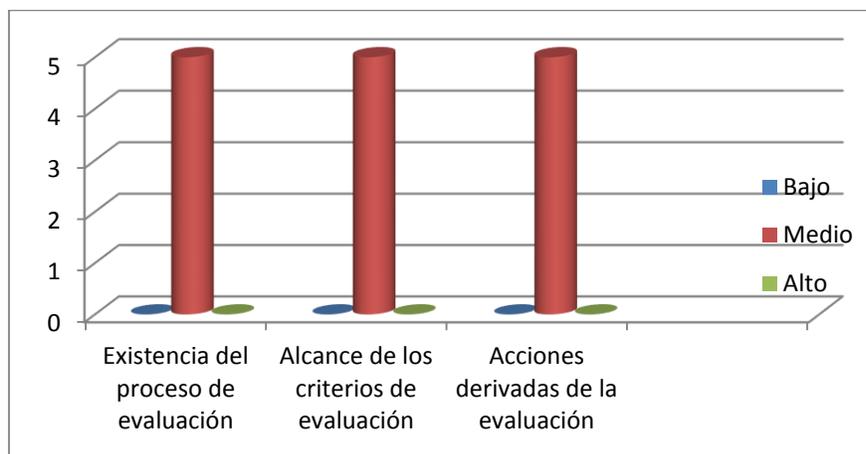


Figura 2.10: Resultados del módulo evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia

### 7. Comunicación institucional

La política de comunicación institucional en el hotel está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos, coadyuva a la participación de los trabajadores para el logro de resultados. Algunos tipos de información están definidos, otros o se aplican operativamente o no están claramente identificados. Están precisadas las responsabilidades para todos los trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la política comunicacional empleando los canales existentes.

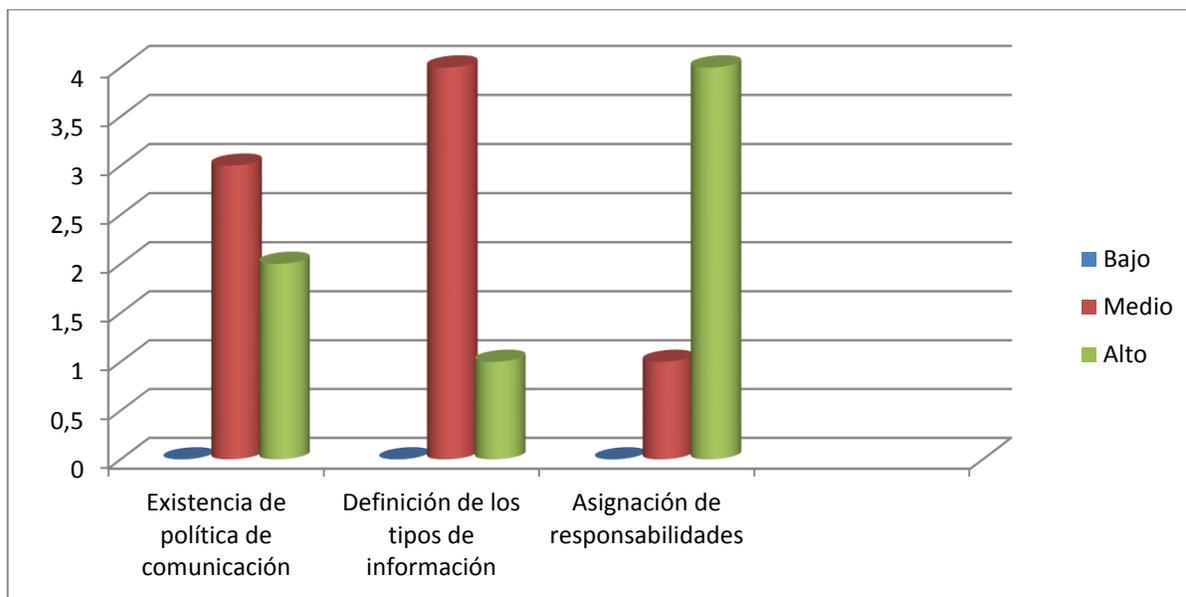


Figura 2.11: Resultados del módulo comunicación institucional

Fuente: Elaboración propia

La autora considera necesario profundizar en procesos claves de capital humano específicos que tienen relación técnico-organizativa con el diseño de perfiles de competencias y que están explícitos en la situación problemática de la investigación. Dichos procesos clave son la Capacitación y Desarrollo, y Selección e Integración. La información se obtuvo utilizando la revisión documental con cierre del año 2015 y primer trimestre de 2016.

#### **Capacitación y Desarrollo:**

Referente al plan de Capacitación y Desarrollo, en la empresa existió un cumplimiento del 33,33%, ya que de un plan de tres (3) acciones se ejecutó una (1), enviándose un trabajador a un curso de Capitán de Salón a la Escuela FORMATUR “Alberto Delgado Delgado” debido a movimientos hacia ese cargo que requirió de elevar el nivel de conocimientos en el trabajador seleccionado para ocuparlo. La determinación de necesidades de aprendizaje no se realiza sobre la base de las competencias necesarias para cada cargo.

#### **Selección e Integración:**

Con relación a la Selección e Integración de los recursos humanos, en una comparación del año 2011 con el 2012 se registra una gran estabilidad de la fuerza laboral directa al servicio, mientras que existió un proceso de selección para el cargo de Administrador.

En marzo de 2013 existió un proceso de selección de nuevos trabajadores por necesidad de movimientos hacia la instalación del Hotel Hanabanilla”, lo cual trajo consigo la existencia de cargos vacantes a cubrir, lo cuales fueron reclutados y seleccionados de los candidatos disponibles en la bolsa empleadora de TUREMPLEO estos trabajadores se encuentran actualmente en el proceso de prueba por un período de 3 a 6 meses.

### **2.4 Aplicación del procedimiento**

Como fue planteado en el epígrafe 1.3.2 del Capítulo 1, la autora se alineó al procedimiento de Sotolongo Sánchez (1998), el cual se muestra de manera detallada en el anexo 4 y es aplicado a continuación.

#### **Fase de análisis**

##### **Etapas 1: Diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Capital Humano en el hotel Santa Clara Libre”**

Teniendo en cuenta el diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Capital Humano realizado en el capítulo 2 se detectó que existe ausencia de un diseño de perfiles de competencias que permitan la conexión técnico – organizativa con los procesos claves de la

GCH. Se trabaja por el calificador de cargos de amplio perfil, el cual es insuficiente por no reflejar las competencias laborales.

### **Etap 2: Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo**

El análisis de los sistemas de trabajo permite mejorar el diseño de los cargos y puestos de trabajo, proporcionando su enriquecimiento en correspondencia con la tendencia actual de la Gestión del Capital Humano, hacia puestos polivalentes. En el hotel se desarrollan estudios relacionados con la organización del trabajo, donde actualmente se aplican las técnicas de fotografía individual, colectiva y entrevistas a diferentes puestos y se realizan balance de Carga y Capacidad a aquellos puestos donde el trabajo sea repetitivo.

### **Fase de planeamiento**

### **Etap 3: Definición de los objetivos del estudio de análisis y descripción de los puestos de trabajo.**

Este estudio de análisis y descripción para la confección de los perfiles de competencias para los cargos y puestos de trabajo está encaminado al logro de los objetivos siguientes:

- Lograr el perfil ideal del ocupante del cargo o puesto de trabajo, atendiendo a las características y requisitos, tanto profesionales como personales, de significativa importancia en el sector turístico.
- Proporcionar el perfil ideal al Departamento de Capital Humano, para mejorar así la selección y/o captación del personal, logrando que el trabajador captado sea el ocupante idóneo para el cargo o puesto de trabajo.
- Brindar un mayor conocimiento acerca de las condiciones de trabajo en cada puesto para mejorar estas condiciones en la empresa y minimizar los posibles riesgos.

### **Etap 4. Selección y entrenamiento del personal que va a realizar el estudio.**

En cuanto a la selección del personal que va a realizar el estudio, se determinó su número por la expresión matemática (1.1) mostrada anteriormente en el capítulo 1.

La autora asume un nivel de precisión (i) de 0,17, una proporción de error (p) de 0,05 y un valor de K del 3,8416 de acuerdo con un nivel de confianza del 95 %. La aplicación de la expresión da un valor de siete expertos.

La selección se realizó sobre la base del conocimiento sobre el tema de las competencias, la experiencia de trabajo que supera los 10 años criterios que la autora considera suficiente para la investigación. También se tienen en cuenta otros aspectos de los trabajadores como su calificación técnica y el nivel educacional.

En la tabla 2.5 se muestran los datos personales relacionados con la labor de los expertos seleccionados teniendo en cuenta los criterios anteriores:

Tabla 2.5. Datos de los expertos seleccionados. Fuente: elaboración propia

Número	Cargo	Años de experiencia	Nivel educacional
1	Capitán de servicios gastronómicos	11	Medio superior
2	Especialista en GCH	15	Superior
3	Administrador	12	Superior
4	Dependiente de servicios gastronómicos (1)	10	Superior
5	Especialista en gestión económica	13	Superior
6	Dependiente de servicios gastronómicos (2)	14	Superior
7	Cheff de cocina	16	Medio superior

**Etapas 5: Determinación de los puestos y cargos de trabajo que serán objeto de análisis y descripción.**

La autora define para la selección de los cargos relacionados con la investigación aquellos que pertenezcan a actividades o funciones de valor de la organización, es decir, aquellos que aportan algún tipo de beneficio a los clientes externos. Así pues, se proponen los cargos siguientes pertenecientes a las actividades de restauración:

- Dependiente Gastronómico.
- Maestro de Cocina.

**Etapas 6: Selección de los métodos para el registro de la información necesaria para el estudio**

Se seleccionó el Método Delphi por Rondas, ya que constituye uno de los más aplicados en la práctica empresarial cubana para determinar competencias y tiene como ventaja que puede complementarse con la entrevista y el cuestionario para los cargos (directivos), así como también la entrevista y la observación directa para puestos de donde el trabajo sea repetitivo (obreros). También se utilizó un modelo de entrevista según se muestra en el

Anexo 5, que ayudó en gran medida a recaudar la información necesaria para la confección de los perfiles de competencia.

**Etapas 7: Preparación del material de trabajo para el estudio**

Para confeccionar los perfiles de competencias, se cuenta con diferentes recursos materiales como son computadora, impresoras, hojas, lapiceros, etc.

**Etapas 8: Explicación a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar.**

Una vez cumplidas las etapas anteriores, corresponde ahora explicarle a todo el personal, tanto a los directivos como a los empleados involucrados, que se va a realizar un estudio para elaborar los perfiles de competencias de cargo y puestos de trabajo, con el objetivo de que todos estén informados y tratar de obtener así la máxima colaboración. En primera instancia antes de proceder al estudio se reunió a todo el personal directivo del hotel para comunicarles los objetivos, el alcance y contenido del estudio que se iba a realizar de forma tal que cada directivo permitiera el acceso al personal a su cargo. En un segundo momento, se le informó al personal de cada departamento todas aquellas cuestiones relativas al estudio que se debía efectuar.

**Fase de ejecución**

**Etapas 9: Ejecución del estudio**

El registro de la información se realizó a partir de la aplicación del método Delphi por Rondas ya mencionado.

**Paso 1. Grupo de expertos**

Una vez seleccionado la cantidad necesaria de expertos (7) que en este caso son las personas seleccionados para realizar el estudio los cuales son aprobados por el grupo de la alta dirección de la empresa, se realizó una pequeña capacitación o entrenamiento en gestión de competencia.

**Paso 2. Desarrollo de la primera ronda**

A cada persona del grupo se le dio una hoja de papel en blanco para responder sin hacer comentarios, cuales son las competencias que deben conformar el contenido del cargo de Dependiente Gastronómico, para lo cual se extrajeron un grupo de ellas de las listadas en el anexo 5. Una vez respondida por los expertos, se redujo el listado erradicando repeticiones o similitudes y posteriormente se construyó la Matriz de Competencias (tabla 2.6) para el cargo dado.

Tabla 2.6. Matriz primaria de competencias expresada por los expertos

Competencia (C)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Facilidades de comunicación	x	X	X	X	X	x	X
Calidad del trabajo	x	X	X	X	X	x	X
Destreza manual	x	X	X	X	X	x	X
Trabajo en equipo	x	-	X	X	X	x	X
Ética	x	X	X	X	X	x	X
Orientación al cliente	x	X	X	-	X	x	X
Facilidad para manejar el stress	x	X	-	X	X	x	-
Nivel de compromiso (disciplina laboral)	x	X	X	X	X	x	X
Capacidad para entender a los demás	x	X	-	X	X	x	X
Dominio de la planificación y la organización	x	X	X	X	X	x	X
Adecuado porte y aspecto	x	X	X	X	X	x	X
Conocimiento del mercado	-	X	X	X	X	x	X
Control de la actividad que realiza	x	X	X	X	X	x	X
Habilidad Analítica	-	-	X	x	X	-	-
Autoridad	-	-	-	X	X	-	-
Autosuperación	x	X	X	-	X	x	X
Liderazgo	-	X	X	X	-	-	-

Fuente: elaboración propia.

### Paso 3. Desarrollo de la segunda ronda

Luego posteriormente se le entregó a cada experto por separado la matriz anterior y se les preguntó si estaban de acuerdo o no en que esas eran verdaderamente las competencias necesarias para ese puesto directivo, y con las que no estuviesen de acuerdo, se marcaron con una N. Una vez respondida la incógnita dada, se determinó el nivel de concordancia a través de la expresión (1.2) mostrada en el capítulo 1:

$$Cc = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) * 100 \quad (1.2)$$

Donde:

CC: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Empíricamente, si resulta  $Cc \geq 60\%$  se considera aceptable la concordancia. Las competencias que obtuvieron valores  $Cc < 60\%$  se eliminaron por baja concordancia o poco

consenso entre los expertos. A continuación se puede apreciar que de 17 competencias iniciales solo quedaron 13, ver tabla (2.7) siguiente que refleja dichos resultados.

Tabla 2.7. Matriz de competencias depuradas con el nivel de concordancia

<b>Competencia (C)</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>Cc</b>
Facilidades de comunicación			N			N		71,4
Calidad del trabajo								100
Destreza manual				N	N			71,4
Trabajo en equipo	N							85,7
Ética								100
Orientación al cliente		N						85,7
Facilidad para manejar el stress		N						85,7
Nivel de compromiso (disciplina laboral)	N						N	71,4
Capacidad para entender a los demás				N		N		62,5
Dominio de la planificación y la organización	N		N		N		N	42,9
Adecuado porte y aspecto								100
Conocimiento del mercado		N		N				71,5
Control de la actividad que realiza								100
Habilidad Analítica	N		N		N	N		42,9
Autoridad		N		N		N	N	42,9
Autosuperación					N			85,7
Liderazgo	N		N	N				57,2

Fuente: elaboración propia.

#### **Paso 4. Desarrollo de la tercera ronda**

Luego de conformada y depurada la matriz de competencias con el nivel de concordancia, los expertos establecieron una ponderación o peso que se daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito. Es decir se le dio el número 1 a la más importante, 2 a la que le sigue en importancia y así sucesivamente hasta llegar a  $n = 13$ , para este caso (establecidas en el paso 3), que sería la de menos importancia. Luego se ordenaron las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada en este caso por  $R_j$ . Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de  $R_j$  media en la tabla se muestran los resultados.

Tabla 2.8. Ponderaciones asignadas a los expertos a cada competencia

Competencia (C)	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	R <sub>j</sub>	$\overline{R}_{ij}$	Orden
Facilidades de comunicación	2	1	5	1	4	3	2	18	2,57	3
Calidad del trabajo	6	4	2	4	8	7	7	38	5,42	2
Destreza manual	1	2	4	3	1	3	2	16	2,29	11
Trabajo en equipo	6	5	4	3	7	1	4	30	4,28	1
Ética	4	6	7	8	3	9	10	47	7	13
Orientación al cliente	3	2	1	2	1	1	1	11	1,57	4
Facilidad para manejar el stress	9	1	8	13	9	8	12	60	8,57	7
Nivel de compromiso (disciplina laboral)	12	9	10	11	8	9	13	71	10,14	5
Capacidad para entender a los demás	7	2	12	9	8	13	5	56	8,14	12
Adecuado porte y aspecto	5	11	3	7	8	9	10	53	7,57	6
Conocimiento del mercado	1	1	3	3	3	2	1	14	2	8
Control de la actividad que realiza	2	4	5	5	1	2	1	20	2,86	10
Autosuperación	7	3	2	2	5	1	7	27	3,86	9

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se evidencia que la competencia más importante es el trabajo en equipo, le continúa la calidad del trabajo y así sucesivamente hasta llegar a la última competencia. Puede observarse también en la tabla que fue alcanzado un  $C_c \geq 60\%$  para todos los casos. Entonces podemos decir que existe un adecuado nivel de consenso y se arriba a las competencias para ese cargo de Dependiente Gastronómico.

Luego de determinadas las competencias relativas al cargo objeto de estudio, se procedió a la redacción de sus dimensiones y se propone llenar el formato propuesto en el anexo 6 para el perfil de competencias en esta investigación, con el objetivo de organizar la información registrada y que se muestra a continuación en la tabla 2.9

Tabla 2.9. Perfil de competencias de puesto de trabajo "Dependiente del Servicio Gastronómico p/ Turismo".

<b>Denominación del cargo:</b> Dependiente del Servicio Gastronómico p/ Turismo.	
<b>Área de pertenencia:</b> Prestación de Servicio	
<b>Categoría ocupacional:</b>	<b>Grupo de escala salarial:</b> IV

<b>Servicio</b>	
<b>Subordinación directa a:</b> Administrador y Sub Administrador y/o Dependiente Jefe de Brigada	<b>Subordinados:</b> Dirigentes, trabajadores de las demás procesos, guías y clientes.
<b>Salario:</b> (Escala + Idoneidad+ perfeccionamiento + 20% de retribución): <b>\$ \$444</b>	<b>Compensación salarial: \$250</b> Resolución 80 año 2006 del Ministerio del turismo
<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	
<b>Misión:</b> "Brindar servicio de alimentos y bebidas, cumpliendo las normas y medidas de seguridad, salud, medio ambiente y calidad en el trabajo establecidas, acorde a la estrategias de la organización para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, con una formación de valores que permita conducirse de forma correcta en la vida laboral y personal".	
<b>Funciones del cargo:</b>	
<p>Desarrolla las siguientes funciones inherentes al cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma pedidos, sirve alimentos, y bebidas.</li> <li>- Limpia y acondiciona mesas, aparadores, canchas y barras; retira el servicio utilizado; realiza labores culinarias elementales.</li> <li>- 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.</li> <li>- Controla y cuida los utensilios, materiales y otros insumos propios del servicio que presta; realiza la tarea de apertura del punto de venta. Chequea la porción y presentación de los alimentos y bebidas y la registra en el cheque de consumo de acuerdo con el pedido correspondiente.</li> <li>- Realiza tareas adicionales, afines con su perfil de trabajo.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Formación exigida por el cargo:</b> Graduado de las escuelas de Formatur en la actividad de Servicios gastronómicos	
<b>Experiencia previa:</b> Desempeño de sus funciones en la actividad de Servicios gastronómicos.	<b>Conocimientos en:</b> Demostración práctica del Idioma que prevalece en el segmento de clientes predominantes en el hotel; entorno del hotel referente a centros culturales y de restauración; servicios que se brindan en el hotel. :
<b>ELEMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES</b>	

<p><b>Responsabilidad:</b> Es responsable de la autodisciplina laboral, y la organización de las áreas de trabajo bajo su responsabilidad. Es responsable de los medios y equipos puestos a su disposición para ejecutar los trabajos. Es responsable de la protección de las instalaciones y alertar sobre riesgos potenciales. Es responsable de la calidad de su trabajo.</p>	
<p><b>Autonomía:</b> Trabaja bajo la supervisión y orientación del Capitán de Salón y/o Dependiente Jefe de Brigada (según el caso). Participa y propone medidas encaminadas al mejoramiento integral de las condiciones de trabajo.</p>	
<p><b>Condiciones de Trabajo:</b> según las funciones del cargo son: buen estado de salud físico y mental, buena presencia (mantener el aseo y la pulcritud de la vestimenta en todo momento), tener resistencia física (permanecer de pie toda la jornada laboral sin mostrar síntomas de fatiga), conocer lo regulado en el Manual de GSST referente a las reglas y riesgos del puesto de trabajo.</p>	<p><b>Medios materiales y herramientas utilizadas:</b> Mesas, aparadores y canchas, neveras, refrigeradores, minibares y muebles de exhibición</p>
<p><b>MEDIDAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b></p>	
<p>Cumplirá con lo establecido en el PT RH001.</p>	
<p><b>MEDIDAS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN</b></p>	
<p>Asegurarse que todos los equipos estén desconectados. Dejar las luces de las áreas apagadas. Cualquier desperfecto, anomalía o dificultad detectada, comunicarlo al jefe inmediato superior. Ordenar las áreas donde realiza las actividades. Guardar todos los instrumentos y materiales al terminar las actividades.</p>	
<p><b>COMPETENCIAS DEL CARGO</b></p>	
<p><b>Competencia</b></p>	<p><b>Descripción</b></p>
<p>Trabajo en equipo</p>	<p>Es la intención genuina de trabajar cooperativamente con los demás, ser parte de un equipo, trabajar en grupo y no aisladamente. Mayor preferencia por la cooperación y no la competencia individual. Esta competencia es relevante cuando el individuo trabaja.</p>
<p>Calidad del trabajo</p>	<p>Capacidad de actuar alineado a los intereses de la empresa demostrando disposición y responsabilidad para exceder las expectativas de los clientes y mejorar o satisfacer un determinado</p>

	criterio de excelencia.	
Facilidad de comunicación	<p>Capacidad de transmitir un mensaje o representar los pensamientos de forma verbal o escrita con claridad y escuchar con atención al interlocutor.</p> <p>Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral.</p> <p>Transmite de forma clara y coherente las ideas.</p> <p>Sabe escuchar criterios.</p>	
Orientación al cliente	<p>Es el interés de servir a otros, de conocer y llenar sus expectativas. Es enfocarse en el descubrimiento y satisfacción de las necesidades del cliente. Si bien se asemeja a la comprensión interpersonal, el énfasis está en, primero, entender las necesidades.</p>	
Destreza manual	<p>Posee habilidades en el empleo y uso de los medios disponibles. (Cajas registradoras, mesas, aparadores y canchas, neveras, refrigeradores, mini-bares, hielera, batidora, coctelera, cuchara en espiral, cafeteras eléctricas, freidoras, lasqueadoras, planchas de grillar, balanzas, medidor de trago, boleadoras, pinzas para hielo y muebles de exhibición).</p>	
Ética	<p>Son conductas, actuaciones o formas de actuar en consonancia con principios y normas previamente establecidos por la entidad, sustentados por valores y vinculados a la moral y las obligaciones que contrae como ser social. Es cultivar la vergüenza, el honor.</p>	
Nivel de compromiso (disciplina laboral)	<p>Cumplir los reglamentos vigentes de disciplina laboral.</p>	
Adecuado porte y aspecto	<p>Uso adecuado del uniforme de la empresa y buena apariencia física.</p>	
Facilidad para manejar el stress	<p>Se auto controla en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas.</p> <p>Toma medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes.</p> <p>Analiza las causas que le provocan el estrés.</p> <p>Mantiene las emociones bajo control.</p>	
Autosuperación	<p>Se preocupa por recibir cursos para superarse y ampliar constantemente sus conocimientos.</p> <p>Constantemente se retroalimenta de sus compañeros de trabajo.</p>	
Conocimiento del mercado	<p>Está al tanto de los constantes cambios del mercado, tanto nacional como extranjero, pudiendo identificar las características principales de los clientes de acuerdo a su procedencia y que inciden en sus gustos y preferencias.</p>	
Capacidad para entender a los demás	<p>Habilidad para entender y escuchar los criterios de sus compañeros para lograr un adecuado desempeño colectivo y una comunicación efectiva, manteniendo relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con distintas personas.</p>	
Control de la actividad que realiza	<p>Conoce a fondo la actividad que realiza y controla el cumplimiento de las regulaciones vigentes, mostrando seriedad en el desempeño correcto de sus deberes.</p>	
<b>VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS</b>		
Hecho por:	Revisado por:	Aprobado por:

Nombre y Apellidos:	Nombre y Apellidos:	Nombre y Apellidos:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:		

Fuente: Elaboración propia

Con igual proceder se realizó el análisis y diseño del cargo de Maestro de Cocina, el cual se muestra en la tabla

Tabla2.10. Perfil de competencias de puesto de trabajo " Maestro de Cocina"

<b>Denominación del cargo:</b> Maestro de Cocina	
<b>Área de pertenencia:</b> Prestación de Servicio	
<b>Categoría ocupacional:</b> <b>Servicio</b>	<b>Grupo de escala salarial:</b> V
<b>Subordinación directa a:</b> Se subordina directamente al Cheff de cocina, se relaciona con todos los trabajadores de grupos afines de su instalación.	<b>Subordinados:</b> Dirigentes y trabajadores de las demás procesos.
<b>Salario</b> (Escala + Idoneidad+ perfeccionamiento + 20% de retribución): <b>\$480</b>	<b>Compensación:</b> <b>\$250</b> Resolución 80 año 2006 del Ministerio del turismo
<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	
<b>Misión:</b> Auxiliar y controlar al cocinero en todas las actividades del proceso de elaboración de los productos alimenticios que se le han de ofertar a los clientes con la calidad requerida.	

**Funciones del cargo:**

Controla las actividades de los demás cocineros.  
 Confecciona preparaciones primarias o complementos de platos para los diferentes tipos de cocinas.  
 Elabora alimentos; realiza labores de pre-elaboración en productos alimenticios crudos o cocidos, cárnicos, del mar y otros.  
 Procesa frutas, mezcla siropes, extractos e ingredientes para elaboraciones de mayor complejidad.  
 Elabora mezclas; hierva, fríe o calienta los alimentos o productos que lo requieran; controla la calidad de la materia prima que recibe.  
 Conserva y manipula alimentos de acuerdo con las normas higiénico-sanitarias vigentes.  
 Responde por el aprovechamiento de los productos, materias primas y derivados de estos, así como por el cuidado de equipos y otros útiles, enseres y medios de trabajo puestos a su disposición.  
 Hornea pizzas de diferentes rellenos, lasañas, canelones, raviolos y todos aquellos productos que requieren ser cocinados o gratinados en el horno.  
 Controla el peso de la ración, antes y después de elaborado el producto, la calidad de la masa preparada y la temperatura del horno.  
 Procesa y elabora productos alimenticios, tales como legumbres, hortalizas, tubérculos y frutas.  
 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.  
 Sirve, cobra y efectúa la liquidación correspondiente o da a cobrar el importe del consumo.  
 Envasa alimentos; acondiciona carros esqueletos, termos y los transporta a las áreas de conservación, recepción, elaboración para la venta de los productos terminados o en proceso.  
 Elabora arroces, pastas, derivados de la harina, leguminosas, cereales, tubérculos, hortalizas, sopas, caldos y otros productos similares.  
 Elabora variedades de mariscos, pescados, mamíferos y aves; garantiza las temperaturas en que se conservan y sirven los alimentos que elabora.  
 Conoce la forma en que se entregan y manipulan los alimentos.  
 Conoce el funcionamiento de los equipos manuales, mecánicos-manuales y eléctricos que utiliza.  
 Cumple con lo establecido en los documentos normativos y metodológicos que rigen la actividad

**REQUISITOS DEL CARGO**

**Formación exigida por el cargo:**

Curso de Cocinero o elaborador de alimentos

**Experiencia previa:**

El titular de este cargo debe poseer la experiencia previa para el desempeño de las funciones.

**Periodo a prueba: 180**

**ELEMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

<p><b>Responsabilidad:</b> Es responsable de la autodisciplina laboral, y la organización de las áreas de trabajo bajo su responsabilidad. Es responsable de los medios y equipos puestos a su disposición para ejecutar los trabajos. Es responsable de la protección de las instalaciones y alertar sobre riesgos potenciales. Es responsable de la calidad de su trabajo.</p>	
<p><b>Autonomía:</b> Trabaja bajo la supervisión y orientación del cheff de cocina. Participa y propone medidas encaminadas al mejoramiento integral de las condiciones de trabajo.</p>	
<p><b>Condiciones de Trabajo:</b> Esfuerzo físico y/o mental dentro de los parámetros legalmente establecidos. Con presencia de riesgos moderados que el implican el uso de medios de protección y medidas higiénicas.</p>	<p><b>Medios materiales y herramientas utilizadas:</b> Implementos de cocina, cuchillería, lasqueadora, fogón y hornos, mesa, morteros, pesas, batidora, máquina de moler carnes, productos para el fregado y limpieza.</p>
<p><b>MEDIDAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b></p>	
<p>Revisar antes de comenzar su trabajo que no existan dispositivos eléctricos desprotegidos que puedan ocasionar accidentes. Caminar con cuidado sobre piso mojado. Utilizar guantes y calzado antideslizante durante todo el tiempo de ejecución de sus funciones. Mantener los implementos en buen estado técnico. En caso de detectar una incidencia comunicarlo al jefe inmediato superior. Trabajar con la iluminación y la ventilación adecuada. Cumplir con el Manual de Seguridad y Salud del Trabajo.</p>	
<p><b>MEDIDAS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurarse que todos los equipos estén desconectados.</li> <li>- Dejar las luces de las áreas apagadas.</li> <li>- Cualquier desperfecto, anomalía o dificultad detectada, comunicarlo al jefe inmediato superior.</li> <li>- Ordenar las áreas donde realiza las actividades.</li> </ul> <p>Guardar todos los instrumentos y materiales al terminar las actividades.</p>	
<p><b>COMPETENCIAS DEL CARGO</b></p>	
<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
Conocimientos específicos de la actividad de elaborador de alimentos.	Domina la labor a realizar, trabajando sin orientaciones específicas facilitando la labor del cocinero, dominando todas las normas de seguridad y salud del trabajo aplicable a su puesto de trabajo.
Pulcritud	Mantiene una adecuada higiene personal y de los utensilios a utilizar en la elaboración de los productos.
Iniciativa	Prepara recetas variadas, es ágil en la respuesta a los cambios y situaciones. Aplica distintas formas y métodos de trabajo con una visión de mediano plazo.
Dinamismo – Energía	Es la agilidad, la rapidez en la prestación del servicio, son las óptimas condiciones físicas, es la capacidad y resistencia de trabajar duro para mantener el nivel
Responsabilidad	Actitud consecuente que evidencia coherencia entre la palabra y

	la acción, asunción voluntaria de las tareas y metas que le correspondan, y por ende de los resultados que alcanza.	
Habilidades manuales	Posee habilidades en el empleo y uso de los medios disponibles. (Fogón hornos, lasqueadoras, batidoras, calderos, cuchillos)	
<b>VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS</b>		
Hecho por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre y Apellidos:	Nombre y Apellidos:	Nombre y Apellidos:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:		

Fuente: elaboración propia

### **Fase de implantación**

#### **Etapa 10: Prueba e implementación de los perfiles de competencias**

Una vez elaborados los perfiles de competencia para los cargos de trabajo seleccionados, se decidió someterlos a consideración de los trabajadores implicados y a la alta dirección como base para su posterior aprobación, tanto por el Departamento de Capital Humano del restaurante, como por el de la Sucursal.

Los perfiles de competencias fueron aprobados por los trabajadores y los directivos del restaurante, así como por la Sucursal. Se recomendó al Departamento de Capital Humano el análisis de los perfiles de competencias como la base técnico-organizativa para la ejecución de los demás procesos claves de Gestión del Capital Humano en la instalación.

### **Fase de Seguimiento**

#### **Etapa 11: Seguimiento (monitoreo) de los perfiles de competencias**

Finalmente se recomendó al Departamento de Capital Humano realizar el seguimiento o monitoreo de los perfiles de competencias de los cargos con el objetivo de mantenerlos actualizados. En este sentido, se debe establecer revisiones periódicas de los perfiles de competencias para detectar los posibles cambios en los contenidos de los sistemas de trabajo que afecten de manera directa a los cargos que constituyeron la unidad de análisis de esta investigación.

## **2.5 Conclusiones parciales**

El diagnóstico realizado de los recursos humanos reveló la existencia de documentos que contienen contenidos de trabajo que no satisfacen las necesidades actuales de la gestión de los recursos humanos en la organización.

La aplicación del procedimiento permitió elaborar los perfiles de competencia para el puesto de trabajo seleccionado, lo cual demuestra que es apropiado para elaborar los restantes perfiles de otras áreas del Hotel Santa Clara Libre.

Los perfiles de cargo obtenidos establecen una conexión - técnico organizativo con otras actividades claves de la gestión de los recursos humanos con la formación, la selección, la evaluación del desempeño y la compensación laboral.

*Conclusiones*  
*Conclusiones*  
*generales*  
*generales*

## **Conclusiones generales**

Una vez culminada la investigación que se resume en la presente tesis, se arribó a las conclusiones siguientes:

- El resultado de la bibliografía consultada permitió apreciar la potencialidad del concepto de gestión por competencias como herramienta de trabajo, que contribuye a dar respuesta a las necesidades de las organizaciones ante los nuevos paradigmas del desarrollo y de esta forma resumir algunos elementos importantes para sustentar la investigación.
- El diagnóstico realizado al estado actual del proceso de Capital Humano, permitió determinar insuficiencias en el análisis y descripción de los perfiles de competencias, ya que no todos los puestos de trabajo tienen diseñado adecuadamente las competencias laborales, otros no tienen construido su perfil, y como resultado la evaluación se realiza por indicadores propios de la organización y no por competencias como debería ser.
- El procedimiento seleccionado permitió diseñar los perfiles de competencias del cargo de Dependiente Gastronómico y Maestro de Cocina demostrando ser más completo y profundo en cada uno de sus pasos, fases y etapas, que lo convierten en una importante herramienta de uso práctico para el restaurante, según las características de cada cargo.
- Los perfiles de competencia confeccionados se encuentran acordes con las exigencias y necesidades de cada cargo y son cualitativamente superiores a los profesiogramas vigentes, en lo que respecta a las competencias y condiciones de trabajo, importante para conseguir un desempeño superior en el cargo, en contraposición con otros requisitos que simplemente permiten un desempeño aceptable.



*Recomendaciones*  
*Recomendaciones*

## **Recomendaciones**

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

-Someter a consideración de la dirección del Hotel Santa Clara Libre” el procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de competencia, en aras de posibilitar su generalización en las demás áreas con que cuenta la instalación.

-Utilizar los perfiles de cargos seleccionados como la información de partida para la ejecución de los restantes procesos clave de la Gestión del Capital Humano en el restaurante, asegurando de esta forma su relación técnico-organizativa basada en competencias laborales, tal y como establece el marco legal de las Normas Cubanas NC 3000: 2007.

-Proponer a la Cadena Islazul de Turismo en Villa Clara la utilización del procedimiento propuesto como una herramienta metodológica sistemática en las demás instalaciones hoteleras que se le subordinan.



*Bibliografia*  
*Bibliografia*

**Bibliografía:**

- 1-Bautista, V. Y. S. (2004) “Modelos del gestión del talento”
- 2- Barrios, Edgar (2002). *Competencias laborales tema clave para la certificación en el INTECAP*
- 3-Carrasco, J. (2009) *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local.*
- 4-Carrel, M. R., Elbert, N. F. & Hatfield, R. D. (1995) *Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce.*
- 5-Cuestas Santos, A. (2005) *Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias*
- 6-Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano. Ed. Pretice Hall, Bogota.*
- 7-Chile, F. D. (2011) *Competencias laborales.*
- 8-Chruden, J. H. Y. S. (1963). *Personnel Management.*
- 9-D, B. & A, R. (2016) *Nuevos modelos de gestión de recursos humanos. .*
- 10-Dessler, G. (1994). *Human Resource Management.*
- 11-Ducceschi, M. (1982) “*Técnicas modernas de Dirección de Personal*”.
- 12-Díaz, Rogelio Arancibia. (2011). *Enfoque de las Competencias Laborales: historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas.*
- 13-Escat, C. (2004) “*Gestión De Recursos Humanos Y Estrategia*”.
- 14-Fernández Ríos, M. E. D. D. S. (1996) “*Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*”.
- 15-Fernández López, Ángela. (2013). *Análisis y descripción de puestos de trabajo.*
- 16-Fernández López, Ángela. (2013). *Dirección de Gestión de Recursos Humanos. Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria. Análisis y descripción de puestos de trabajo.*
- 17-Fleitas, S. (2002) “*Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la GRH en el mundo*”.
- 18-Gismera, V. (2002) “*Invertir en Personas*”.
- 19-Haina, D. D. R. H. D. L. C. E. (2011) *Organización del Departamento de Recursos Humanos.*
- 20-Maday, F. L. A. (2013) *Dirección de Gestión de Recursos Humanos. Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria. Análisis y descripción de puestos de trabajo. .*
- 21-McCormick, E. J. J, P.R. Y Mecham, R.C.) (1976) “*A study of job characteristics and job dimensions based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ)*”.
- 22-Miguel., V. Y. & Bautista, V. Y. S. (2003) “*Modelos del gestión del talento*”  
*Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. (1999) Resolución Ministerial 21/99.a. La Habana. Cuba*
- 23-NC: 3000: 2007 *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario*
- 24-NC: 3001: 2007 *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos.*
- 25-NC: 3002: 2007 *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación.*
- 26-Pereda Marín, S. & Berrocal Berrocal, F. (1999) *Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias.*
- 27-Reyero David (20013). “*La esencia de Recursos Humanos: clave del éxito empresarial*”
- 28-Rodríguez García, G. (2007) *¿Qué son las competencias laborales? en Contribuciones a la Economía.*
- 29-Rojo & Cabrera. (2000) “*Las cuatro caras de la Dirección de Recursos Humanos*”.
- 30-Rúl, C. & Budes, L. (s.a) *Administración de Recursos Humanos.*

- 31-Pin Ramón, Capapé José, Susaeta Javier. (20012).*La mejora de procesos de Recursos Humanos: ¿Conocemos su efecto en la empresa?*
- 32-Sáez Vaca, F García, (2003). *Capital Humano (y II): Innovación tecnológica en las empresas.*
- 33-Sotolongo Sánchez, M. (1998). *Procedimiento general para la elaboración de profesigramas de cargos y puestos de trabajo en Villas Turísticas pequeñas y medianas.*
- 34-Sotolongo Sánchez, M. (1998).*Procedimiento general para la elaboración de profesigramas de cargos y puestos de trabajo en Villas Turísticas pequeñas y medianas.*
- 35-Suaréz (2010) *Capítulo II. Marco teórico.*
- 36-Teijeiro Álvarez. (2006). *La gestión del capital humano en el marco de la teoría del capital intelectual una guía de indicadores.*
- 37-Gómez Mejias, L.R., y Saura Díaz, M.D. (1996). *La remuneración basada en el desempeño para el caso de las empresas de alta tecnología.*

*Anexos*  
*Anexos*

Anexo 1 Comportamiento de indicadores relativos a la selección e integración del personal.

Fuente: Departamento de recursos humanos en el hotel.

Indicadores de selección e integración:

$$SC = \frac{NTSC}{NTTS} * 100$$

Dónde:

SC: selección basada en competencias.

NTSC: número de trabajadores seleccionados basados en competencias.

NTTS: número total de trabajadores seleccionados.

$$SC = \frac{0}{5} * 100$$

SC=0%

Anexo 2 Comportamiento de indicadores relativos a la capacitación y desarrollo del personal.

Fuente: Departamento de recursos humanos en el hotel.

Indicadores de capacitación y desarrollo:

$$CDC = \frac{NARCC}{NTAR} * 100$$

$$CDC = \frac{1}{9} * 100$$

CDC=11%

Anexo2: Lista de chequeo

Módulos	No	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO
Competencias Laborales	1	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No. Se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.

Módulos	No	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO
	2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro, Establecimiento o Taller.	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.
	3	¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	No está estructurada la gestión de competencias. Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.
<b>Organización del Trabajo</b>	1	¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.	Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores.	Si. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades

Módulos	No	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO
					principales.
	2	¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial ?	No se realiza el análisis y diseño de los puestos.	Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos.	Se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial.
	3	¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?	No. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.	Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias o estudiando.	Si. Se planifican los Recursos Humanos con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer los trabajadores con las competencias y la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la máxima productividad, con una utilización racional de los recursos humanos mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multifunciones.
<b>Selección e Integración</b>	1	¿Se realiza la selección del personal	No existe un proceso de selección de personal, sino	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de	La alta dirección de la empresa conjuntamente con el comité de experto

Módulos	No	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO
		por competencias laborales?	que se cubren las plazas vacantes por el departamento de personal y no funciona el Comité de ingreso o el Comité de expertos.	amplio perfil. El departamento o área de Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.	o el comité de competencias realiza la selección y el proceso de idoneidad. La selección de personal se realiza de acuerdo al perfil de competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.
	2	¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?	No. Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes.	La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial.	Si. Se realiza la selección del personal según el perfil de competencias de los puestos y la idoneidad demostrada para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial.
	3	¿Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado?	No. Se realizan actividades para la presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre estas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen	Existe un programa de actividades para la acogida de los trabajadores incorporados al colectivo, que se ejecuta por el jefe directo conjuntamente con las organizaciones políticas y de masa. Existe fluctuación de la fuerza la laboral,	Si. Se ejecuta un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, y el dominio de las medidas de seguridad de los

Módulos	No	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO
			dificultades con la contratación y alto índice de fluctuación.	ocurren violaciones de las relaciones laborales.	puestos y procesos. Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa. Prevalecen las relaciones laborales satisfactorias.
<b>Capacitación y Desarrollo</b>	1	¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías ocupacionales.	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada.	Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.
	2	¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?	No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.	Sí. La capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.	Totalmente. La capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador.
	3	¿Cuál es el impacto	La capacitación	Contribuye a la	Se elevan las competencias

Módulos	No	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO
		sociolaboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?	responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña.	idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad.	laborales, la productividad y la calidad
Estimulación material y moral	1	¿Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad?	Poco. Los trabajadores expresan que la remuneración y reconocimientos morales no se corresponden con el esfuerzo y los resultados alcanzados.	Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática.	Existe un clima laboral y motivación satisfactorios que se expresan en una elevada productividad, calidad y disciplina y en el reconocimiento por el alto desempeño económico y social de la empresa.
	2	¿Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?	Poca. Solo tienen vinculado el ingreso a resultados de eficiencia y eficacia los trabajadores directos.	Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. No se alcanza igual relación con la calidad. Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, porque reciben un ingreso superior por un pago	Si. Todos los trabajadores y dirigentes reciben ingresos vinculados a los resultados de eficiencia, eficacia y la calidad. Además reciben pagos adicionales por la certificación de la calidad y el Perfeccionamiento Empresarial.

Módulos	No	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO
				adicional por mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina	
	3	¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?	La estimulación moral y salarial están desintegradas y cada una por separado contribuye al cumplimiento de indicadores económicos - productivos.	Existe una discreta integración entre la estimulación moral y salarial aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos.	Se alcanza la integración de la estimulación moral y material y una sostenida influencia en la elevación de la productividad, la calidad, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores.
<b>Seguridad y Salud en el Trabajo</b>	1	¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa, según se establece en la Res.31 del 2002 del MTSS?	No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos.	Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo	Si. Se realizó la identificación de los riesgos y se evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
	2	¿Existe un plan de acciones para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa?	No existe un plan de prevención de riesgos, sino que se adoptan medidas aisladas.	Existe un plan de prevención de riesgos aunque no está alineado con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar la accidentabilidad.	Si. Existe un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de Seguridad y Salud en el Trabajo
	3	¿Está integrada la Seguridad	No. La Seguridad y Salud en el	La Seguridad y Salud en el Trabajo forma parte del	Si. La Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra

Módulos	No	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO
		y Salud en el Trabajo al sistema de dirección y Gestión de la empresa?	Trabajo se realiza independiente al sistema de dirección y gestión de la empresa.	sistema de dirección y gestión empresarial aunque su enfoque es funcional y carece de conexión con las actividades del sistema de gestión de Recursos Humanos y con los otros sistemas de la empresa.	integrada a la dirección estratégica de la empresa en correspondencia con los objetivos estratégicos. Se aplica el modelo de referencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene certificada la norma NC OHSAS 18000
<b>Evaluación del Desempeño</b>	1	¿Existe un proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores?	No. Sólo se realiza la Evaluación del Desempeño de los Técnicos.	Se realiza sobre las reglas definidas a todos los trabajadores excepto los dirigentes, que permite decidir la permanencia, la promoción y envío a cursos de capacitación.	Si. La evaluación del desempeño se realiza a todos los trabajadores, excepto los dirigentes, anualmente, por el jefe inmediato y la participación del colectivo donde labora. El resultado sirve de base para el plan de desarrollo de las competencias laborales.
	2	¿Qué criterios se precisan en la Evaluación del desempeño ?	Sólo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para un período de tiempo determinado.	Se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos.	La evaluación del desempeño se basa en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, las competencias y el cumplimiento de los objetivos trazados.
	3	¿Qué acciones desarrolla la empresa con la evaluación del desempeño de sus trabajadores?	Limitadas. Solo se derivan acciones para el mejoramiento de la labor de los técnicos.	Se avanza. Se evalúan todos los trabajadores, excepto los dirigentes. La evaluación del desempeño sirve para la permanencia, promoción y envío	Franco desarrollo. Se ejecuta un programa coherente con los resultados de la evaluación del desempeño. Se emplea para el desarrollo integral de los trabajadores basado en las

Módulos	No	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO
		s?		a cursos de los trabajadores. No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.	competencias laborales, alineado con los objetivos y la estrategia de la empresa.
<b>Comunicación Institucional</b>	1	¿Existe una política de comunicación en la empresa?	No existe una política coherente y sistemática al interior de la empresa.	Limitada. Existe una política comunicacional en la empresa que no está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos.	Si. Existe una política comunicacional que coadyuva a la participación de los trabajadores y al desarrollo de las competencias laborales que hace posible la integración de la gestión de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la empresa.
	2	¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?	No están definidos.	Limitados. Se encuentran definidos algunos, otros o se aplican operativamente o no están definidos. Los tipos de información no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	Si. Se encuentran definidos todos los tipos de información alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.
	3	¿Están precisadas las responsabilidades de los miembros?	No están precisadas.	Limitada. Están precisadas para todos los trabajadores aunque solo se controla a los cargos directivos.	Si. Están precisadas a todos los trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones

Módulos	No	Preguntas	BAJO	MEDIO	ALTO
		de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas?		Las organizaciones políticas y de masas están incorporadas pero no participan planificadamente del proceso.	dentro de la política comunicacional empleando los canales existentes.

**Anexo 3:** Resultados de la aplicación de la lista de chequeo para la evaluación de los módulos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

**Fuente:** Elaboración propia

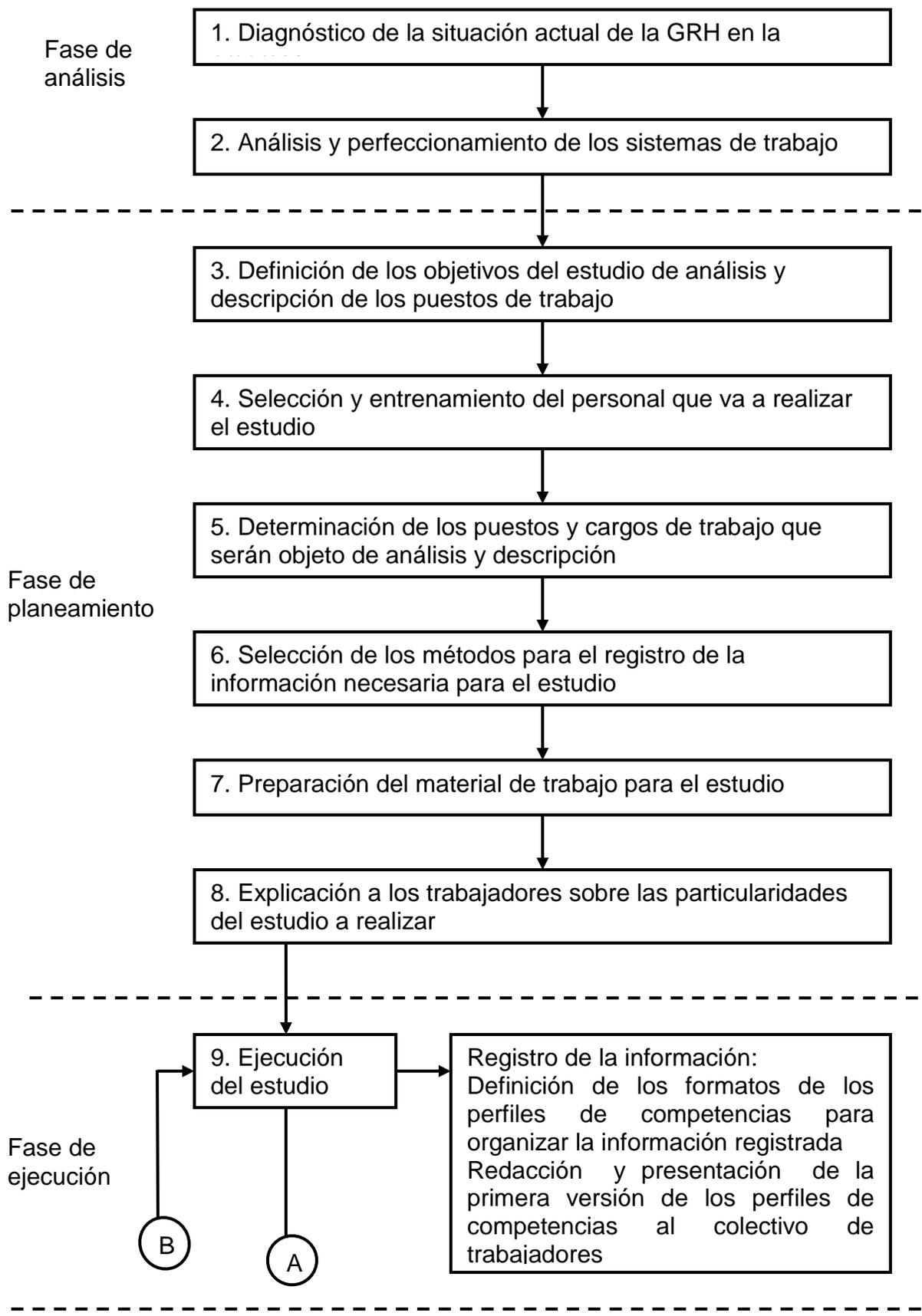
Módulo (proceso clave)	Ítem	Clasificación	Número de respuestas
Competencias laborales	1.1	Bajo	5
		Medio	
		Alto	
	1.2	Bajo	4
		Medio	1
		Alto	
	1.3	Bajo	4
		Medio	1
		Alto	
Organización del trabajo	2.1	Bajo	1
		Medio	1
		Alto	3
	2.2	Bajo	3
		Medio	2
		Alto	
	2.3	Bajo	2
		Medio	2
		Alto	1
Selección e	3.1	Bajo	1

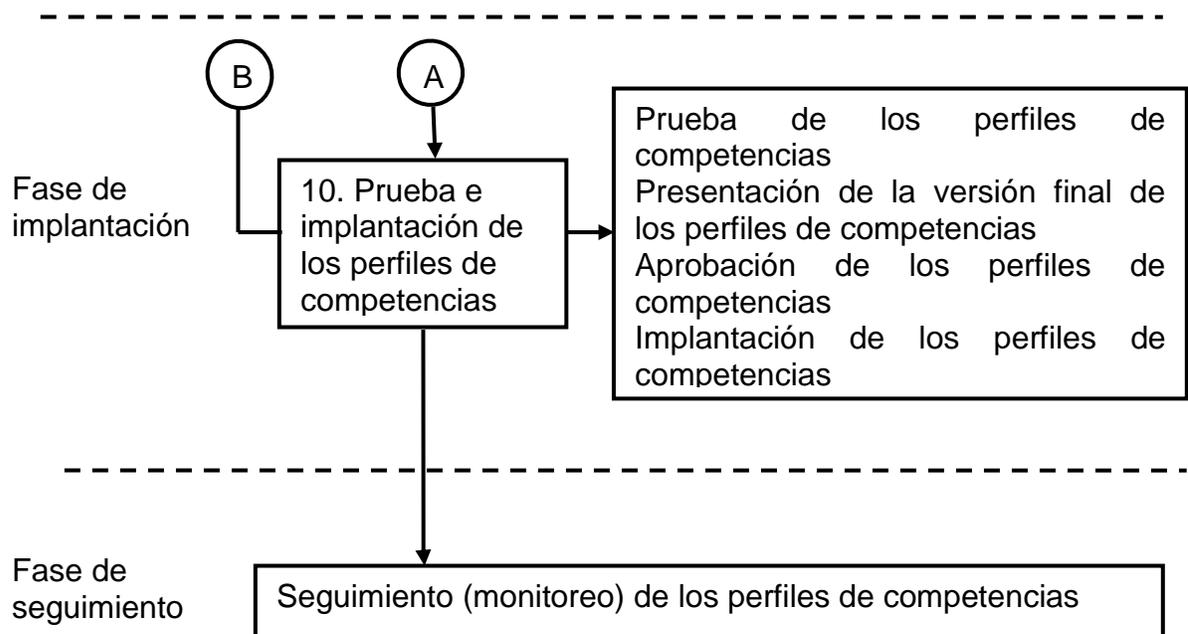
integración		Medio	4
		Alto	
	3.2	Bajo	3
		Medio	2
		Alto	
	3.3	Bajo	
Medio			
Alto		5	
Capacitación y desarrollo	4.1	Bajo	
		Medio	5
		Alto	
	4.2	Bajo	
		Medio	4
		Alto	1
	4.3	Bajo	
		Medio	3
		Alto	2
Estimulación moral y material	5.1	Bajo	3
		Medio	1
		Alto	1
	5.2	Bajo	
		Medio	2
		Alto	3
	5.3	Bajo	4
		Medio	
		Alto	1

Módulo (proceso clave)	Ítem	Clasificación	Número de respuestas
Evaluación del desempeño	6.1	Bajo	
		Medio	5
		Alto	
	6.2	Bajo	
		Medio	5
		Alto	
6.3	Bajo		
	Medio	5	
	Alto		
Comunicación institucional	7.1	Bajo	
		Medio	3
		Alto	2
	7.2	Bajo	
		Medio	4
		Alto	1
	7.3	Bajo	
		Medio	1
		Alto	4

**Anexo 4:** Procedimiento de Sotolongo Sánchez

**Fuente:** Sotolongo Sánchez (1998)





### Anexo 5: Modelo de Entrevista para la elaboración de los perfiles de competencias

Fuente: Tomado de Sotolongo Sánchez (1998)

Denominación del puesto: \_\_\_\_\_

Área o Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué conocimientos usted considera necesarios para desempeñar su trabajo en su puesto?

2. ¿Necesita competencias específicas para desempeñar su trabajo en este puesto?

¿Cuáles?

\_\_ Orientación al Negocio

\_\_ Proyección Estratégica en la Toma de Decisiones

\_\_ Facilidades Comunicativas

\_\_ Adecuado Porte y Aspecto

\_\_ Calidad de Trabajo

\_\_ Capacidad para Tomar Decisiones

\_\_ Trabajo en Equipo

\_\_ Conocimiento del Mercado

\_\_ Destreza Manual

\_\_ Disposición al Cambio

\_\_ Ética

\_\_ Elevada capacidad de Dirección

\_\_ Orientación al Cliente

\_\_ Habilidad Analítica

\_\_ Autoridad

\_\_ Control de la Actividad que realiza

- Autosuperación  Liderazgo
- Facilidades para manejar el estrés  Habilidad para delegar tareas
- Nivel de Compromiso –Disciplina Personal-Productividad
- Capacidad para entender a los demás
- Dominio en la Planificación y la Organización
- Capacidad para solucionar conflictos.
- Otras: \_\_\_\_\_

**3. ¿Qué responsabilidades inherentes tiene este puesto de trabajo?**

- Supervisión del trabajo de otra persona  Otras: \_\_\_\_\_
- Sobre el uso de medios de trabajo y materiales
- Sobre la calidad del servicio
- Sobre presupuestos compras y ventas
- Sobre el contacto con los clientes

**4. ¿Su trabajo demanda Esfuerzo Físico?  Sí  No  En Ocasiones**

**¿Qué posición de trabajo adopta en su puesto?**

- De pie  Desplazamientos frecuentes  Levantando pesos
- Sentado  Encorvado  Otros: \_\_\_\_\_

**5. ¿El trabajo que usted realiza en este puesto requiere un esfuerzo mental sostenido?**

- Grado de atención requerida  Cantidad de información a procesar
- Otras: \_\_\_\_\_
- Tiempo para dar respuesta  Esfuerzo visual

**6. ¿Cómo es su Ambiente de Trabajo?**

- Humedad  Poco Espacio de trabajo  Otras: \_\_\_\_\_
- Poca Iluminación  Mucho Ruido
- Altas Temperatura  Radiaciones

**7. ¿El trabajo que usted realiza en este puesto implica riesgos? ¿Cuáles?**

- Alternancia de frío y calor  Quemaduras  Otras: \_\_\_\_\_
- Riesgos biológicos  Cortes
- Riesgos eléctricos  Caídas
- Manipulación de sustancias tóxicas
- Exposición a la intemperie

**8. ¿Cuál es su horario de trabajo?**

**Anexo 6: Formato propuesto para el perfil de competencias en el área de restauración del Hotel Santa Clara Libre**

<b>Denominación del cargo:</b>	
<b>Área de pertenencia:</b>	
<b>Categoría ocupacional:</b>	<b>Grupo de escala salarial:</b>
<b>Subordinación directa a:</b>	<b>Subordinados</b>
<b>Salario</b>	<b>Compensación:</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	
<b>Misión:</b>	
<b>Funciones del cargo:</b>	
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Formación exigida por el cargo:</b>	
<b>Experiencia previa:</b>	<b>Periodo a prueba:</b>
<b>ELEMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES</b>	
<b>Responsabilidad</b>	
<b>Autonomía:</b>	
<b>Condiciones de Trabajo:</b>	<b>Medios materiales y herramientas utilizadas:</b>
<b>MEDIDAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>	

.		
<b>MEDIDAS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN</b>		
.		
<b>COMPETENCIAS DEL CARGO</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>	
<b>VALIDACIÓN DE COMPETENCIAS</b>		
Hecho por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre y Apellidos:	Nombre y Apellidos:	Nombre y Apellidos:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:		

Fuente: elaboración propia