

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE TURISMO
CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO



TRABAJO DE DIPLOMA

***PERFILES DE COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE
ANIMACIÓN EN EL HOTEL HOLA CLUB RANCHO
LUNA – FARO DE LUNA***

Diplomante: Naisa Jassa García

Tutora: Dra. C. María Sotolongo Sánchez

Santa Clara

2014

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA HOTELERÍA, LA ANIMACIÓN TURÍSTICA Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS	 6
1.1 Introducción	6
1.2 El hotel como entidad de alojamiento turístico: definiciones y clasificación.....	6
1.3 La animación turística: definiciones	9
1.3.1 Los recursos humanos de la animación turística.....	9
1.3.2 Situación actual de la animación turística en Cuba	10
1.4 La gestión de los recursos humanos	11
1.4.1 Modelos de la Gestión de Recursos Humanos.....	12
1.4.2 El sistema de gestión integrada de capital humano.....	14
1.5 Gestión de los recursos humanos por competencias: orígenes y evolución.....	15
1.5.1 Definiciones y ventajas de la gestión por competencias	17
1.6 Los perfiles de competencias	18
1.6.1 Aspectos a considerar en el diseño de los perfiles de competencias y procedimientos para su definición	 20
1.7 Situación actual de la gestión por competencias y los perfiles en Cuba.....	23
1.8 Conclusiones del primer capítulo.....	25
 CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL HOTEL HOLA CLUB RANCHO LUNA – FARO DE LUNA	 27

2.1 Introducción	27
2.2 Análisis de los procedimientos para el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en las empresas.....	27
2.3 Procedimiento seleccionado para el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en el Hotel Hola Club Rancho Luna – Faro de Luna.....	29
2.4 Aplicación del procedimiento para diagnosticar la situación actual de la gestión de recursos humanos en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna.....	33
2.5 Conclusiones del segundo capítulo	46
CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE ANIMACIÓN EN EL HOTEL HOLA CLUB RANCHO LUNA- FARO DE LUNA.....	47
3.1 Introducción	47
3.2 Procedimiento para el diseño de los perfiles de competencias del área de animación en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna.....	47
3.3 Diseño de los perfiles de competencias para el área de animación en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna.....	51
3.4 Conclusiones del tercer capítulo	60
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	69



Pensamiento



Hay que ir a lo mejor de la gente porque sino, lo peor prevalece.

José Martí



Agradecimientos



A mis padres y a mi hermana, por su dedicación, sus sabios consejos en los momentos más difíciles y su apoyo incondicional.

A mi tutora Dr. C. María Sotolongo Sánchez, por mostrarme el camino a seguir hasta lograr la meta y apoyarme en el momento que más lo necesité.

A mi novio Bárbaro, por ayudarme y acompañarme y saber lidiar con mis malcriadeces con un poco de su cariño.

A mi familia, por siempre estar de mi lado, especialmente a mi "mami" que ayudó a ser de mí quien soy.

A mis compañeros de aula, por aguantarme y ayudarme todos estos años, especialmente a Elizabeth, mi amiga que me ha acompañado en las penas y alegrías.

A mis suegros, por su preocupación durante la realización de mi Trabajo de Diploma al preguntarme siempre si he adelantado.

A los profesores del Departamento de Turismo de la UCLV que con sus conocimientos y confianza han contribuido con mi formación profesional.

A los trabajadores del Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna por su ayuda, en todos los momentos necesitados.

A todas aquellas personas que han contribuido de una u otra forma a que yo haya llegado donde estoy y sea quien soy.

A todos,

Muchas Gracias.



Dedicatoria



A mis padres, por su apoyo y dedicación. Sin ustedes no hubiese llegado hasta aquí ni fuera quien soy, muchas gracias por ser mi faro y guía en mi andar por la vida.



Resumen



En la actualidad el incremento de la competitividad entre las organizaciones turísticas cubanas ha incentivado el desarrollo de sus recursos humanos como elemento diferenciador, capaz de generar una demanda de productos y servicios, a partir de una adecuada formación y utilización del hombre. El Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna, entidad turística ubicada en el destino Cienfuegos se encuentra inmerso en el proceso de análisis y descripción de sus puestos de trabajo. Sin embargo, una de sus áreas claves, el área de animación del hotel, todavía carece de sus perfiles de competencias lo cual conduce a que el personal seleccionado para ocupar estos puestos de trabajo en ocasiones, no cumpla con los requisitos que realmente se necesita, convirtiéndose en una dificultad que afecta la Gestión de los Recursos Humanos de la entidad. Como una contribución en este sentido, la presente investigación se establece como objetivo general diseñar los perfiles de competencia para el área de animación en el Hotel Hola Club Rancho Luna -Faro de Luna. Para ello se consideraron un conjunto de concepciones teórico metodológicas sobre la Gestión de Recursos Humanos y su vinculación a la hotelería, seleccionándose y aplicándose un procedimiento validado científicamente que posibilitó el diseño de los perfiles de competencias para los puestos de Animador turístico y Jefe de animación del hotel, siendo este el aporte fundamental de la presente investigación.



Abstract



At present the increase of the competitiveness among Cuban tourist organizations has motivated the development of its humans resources as a differentiator element, capable of generate a demand of products and services, based on the proper training and use of man. Nowadays, Hola Club Hotel Rancho Luna-Faro de Luna Hotel, tourist entity located in Cienfuegos destination, is developing the process of analysis and description of its jobs. However, one of its key areas, the entertainment area still lacks of its competency profiles which cause that the selected staff for these jobs sometimes do not have the necessary requirements, constituting one of the difficulties affecting Human Resources Management. As a contribution, the present investigation establish as general objective to design the competency profiles for the entertainment area of Hola Club Hotel Rancho Luna-Faro de Luna Hotel. In order to achieve this objective were considered a set of theoretical and methodological conceptions of Human Resources Management and its link to the hotel industry, selecting and applying a scientifically validated procedure that enabled the design of competency profiles for the positions of Hotel Entertainer and Chief Entertainer, constituting this, the main contribution of this research



Introducción



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones y sistemas deben adaptarse a los constantes cambios que ocurren en el entorno dado el acelerado desarrollo científico y el carácter agresivo y competitivo de la economía mundial. Esta situación trae consigo la sobrevivencia de aquellas empresas que se aseguren como productos o servicios competitivos, al garantizar una ventaja con respecto a sus competidores, la cual también puede estar en sus recursos humanos o capital humano.

Ante esta situación resulta imprescindible nuevas formas de pensar en los dirigentes y empleados. La empresa no puede esperar un motivo para cambiar, tendrá que elevar la capacidad científica técnica y el perfeccionamiento entre los dirigentes y sus líderes empresariales para buscar una influencia sobre las masas, encargada esta de obtener los resultados esperados en las empresas (Javier, 2010).

En el mundo contemporáneo algunos consideran al trabajador como capital o recurso humano y otros como personal o empleado, aunque todos coinciden en los mismos enfoques y tendencias actuales, en la búsqueda de la competitividad basada en las competencias laborales con su aporte a las organizaciones.

En la actualidad, no es posible desarrollar un turismo competitivo sin la animación turística, pues esta significa una ventaja competitiva en un mundo en el que ya no imperan las ventajas comparativas, los profesionales de esta dinámica industria de servicios, deben trazar estrategias para incentivar en el país esta forma de hacer turismo (Monteagudo, 2011).

La animación genera en efecto dinámica y movimiento, produciendo el desarrollo de actividades programadas alrededor y dentro de una estructura turística y si verdaderamente se entiende qué es lo que busca el turista, hay que estar claro de que en primer lugar buscan un cambio de contexto, ansían disfrutar lo auténtico, lo que es como es, lo que aporta experiencias, lo que brinda calor humano, lo que propone conocimientos, lo que permite valorar y respetar al individuo y al entorno que le rodea propiciando así mejor "calidad de vida" (Abreu, 2003).

Es así que se valora de manera significativa la gestión de sus recursos humanos (GRH), la que ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito (Javier, 2010).

Por estas razones, uno de los retos más importantes que enfrentan los directivos es determinar las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de estas dependerá el grado de eficiencia del mismo, considerando el desempeño de los trabajadores en el puesto.

Actualmente gran parte del éxito de la empresa reside en el bienestar del empleado y se trabaja más en cuanto a dirigir con las personas, en lugar de dirigir personas es decir se le da más posibilidades de participación al personal de las empresas. La experiencia ha demostrado que buena parte del éxito del empleado en el desempeño de su trabajo viene dado por su grado de adaptación al puesto y al entorno ya que son las personas las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones es decir es el hombre quien marca la ruta a seguir y los resultados a alcanzar (González, 2013).

Hoy día, las organizaciones más avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio; lo cual se logra a través de un buen diseño, análisis y descripción de puestos como una herramienta administrativa que permite identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que los ocupen (González, 2013).

Todo ello radica en la importancia de definir los perfiles de competencia para cada puesto de trabajo, especialmente para el área de animación “Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias” (Cuesta, 2000).

En la actualidad, en el contexto en que se enmarca nuestro país, es improbable llevar a cabo una adecuada gestión de los recursos humanos si no se determinan y definen de forma clara y precisa todo lo referido a los perfiles de competencias según lo que establece la Dirección y Gestión Empresarial Cubano (SDGEC) en los decreto – ley 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del SDGEC, el decreto 281 sobre las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal en los sistemas referidos a Capital Humano y así como la Atención al Hombre en la familia de normas cubanas, 3000: 2007, hace que

continuamente se busque la excelencia, con el propósito de acercar más las condiciones y requerimientos del trabajo a las necesidades, posibilidades e intereses del hombre y de su organización.

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

El Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna, ubicado a 18 km de la ciudad de Cienfuegos, en la provincia del mismo nombre, pertenece al Grupo Gran Caribe. Está diseñado fundamentalmente para prestar servicio al turismo internacional, siendo su mercado fundamental el canadiense de larga estancia. Opera bajo la modalidad de Todo Incluido en la sección de Rancho Luna y en los planes convencionales en la sección de Faro de Luna. Este se encuentra inmerso en la implementación del sistema de gestión integrado del capital humano con la definición de las competencias laborales para cada puesto de trabajo.

Actualmente, se evidencian, en la entidad objeto de estudio, problemas relacionados con la definición de perfiles de competencia para el área de animación. Esta cuenta con los calificadores de cargo los cuales se centran en el contenido del puesto y no en las condiciones necesarias para su ejecución, los requisitos físicos y la personalidad del trabajador.

Hoy, estos se encuentran desactualizados provocando que el personal seleccionado para ocupar los puestos de trabajo en ocasiones no cumpla con los requisitos que realmente se necesita lo que se define como la **situación problémica** que fundamenta la presente investigación; tomando entonces como **objeto de estudio** los perfiles de competencia para el área de animación en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna.

La necesidad de definir los perfiles de competencia para el área de animación en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna adaptados a las exigencias en el entorno actual de la entidad, de manera que contribuya a determinar las funciones y características de cada puesto para gestionar debidamente los recursos humanos y elevar la satisfacción de los clientes, constituye el **problema de la investigación**.

Las consideraciones anteriores han contribuido, para dar solución al problema de investigación planteado, a formular la **hipótesis o alternativa de solución** de la investigación como sigue: si se aplica un procedimiento para el análisis y descripción de puestos de trabajo es posible definir los perfiles de competencia para el área de animación en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna contribuyendo a la gestión eficaz de los recursos humanos y a la satisfacción de los clientes.

Esta hipótesis queda validada si:

- Se diseñan los perfiles de competencias para los puestos de trabajo del área de animación en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna.
- Los perfiles diseñados contribuyen a determinar las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo en función de los resultados del hotel.
- Se establecen los requisitos que necesitan los mismos enfocados a los resultados empresariales.

En correspondencia con la hipótesis planteada y para darle solución al problema de la investigación se establece como **objetivo general**: diseñar los perfiles de competencia para el área de animación en el Hotel Hola Club Rancho Luna – Faro de Luna.

Como base para darle cumplimiento al objetivo general se definen como **objetivos específicos**:

1. Realizar una investigación bibliográfica donde se aborden los aspectos teóricos fundamentales relacionados con entidades de alojamiento turístico, animación y perfiles de competencias, como soporte teórico y guía para la investigación
2. Diagnosticar la gestión de los recursos humanos en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna, que permita identificar y caracterizar las principales deficiencias de la misma
3. Diseñar los perfiles de competencia para los puestos del área de animación en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna

Para lograr estos objetivos planteados, la presente investigación se constituyó de la forma siguiente:

CAPÍTULO 1: Investigación bibliográfica sobre la hotelería, la animación turística y la gestión de recursos humanos por competencias, donde se realiza una revisión bibliográfica acerca de temáticas relacionadas con las entidades de alojamiento turístico,

la animación turística, la GRH por competencias así como la definición de los perfiles de competencia constituyendo tal la fundamentación teórica de la investigación.

CAPÍTULO 2: Diagnóstico de la gestión de recursos humanos en el Hotel Hola Club Rancho Luna – Faro de Luna; donde se realizó el diagnóstico tanto interno como externo de la entidad objeto de estudio y específicamente de la GRH.

CAPÍTULO 3: Diseño de los perfiles de competencias para el área de animación en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna; donde se presenta la definición de los perfiles de competencia para el área de animación, a partir de la aplicación en la entidad objeto de estudio un procedimiento científicamente documentado.

El trabajo incluye además, conclusiones generales, recomendaciones, se detalla la bibliografía adecuada, organizada y basada en la Norma Harvard 2005 para referencias bibliográficas; y finalmente los anexos que apoyan los resultados expuestos durante toda la investigación.

En la investigación se utilizaron una serie de técnicas y herramientas tanto del nivel como del nivel empírico destacándose entre ellas: el análisis bibliográfico, entrevistas y encuestas, técnicas grupales, criterio de expertos, además del empleo de sistemas automatizados, que contribuyeron al logro de los objetivos de la investigación.

Es válido resaltar que además de las bibliografías oficiales utilizadas, las informaciones y los datos empleados en el trabajo, han sido facilitados de manera oficial por la diferentes áreas del hotel objeto de estudio, destacándose el empleo de los principales documentos rectores de la actividad turística y hotelera en el país mediante el cual se rige la entidad.



Capítulo 1



CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA HOTELERÍA, LA ANIMACIÓN TURÍSTICA Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

1.1 Introducción

La investigación bibliográfica permite un acercamiento a las conceptualizaciones, teorías, conceptos, fundamentos e informaciones, aportados por diferentes autores que han abordado desde posiciones disímiles el tema de investigación. Este capítulo tiene como objetivo exponer un marco referencial basado en las teorías más reconocidas sobre entidades de alojamiento turístico, la animación turística, la Gestión de los Recursos Humanos por Competencias, la definición de los perfiles de competencia de su personal así como los documentos que se utilizan para el ejercicio de esta actividad.

Para ello se hace necesario un análisis exhaustivo de las investigaciones realizadas por varios autores de gran prestigio nacional e internacional, sobre los temas objetos de estudio y los resultados de esta investigación hacen referencia a los mismos. Se seleccionan argumentos científicamente fundamentados, ajustados a los propósitos de esta investigación. El hilo conductor (ver anexo 1), el cual permitirá encaminar la investigación hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

1.2 El hotel como entidad de alojamiento turístico: definiciones y clasificación

El turismo ha evolucionado a través de los años, desde la llamada etapa del turismo de masas (siglo XX) hasta convertirse en una de las industrias con mayor dinamismo a nivel mundial, por los altos ingresos que aporta, por la generación de empleos, y por el gran efecto de arrastre sobre otros sectores de la economía, a nivel mundial (Rivero, 2013).

En el desarrollo de esta industria ha jugado un papel fundamental el uso de los establecimientos hoteleros, razón por la cual la actividad turística requiere de una amplia gama de estos, haciendo de la gestión de los mismos uno de los pilares fundamentales del sector (Rivero, 2013). En este sentido se puede afirmar que una de las principales actividades en el dominio del turismo está constituida por el alojamiento (Ayala, 2002; Matos, 2005).

Las entidades de alojamiento turístico basan su actividad en el hospedaje y son de gran importancia para el viajero, al proporcionarle las condiciones necesarias para su pernoctación en el lugar de acogida (Nápoles, 2010).

Los hoteles son sin duda el elemento más relevante y visible dentro del ámbito del alojamiento. La visión tradicional de estos edificios era la de un establecimiento que ofrece alojamiento junto con servicios de comida y bebidas a los huéspedes durante un período breve de tiempo a cambio del pago de unas cantidades (Fabelo, 2013).

Esta visión ha estado presente en la mayoría de los intentos de definición de hoteles. Pero tal descripción resulta un tanto insuficiente teniendo en cuenta el crecimiento de las actividades complementarias que se suelen asociar con el sector (ocio, negocios, etc.) y la decisión de muchas empresas de retirarse del negocio de servicios de comida y bebidas (Cooper, et al. 2005 citado en Fabelo, 2013).

En la actualidad estos establecimientos son nombrados de disímiles formas y los organismos rectores del turismo en los diferentes países, establecen sus propias definiciones.

En el caso particular de nuestro país el documento rector que rige la actividad de alojamiento es la Norma Cubana 127:2001 (NC-127:2001) la cual establece los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos de alojamiento turístico hotel, aparthotel, villa y motel para su clasificación por categorías.

Asimismo define a la entidad de alojamiento turístico como: “Instalación destinada a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación”.

El tema de la hotelería así como la definición del concepto de hotel o establecimiento hotelero ha sido tratado por diversos autores y organizaciones a nivel mundial (la NC-127:2001; Grupo Cubanacán, 2002; Rodríguez, Martín y Ayala, 2003; Muñoz, 2004; González, 2010) (ver anexo 2).

Tras un análisis de las definiciones aportadas por estos autores (ver anexo 3), se determina que la definición más completa dado que integra la mayor cantidad de elementos, es la aportada por la NC-127:2001; la cual define un hotel como: el establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y servicios adicionales.

Además, como resultado de dicho análisis acerca del término hotel, la autora considera que el hotel constituye una instalación cuyo servicio básico es el hospedaje de clientes, con habitaciones amuebladas que cuentan con el confort necesario para satisfacer las

necesidades de descanso y privacidad de los mismos ofreciendo servicios complementarios al alojamiento, tales como: servicios de recepción, servicios de regiduría de piso, servicios de animación, servicios gastronómicos, entre otros.

Las entidades de alojamiento turístico se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes criterios. Para definir las tipologías y categorías de los establecimientos de alojamiento turístico se han creado diferentes sistemas de clasificación los que han sido analizados por varios autores y organizaciones (NC 127,2001; Peña, 2005; González, 2009; Pérez, 2009; Gianza, 2010) (ver anexo 4).

La calidad de las habitaciones y la disponibilidad de facilidades hoteleras, equipamiento e instalaciones generales de servicio constituyen factores que se tienen en cuenta para la categorización oficial de los hoteles.

Las formas principales de categorización de las empresas hoteleras son (Matos, 2005):

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

El sistema clasificación por estrellas se destaca por su gran utilización internacional y es el establecido oficialmente por la OMT. Además, se ha establecido en el sistema hotelero cubano a partir de la NC 127, 2001.

Uno de los servicios que se ofrece dentro de la industria hotelera, es el servicio de recreación o animación. En este sentido la Norma Cubana NC-127:2001, señala el servicio de recreación o animación deberá asegurarse en los hoteles con categorías correspondiente a tres, cuatro y cinco estrellas en hoteles y villas. Asimismo se debe asegurar la correspondencia de las áreas para su utilización, su mobiliario, ambientación y los servicios que estos presten con el diseño de la oferta y la categoría del establecimiento la operación y ubicación de las áreas recreativas diurnas y nocturnas deben evitar que los ruidos propios de la misma afecten las áreas de alojamiento (NC-127:2001).

En sentido general todas las áreas recreativas deben contar con iluminación y audiosegún la NC 45-2, y con las condiciones necesarias para brindar servicios gastronómicos entre otros.

1.3 La animación turística: definiciones

Para muchos, la animación es entendida como el desarrollo de simples actividades recreativas dentro de un área o instalación turística, orientada en la mayoría de los casos a vender la identidad y cultura de un país, pero en el logro de un mayor entendimiento sobre el término, se hace necesario conocer el significado del término “animación”: proviene del vocablo latino “ANIMARE”, que significa dar vida. Es la acción de animar, de avivar, disposición favorable. Concurrencia de gente (Alvero, 2008). Además se le nombra como sociabilidad sin presión, invitación amable y amistosa a realizar algo en grupo

Es por ello que se realiza un análisis de las diferentes definiciones aportadas por varios autores sobre este concepto (ver anexo 5).

1.3.1 Los recursos humanos de la animación turística

El personal de animación (animador(es) turístico(s) y Jefe de animación) constituyen los recursos humanos que por su preparación permite que el trabajador o gestor hotelero comprenda la necesidad de perfeccionar esta actividad con lo que puede ampliar su conocimiento y respecto hacia su cultura y ofrecer al cliente un producto acabado que derroche lo auténtico y amplíe las posibilidades hacia la comprensión del medio y el hecho cultural. No se puede hacer referencia a este perfil profesional sin saber los contenidos que tiene determinado puesto de trabajo en el seno de una organización concreta (Baullon, 1990). A esto se le denomina descripción del puesto, que tiene por objetivos:

1. Facilitar la ubicación del puesto a cubrir en el contexto estructural de la entidad.
2. Determinar las características funcionales del puesto, es decir, establecer un perfil al que se tendrán que ajustar la personalidad y las cualidades del candidato buscado.

El número de puestos de trabajo de animadores estará en relación con las dimensiones del hotel y con el volumen de clientes que hayan de ser atendidos. Pero también el grado de responsabilidad asignado a esos puestos y el peso de las tareas que le son

encomendadas debe ser equilibrado, si se ha optado por una buena organización interna. (Chávez y Mesalles, 2001)

Cada entidad decide la conveniencia de describir el contenido de sus puestos de trabajo, pero en cualquier entidad se debe tener en cuenta que la identificación viene dada por su nombre (el del animador turístico), con puesto de trabajo en el área de animación. Su misión: animar a otras personas y sus funciones principales son, programar, organizar, desarrollar y controlar todo tipo de actividades recreativas.

El personal de animación se relaciona con los profesionales de la empresa y de forma muy directa con los clientes del establecimiento pues constituyen la esencia de su actividad diaria y a los que deberá entretener, utilizando todos los elementos técnicos, materiales y humanos disponibles.

El contexto del personal de animación puede ser considerado desde tres niveles de análisis (Rodríguez, 2011):

1. El ambiental, el de un sector que da servicio a un colectivo y que vive las influencias y los cambios de una sociedad desarrollada. (la sociedad del ocio).
2. El estructural, en el marco de un hotel o de una cadena hotelera, con sus características culturales y procedimentales específicas (el hotel como empresa).
3. El micro-estructural, que define y organiza las funciones propias de la profesión en un sistema más amplio (el puesto de trabajo)

1.3.2 Situación actual de la animación turística en Cuba

La problemática de la animación turística refleja notablemente una seria necesidad de cambiar la desconocida y falsa imagen de este fenómeno sociocultural a favor del desarrollo de un turismo sustentable (de la Tejera, 2008).

El limitado conocimiento del campo ha permitido en muchos hoteles del mundo utilizar términos que reducen la proyección y desarrollo profesional del personal de animación con respecto a sus verdaderas funciones y aptitudes profesionales: activista, jefe de actividades, consejero, jefe de recreación u organizador amable. En Cuba se definen como jefe de animación o recreación (de la Tejera, 2008).

Es importante señalar esta problemática como sigue (de la Tejera, 2008):

- En muchos casos la animación turística es repetitiva y limitada a ciertas actividades que son propuestas en casi todos los hoteles del mundo.

- A menudo y únicamente, la animación es confundida con el espectáculo, los disfraces, las actividades lúdicas...
- No existen equipos sólidos de formadores para animadores turísticos ni instituciones dedicadas a este campo profesional, tan necesario en el caso del sector del turismo; solamente se cuenta con los cursos de formación de las Escuelas de Hotelería y Turismo.
- Los mínimos programas de formación técnica y profesional se sujetan actualmente al desarrollo de las actividades artísticas y de la comunicación, permitiendo desde ahí confundir el desarrollo de las funciones profesionales de los animadores turísticos.
- La contratación a menudo de animadores extranjeros con un bajo o casi nulo nivel de formación profesional y desconocimiento de la cultura del país o región donde trabajan.
- Existe en los hoteles un alto porcentaje de animadores con necesidades de formación técnica y profesional, actualización y perfeccionamiento.
- En la mayoría de las veces la dirección del hotel se mantiene ajena al desarrollo del proyecto de animación y hasta concebida equivocadamente como una actividad complementaria para el entretenimiento del turista y no como una estrategia de desarrollo e innovación de los productos turísticos.

Todo ello conlleva a que se implementen nuevas técnicas y herramientas por parte de las entidades turísticas para el análisis y descripción de puestos de trabajo del área de animación, contribuyendo a la gestión eficaz de los recursos humanos.

1.4 La gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos (GRH) ha trascendido por disímiles períodos desde la concepción de la clásica administración o dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo; hasta ser calificado en la actualidad como un factor fundamental de la actividad empresarial, como activo y más aún como inversión de capital humano realizado por la persona. La gestión de recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. En la actualidad para hablar de GRH no se puede descartar el término competencias lo que evidencia que es una nueva tendencia en la actividad de recursos humanos, la cual es conocida de manera general como el sistema de gestión integrada de capital humano.

1.4.1 Modelos de la Gestión de Recursos Humanos

Un modelo de gestión es un procedimiento o método que indica cómo realizar dicho proceso y que tiene como objetivo fundamental su desarrollo y perfeccionamiento. Existen numerosos modelos, algunos puramente descriptivos, otros funcionales, algunos registran una secuencia en las actividades de recursos humanos, pero en su mayoría constituyen una importante guía metodológica para diagnosticar y(o) proyectar las actividades referidas, además de caracterizar el SGICH.

A continuación se exponen algunos de ellos, realizándose un breve análisis de los mismos.

Modelo de la Corporación Andina de Fomento (CAF). (Páez, 1991) citado en Pérez (2011): Plantea la existencia de dos enfoques fundamentales en la forma de administrar recursos humanos. Cada uno de estos enfoques posee elementos que lo caracterizan y diferencian. Los supuestos fundamentales de este modelo son los siguientes:

Desarrollo y uso de la inteligencia del operario.

Primero el hombre en su relación con las máquinas.

Entrenamiento y desarrollo para todos.

Interés por la empresa.

La calidad y productividad dependen de diversos factores y no exclusivamente de los recursos humanos.

Se estima que la tarea de la gerencia de recursos humanos es diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación. Todas estas funciones deben estar relacionadas y orientadas hacia un objetivo único. Para lograr esta misión la gerencia de recursos humanos debe proporcionar el adecuado funcionamiento de los subsistemas que la componen.

Modelo planteado por Werther & Davis (1991): En el modelo se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí.

Modelo funcional de Harper & Lynch (1992): Este modelo parte de que la organización requiere de recursos humanos en determinada cantidad y calidad. La administración de recursos humanos permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un

conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes.

Modelo desarrollado por Beer et al. (1992) de Harvard Business School. Este modelo se concentra en cuatro políticas, que comprenden cuatro áreas con la misma denominación de esas políticas, abarcando en ellas todas las actividades claves como las indicadas por Harper & Lynch (1992).

En dicho modelo la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas. Por esa razón, los grupos de interés, con sus necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones son objeto de la mayor consideración en el análisis de las mismas. Además, se deben tener en cuenta los elementos siguientes:

La fuerte consideración al entorno.

El papel rector de la estrategia y la filosofía empresarial.

Peso conferido a los factores de situación y, en particular, a la tecnología de las tareas como determinante de la compensación laboral y pilar de la GRH.

Modelo desarrollado por el CIDECSAN San Sebastian (1994) citado en Pérez (2011): En este modelo, las políticas y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. Es necesario destacar de este modelo lo siguiente:

El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas.

La referencia a resultados, es porque el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y objetivos deseados.

La necesidad de comunicación como eje central que une a los gestores del sistema y a este con los recursos humanos.

Modelo de Domínguez (1996): Como se puede apreciar en este modelo, la actividad de recursos humanos está integrada a una serie de procesos relacionados entre sí, con los demás subsistemas y con el entorno. Dentro de ellos podemos citar los siguientes:

Procesos básicos (análisis del puesto de trabajo y planificación de personal).

Procesos de integración (reclutamiento, selección y socialización del personal).

Procesos de desarrollo (promoción y formación).

Procesos de evaluación.

Procesos de compensación (valoración de puestos y retribución de los individuos).

Recientemente se ha nombrado un nuevo modelo de gestión que está cada vez más acorde con los recursos humanos y que permite actualizar a cualquier empresa respecto a medios tecnológicos garantizando la eficacia y rentabilidad, ajustes en métodos y medidas de flexibilización para evitar el sesgo burocrático de la organización. Este nuevo modelo de gestión se denomina gestión por competencias y es el que se aplica en el sistema de gestión integrado del capital humano.

1.4.2 El sistema de gestión integrada de capital humano

El sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH) es el sistema 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 (NC: 3000:2007).

En el modelo del sistema de gestión integrada de capital humano se conciben las competencias laborales como el factor por excelencia de la gestión integrada de capital humano (ver anexo 6) que además de expresar un desempeño laboral superior, refleja la cultura y los valores de la organización. Es por ello que se identifican, se validan y se certifican las competencias en los niveles siguientes:

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

Para lograr implementar un SGICH que descubra y desarrolle las competencias organizacionales, de los procesos claves y de las personas, se debe garantizar previamente el cumplimiento de las premisas (Pérez, 2006). Estas son:

- La estrategia organizacional debe estar formulada y alineada a la gestión por competencias, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para ser realidad los objetivos de la organización.
- La alta dirección debe liderar la formulación, implantación e integración de los procesos claves y de la gestión del capital humano.

- La participación de los trabajadores contribuye a la solución de los problemas y la toma de decisiones, para el logro de la estrategia organizacional.
- El clima laboral debe ser satisfactorio, de manera que favorezca el desempeño competente.
- Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la gestión de capital humano, deben tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

Para la autora la implantación del SGICH logra un impacto sin precedentes en la calidad, eficiencia y eficacia de todos los procesos de las organizaciones, obteniendo una respuesta positiva de quienes se benefician con sus productos o servicios.

Este se desarrolla a través del Manual Integrado de Gestión de Capital Humano que incluye la política así como los objetivos, estrategias, procedimientos, reglamentos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión del capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Es importante destacar que para una exitosa implementación del sistema de gestión integrado de capital humano y para su posterior certificación por las entidades autorizadas, es necesario cumplir con una correcta organización del trabajo como principio es la integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos (González, 2013).

1.5 Gestión de los recursos humanos por competencias: orígenes y evolución

El concepto de competencias, es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas. El origen del mismo se remonta a 1949 cuando T Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas.

Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A principios de la década de los 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y la segunda como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional (Valle, 2011).

A partir de ello los estudios de este tipo proliferaron en el mundo laboral, todos querían encontrar la piedra filosofal que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal. No obstante, por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y cuan adecuada debería ser para desarrollar con éxito el puesto, aún no estaba resuelta satisfactoriamente (Valle, 2011).

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional.

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral (Valle, 2011).

Otro autor muy referido en esta línea de investigaciones es R E Boyatzis (1982) quien en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos.

En este estudio se concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también otras que solo poseían otros que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades.

En 1989, los investigadores de McBer estudiaron los perfiles de competencias de más de 200 puestos de trabajo y elaboraron un diccionario genérico, de gran ayuda en la gestión por competencias de 24 países (Valle, 2011).

A partir de 1992 se comenzaron a utilizar las competencias como criterio retributivo y se hace énfasis en el desempeño. Además el trabajo de Hamel y Prahalad (1994)

“Competiendo por el Futuro” dota la gestión por competencias de un valor claramente estratégico, de esta forma la gestión por competencias sale del ámbito de los recursos humanos y pasa a ser un mecanismo clave de la transformación de las organizaciones. Por lo que se considera que el enfoque de Gestión de Recursos Humanos por Competencias surge como una vía para responder no solo a los cambios citados anteriormente, sino también para dar respuesta a los constantes y acelerados cambios producidos en las tecnologías y la organización del trabajo (Sotolongo, 2007).

1.5.1 Definiciones y ventajas de la gestión por competencias

La gestión de recursos humanos por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio a nuestras entidades turísticas; impulsando a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas (Expósito, 2012).

De acuerdo con lo analizado existen múltiples definiciones de competencias (ver anexo 7) de cuyo análisis se deducen algunas limitaciones como las de considerar solo los elementos cognitivos (conocimientos; habilidades y destrezas), obviando la importancia de los elementos afectivos y como referencia para la investigación se toma la que define las competencias laborales expresadas en la Norma Cubana 3000:2007.

De igual forma se toma como referencia para la investigación el concepto que formula la Norma Cubana 3000:2007 cuando define como gestión por competencias como: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.

En resumen la gestión de recursos humanos por competencias se centra en el desarrollo de las potencialidades presentes y futuras de las personas, lo que las hará desempeñarse de manera exitosa en el futuro.

Según Sotolongo (2007) la gestión de recursos humanos por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio a nuestros hoteles; impulsando a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

En este sentido Sotolongo (2007) señala que la gestión de recursos humanos por competencias aporta innumerables ventajas para los hoteles, tales como:

La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.

El desarrollo de los equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.

El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.

El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

La gerencia por competencias, evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades del hotel o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

La gestión por competencias tiene su base en la gestión del conocimiento, nace y se fundamenta en la búsqueda de una explicación al desempeño laboral exitoso de individuos en determinados contextos.

Esta parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos o puestos de trabajo, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Esas competencias laborales, definidas como resultado de la actividad clave de GRH de análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, se expresan en los perfiles de competencias (Cuesta, 2010 citado en Expósito, 2012).

1.6 Los perfiles de competencias

Dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga a ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el alineamiento estratégico entre desempeños y metas, se hace necesario derivar desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio (Cuesta, 2010)

Sobre la base de este pensamiento se erige fundamentalmente la concepción de los perfiles de cargo por competencia a desarrollar. Varios autores han coincidido con lo anteriormente planteado, sustituyendo los antiguos perfiles de cargo que hacían énfasis

en el contenido del puesto (especificando sus funciones y tareas); por una nueva concepción, los actuales perfiles de competencia que se centran más bien en las responsabilidades y actuaciones que deberá tener el individuo para desempeñar exitosamente su trabajo bajo una situación contextualizada. (Rodríguez, 2013)

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

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

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por lo tanto, cada empresa adecua los perfiles de competencia en dependencias de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo (Arráiz, 2000).

Los perfiles de competencia están constituidos por determinadas competencias, correspondientes respectivamente a las aptitudes y actitudes desarrollados por cada individuo. Las primeras responden a los conocimientos y habilidades, siendo más fáciles de medir puesto que son más visibles. La dificultad radica en las actitudes, es decir, en los rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos. Estos exigen de un mayor rigor en su medida por la complejidad de las mismas a la hora de ser descubiertas (Arráiz, 2000).

La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de GRH denominada *Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo*, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo,

respondiendo esencialmente a *¿qué se hace?*, *¿cómo se hace?* y *¿para qué lo hace?* (Comprendiendo también el conjunto *saber y querer hacer* cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes (García, 2009)

Disponer de perfiles bien definidos para todos aquellos puestos clave de una empresa, constituye la base para la implementación del proceso eficaz de gestión del capital humano en una organización. Del correcto diseño de los perfiles de competencias depende que se logre realizar una adecuada selección del personal, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, compensaciones y otros procesos que tributan al desarrollo de la gestión del capital humano (Expósito, 2012).

La elaboración de un perfil de competencias exige un esfuerzo de conceptualización sobre el entorno que rodea al puesto de trabajo en la rutina diaria, así como una búsqueda de aquellos factores diferenciadores del desempeño y la concreción de las herramientas de medición de estos factores. Esta labor suele desempeñarse por un panel de expertos o mediante un análisis de resultados obtenidos en el puesto de trabajo (Pelegrín, 2009).

1.6.1 Aspectos a considerar en el diseño de los perfiles de competencias y procedimientos para su definición

Hoy día ha sido posible, para la moderna gestión por competencias, la medición de dichas actitudes. Estas han sido reducidas a 20 competencias y agrupadas las mismas en seis grupos las cuales constituyen elementos claves para el diseño de los perfiles (soto, 2013). Esto grupos se muestran en la siguiente manera:

Grupo 1: Competencias del logro y acción.

1. Motivación por el logro, preocupación por trabajar bien o por competir para superar en un estándar de excelencia.
2. Preocupación por el orden y la calidad, preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimiento de sistemas claros y orden.

3. Iniciativa, predisposición para emprender acciones mejorar resultados o crear oportunidades.

4. Búsqueda de información, curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

Grupo 2: Competencias de ayuda y servicios.

5. Sensibilidad interpersonal, capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.

6. Orientación al cliente, deseo que ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacer las. La aceptación cliente puede ser externa o interna.

Grupo 3: Competencias de influencias.

7. Impacto e influencia, deseo de producir un impacto o efectos determinados sobre los demás, persuadirlos, convencerlos de influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.

8. Conocimiento organizativa, capacidad de comprender que utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.

9. Construcción de relaciones, capacidad para crear que mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Grupo 4: Competencias gerenciales.

10. Desarrollo de personas, capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los temas.

11. Dirección de personas, capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer y lograr que cumplan los deseos de 1, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

12. Trabajo en equipo y cooperación, capacidad trabajar y hacer que los demás trabajen colaborando unos con otros.

13. Liderazgo, capacidad de desempeñar el rol del líder dentro de un grupo o equipo.

Grupo 5: Competencias cognitivos.

14. Pensamiento analítico, capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus bases constituyentes y meditar sobre ellos de forma lógica y sistemática.

15. Pensamiento conceptual, capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos claves o subyacentes en asunto complejo.

16. Conocimientos y experiencias, capacidad de influir y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Grupo 6: Competencias de eficacia personal.

17. Autocontrol, capacidad de mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocaron fuertes emociones.

18. Confianza en sí mismo, creencia que la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles y que suponen retos.

19. Comportamiento ante fracasos capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.

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

Según las NC: 3000, 3001, 3002 (2007), para diseñar los perfiles de competencias de determinado cargo o puesto de trabajo es necesario seleccionar una metodología o procedimiento que se adapte a las características de la organización donde se desean implementar; procedimiento que debe ser aprobado por la dirección de la empresa o entidad en cuestión

Muchos autores (Cruz y Vega, 2001; Marrero, 2002; Cuesta y Soltura, 2007; Sotolongo, 2007 y Yan, 2009) han estudiado el tema y han elaborado procedimientos para diseñar perfiles de competencias (ver anexo 8). En su revisión se determinaron aspectos claves que son comunes para el diseño de los perfiles de competencia para el área de animación de una entidad turística.

De forma general todos los autores proponen una serie de fases o etapas que establecen la guía para confeccionar los perfiles de competencias. Algunos de ellos no toman en consideración etapas esenciales como la sensibilización de todos los trabajadores con el proceso que se va a realizar así como el seguimiento y control de los perfiles diseñados que posibilite el rediseño de los mismos en correspondencia con los cambios que se puedan producir en la organización.

Por otra parte determinados procedimientos no tienen en cuenta los requisitos para definir competencias laborales establecidos por la NC: 3000, 3001, 3002 (2007). Finalmente sólo dos de ellos están elaborados específicamente para diseñar perfiles de competencias en instalaciones turísticas cubanas.

Es por tal que se selecciona para la presente investigación el procedimiento propuesto por Yan (2009) por ser el que más se adecúa a los intereses de la investigación.

1.7 Situación actual de la gestión por competencias y los perfiles en Cuba

El mundo donde se desenvuelven hoy las empresas, es más competitivo al dotarse de una mayor cantidad de participantes que buscan aumentar su intervención en mercados compartidos por la creciente globalización hacia una mayor exigencia en cuanto a la calidad de los productos o servicios, enfocándose más a las necesidades del cliente sin menospreciar el criterio del bajo precio y del costo (Gómez, 2010).

En Cuba se comenzó a organizar el trabajo por competencias laborales desde finales de la década de los ochenta del pasado siglo en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionaria (MINFAR) a partir del proceso de cambio debido a la progresiva eliminación del campo socialista mundial, la creciente globalización y la aplicación del sistema de perfeccionamiento empresarial para el logro de la excelencia en estas entidades. Este organismo fue el primero en implementar la gestión por competencias y de ahí el análisis, diseño y descripción de los puestos de trabajo; iniciando la instrumentación de este sistema en las empresas con resultados económicos eficientes.

La determinación de las competencias de sus cargos lo nominalizaron, a partir del análisis funcional y ocupacional, donde identificaron las funciones o actividades fundamentales de cada cargo definiéndolos con el término profesiograma.

Posteriormente el MINFAR, igual que otras entidades de los Organismos de la Administración Central del Estado instrumentan un sistema para la evaluación del desempeño profesional y medición de los resultados del trabajo de los recursos humanos, a partir del propósito principal de la organización y donde incluyen competencias laborales funcionales y conductuales, de acuerdo a la complejidad de cada cargo o puesto de trabajo. Todo ello tiene lugar sobre la base del surgimiento del Decreto Ley 187/98, referido a las bases generales para el perfeccionamiento empresarial y la Resolución 21/99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

Este mismo sistema se aplica en las empresas del Consejo de Estado (Ej. CUBALSE) y Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (Ej. COPEXTEL). A partir del año 1999 otras empresas de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), que se les aprobó la aplicación de dicho sistema, comienzan a desarrollar el trabajo por competencia. Estas lo identifican utilizando, además del análisis funcional y de conducta,

el método DACUM para la confección de los perfiles y elaborar planes y programas de formación, son las Empresas del Ministerio de la Industria Básica (MINBAS) y del Ministerio Sidero Mecánico (SIME).

Es bueno destacar, que hasta el 2004, fecha de las indagaciones empíricas, todos estos organismos, así como otros fundamentales de OACE no han instrumentado una metodología nacional para la aplicación de dicho sistema, por lo que cada una de sus empresas utiliza el método más adecuado, según las condiciones y propósito fundamental de la organización.

Como metodología nacional sólo lo han instrumentado los Organismos del Ministerio de la Agricultura (MINAGRI), Ministerio del Turismo (MINTUR), Ministerio de la Construcción (MICONS) y Ministerio de la Azúcar (MINAZ).

A partir de ese momento toma un mayor auge la aplicación del sistema de gestión por competencias y la terminología que antes era conocida como profesiograma se define como perfiles de competencias.

Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas que ejemplifican el desarrollo de una competencia.

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias.

En el Ministerio del Turismo estas terminologías han sido un tema debatido. Los estudios e investigaciones realizadas demuestran que definirlos representa un valor importante en el logro de la excelencia y el liderazgo de las organizaciones.

Para obtener los resultados deseados las empresas del turismo se han trazado una política laboral (encaminada a establecer los perfiles de competencia laboral por ocupaciones y a garantizar la preparación de los recursos humanos, a partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación), utilizando diferentes técnicas, herramientas y metodologías (encuestas, entrevistas, observación, etc.) y política educacional (plan de acciones de capacitación) para lograr un análisis, diseño y

descripción de puestos de trabajo, partiendo de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo.

La definición de los perfiles de competencia representa un valor importante en el logro de la excelencia y el liderazgo de las empresas del turismo. Es por ello que a todas las empresas del sector se les ha orientado, definir los perfiles de competencias de cada puesto de trabajo para lograr una adecuada preparación de los recursos humanos y alcanzar los niveles de eficiencia esperados del sistema, a partir de su establecimiento.

Sin embargo, en los momentos actuales como principales insuficiencias o inconformidades que presentan es que no cuentan con un diseño adecuado de perfiles de competencias para los puestos de trabajo de la organización, lo que dificulta la implementación de estrategias de Gestión del Capital Humano (GCH).

Los estudios e investigaciones que se han realizado en el ámbito de la definición de competencias son insuficientes y limitados teniendo en cuenta el tamaño de la organización. Los métodos que se utilizan para la descripción de los puestos de trabajo se basan en calificadoros de cargos que son muy genéricos, y en ocasiones ambiguos por la información que contienen.

Por consiguiente la importancia de esta investigación de diseñar el perfil de competencia para los puestos y cargos de trabajo de forma tal que contribuyan a un mejor desempeño del trabajador, en correspondencia con sus habilidades, capacidades y conocimientos que hacen que el mismo consolide y tribute con su esfuerzo al éxito de la organización y a la excelencia empresarial.

1.8 Conclusiones del primer capítulo

1. La investigación bibliográfica realizada permitió incorporar un gran número de definiciones sobre entidades de alojamiento turístico, animación turística, y gestión por competencias así como una visión de trabajos anteriores sobre estos temas y los aportes que se consideran antecedentes teóricos donde se evidencian vacíos de información que justifican el problema científico de este trabajo.
2. La competitividad del turismo en Cuba requiere del diseño de los perfiles de competencia sobre todo en los propios del personal vinculado a la animación turística los cuales, por su carácter especial se desarrollan en los aspectos cognitivos, procedimentales y actitudinales típicos de la profesión.

3. A medida que el desarrollo tecnológico avanza a escala mundial con ritmos desmesurados, el capital humano constituye un elemento competitivo y diferenciador en sectores como el turismo en el que los servicios son intangibles y la calidad de los mismos depende en gran medida de la actuación de las personas, sobre todo en las áreas recreativas donde el jefe de animación perfecciona sus competencias.
4. A pesar de que en las empresas del turismo se evidencian estudios previos relacionados con la elaboración de profesiogramas y perfiles de competencias, no cuentan con un diseño adecuado para los puestos de trabajo, lo que dificulta la implementación de estrategias de GCH.



Capítulo 2



CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL HOTEL HOLA CLUB RANCHO LUNA – FARO DE LUNA

2.1 Introducción

El diagnóstico alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

En el presente capítulo tiene como objetivo realizar el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna. Para ello se realiza un análisis de los procedimientos de varios autores u organizaciones diseñados para llevar a cabo dicho diagnóstico hasta su posterior selección y aplicación en la entidad objeto de estudio, todo ello sobre la base de un procedimiento científicamente documentado.

2.2 Análisis de los procedimientos para el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en las empresas

Muchos autores (Velázquez y de Miguel, 2001; Cuesta, 2005; Iturria, 2006; García, Reyes y Días, 2010) han estudiado el tema y han elaborado procedimientos para diagnosticar la gestión de los recursos humanos en las empresas (ver anexo 10).

Según Velázquez y de Miguel (2001) diagnosticar la gestión de los recursos humanos es un elemento esencial cuando se desea realizar la auditoría de GRH. Aunque estos no se han especializado en definir un procedimiento solo para dicha materia resulta indispensable en una de las fases propuestas en su metodología un análisis exhaustivo y profundo de la GRH abordando elementos claves como: caracterización del entorno, determinación de las características internas de la organización relevantes para la GRH y el diagnóstico de las políticas de RH.

Por otra parte Cuesta (2005) en su Modelo de diagnóstico, proyección y control de GRH (modelo DPC) (ver anexo 9) contribuye con una guía metodológica para el análisis de la GRH y además por el peso que le confiere a los factores de base, la estrategia, la tecnología de las tareas, el flujo de los Recursos Humanos en la organización, así como a las interacciones con el entorno y la auditoría o control de Gestión.

Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mismo, el autor propone una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo. Es una tecnología para el diagnóstico de la situación actual y la proyección deseada del sistema de Gestión de Recursos Humanos, implicando una tecnología para su aterrizaje, para llevarlo a la práctica organizacional.

Ese modelo con su inmanente tecnología, está adecuado a la práctica laboral de empresas y organizaciones del país tomando las invariantes del Modelo de BEER y colaboradores modificado y valorando otros conceptos, su denominación indica funcionalidad acarreado la aplicación de su implícita tecnología (investigación y acción) de modo que a la vez en el proceso de investigación se va diagnosticando o interpretando, se va proyectando, para inmediatamente después ejecutar o transformar según lo proyectado y con posterioridad se va a controlar esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional.

En tanto, el procedimiento diseñado por Iturria (2006) para el Diagnóstico de la GRH en el Sector Empresarial Cubano es de gran por su confiabilidad, validez y pertinencia respecto a otros procedimientos propuestos por otros autores; teniendo en cuenta las características del hotel objeto de estudio y los objetivos deseados.

Este procedimiento diagnóstico contiene en cada una de sus etapas elementos claves a diagnosticar en la entidad, sin embargo con su análisis se determinó que internamente no se tiene en cuenta el estudio de los subsistemas de trabajo y en el externo no contempla el estudio del macroentorno, considerados elementos claves para el diagnóstico de la GRH.

➤ En cuanto a García, Reyes y Días (2010) proponen un procedimiento para el diagnóstico de la Gestión de Capital Humanos sobre la base de lo enunciado por las NC 3000, 3001, 3002: 2007, constituyendo una guía para los especialistas encargados de esta actividad en las organizaciones. Cabe destacar además que aunque se sustenta sobre la base de las NC: 3000:2007 no tiene en cuenta aspectos esenciales como el análisis del entorno tanto interno como externo a la organización.

De forma general presentan una serie de fases o etapas para diagnosticar la gestión de los recursos humanos y todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los recursos humanos, otorgándole el significado, que por

su aporte a los resultados de la empresa requieren. Entre los rasgos principales que los diferencian son se destacan la importancia que se le concede a la auditoria de GRH como medio de control, la necesidad de establecer políticas de recursos humanos adecuadas, el papel que confieren al entorno como base para establecer el sistema de recursos humanos.

Es por tal que se selecciona para la presente investigación el procedimiento propuesto por Iturria (2006) por ser el que más se ajusta a los intereses de la investigación de acuerdo a las características de la entidad objeto de estudio y los objetivos planteados.

2.3 Procedimiento seleccionado para el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en el Hotel Hola Club Rancho Luna – Faro de Luna

Para el diagnóstico de la GRH en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna se seleccionó el procedimiento diseñado por Iturria (2006) para el Diagnóstico de la GRH en el Sector Empresarial Cubano por su confiabilidad, validez y pertinencia después de haber sido analizado con respecto a otros procedimientos propuestos por otros autores; teniendo en cuenta las características del hotel objeto de estudio y los objetivos deseados. El procedimiento consta de 4 etapas como se muestra en la figura 1.

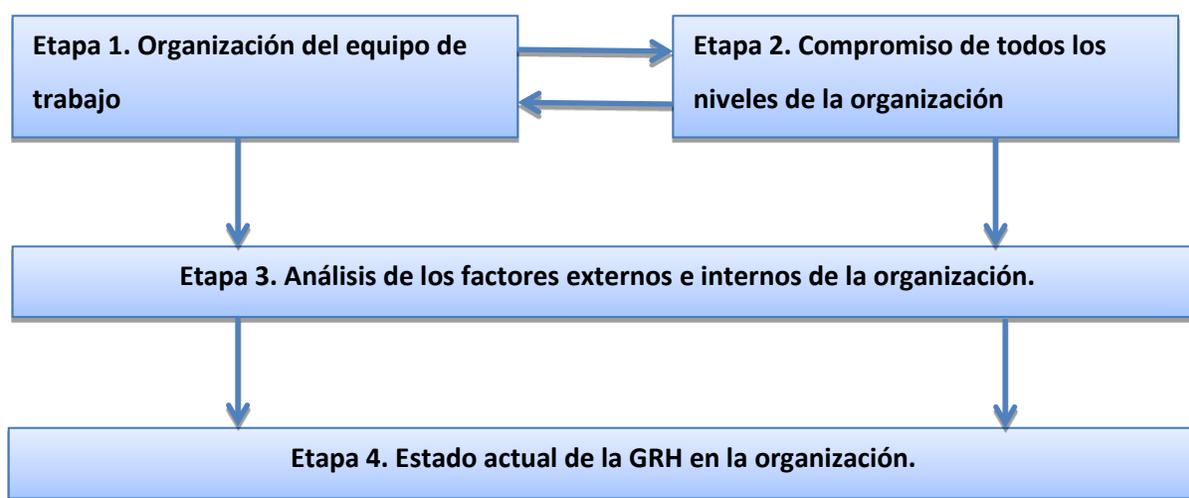


Figura 1. Procedimiento para el diagnóstico de la GRH en el Sector Empresarial Cubano. Fuente: Iturria (2006).

Como bien se había analizado anteriormente el procedimiento diagnóstico seleccionado no incluye elementos que son necesarios a diagnosticar como los subsistemas de trabajo y el estudio del macroentorno, por ello se decide realizar algunas modificaciones.

A continuación se hace una descripción de los pasos metodológicos y los aspectos a tener en cuenta, en cada una de las etapas, para la aplicación del procedimiento diagnóstico:

Etapas 1. Organización del equipo de trabajo

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

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

Donde:

n_e : cantidad necesaria de expertos

p : error estimado

i : precisión deseada en la estimación

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

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

(1- α)	K
0.90	2.6896
0.95	3.8416
0.99	6.6564

El procedimiento recomendado para la determinación y selección de los expertos es el diseñado por Hurtado (2003) (ver anexo 11). Los expertos seleccionados como miembros del equipo de trabajo deben tener competencias para valorar el estado actual de la GRH en una organización y determinar las principales fortalezas y debilidades.

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

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

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

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

El objetivo de este paso es identificar aquellas oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la organización objeto de estudio. Para ello deben identificarse y caracterizarse los aspectos siguientes:

Factores internos

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

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

- Subsistemas de trabajo

Factores externos

El análisis de los factores externos se efectúa en dos fases:

1. Análisis del entorno general o macroentorno:

El análisis del macroentorno supone factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias configuran un marco de actuación donde la organización construye su posición (Acebedo,2002; Martínez et al.,2009; citados en Expósito, 2012).

2. Análisis del entorno competitivo o microentorno:

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

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

Todo ello posibilita, especialmente el análisis de la competencia anticipar futuros movimientos y reacciones más precisas, identificar ventajas y desventajas competitivas, así como proyectar políticas y prácticas de recursos humanos que apoyen los resultados empresariales.

- Mercado de Trabajo

El mercado de trabajo está constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas en cierta época y en determinado lugar (Chiavenato, 1988; citado en Iturria, 2006). Tomándose la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la

necesidad de emplearse, el mercado de trabajo puede asumir tres posibles situaciones: oferta mayor que la demanda, oferta equivalente a la demanda y oferta menor que la demanda. En esencia, la reputación o imagen de la empresa se convierte en una ventaja o en una desventaja desde el punto de vista de atraer o conservar a sus trabajadores.

Paso 3.2. Realizar un análisis DAFO a partir de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades detectadas en el análisis interno y externo.

Según Iturria (2006) el procedimiento adecuado para llevar a efecto el análisis DAFO (deficiencias, amenazas, fortalezas y oportunidades) es el propuesto por Cuesta (2010) (ver anexo 12)

Etapas 4. Estado actual de la GRH en la organización

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

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

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

- Determinación del marco muestral

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

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Población.

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

p: Valor que da el mayor tamaño de la muestra

d: Error absoluto.

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

$$nh = \frac{Nh}{N} * n \quad (6)$$

Donde:

nh: Tamaño de la muestra de cada estrato.

Nh: Tamaño de la población de cada estrato.

N: Tamaño de la población total.

n: Tamaño de la muestra total requerida.

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

2.4 Aplicación del procedimiento para diagnosticar la situación actual de la gestión de recursos humanos en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna

Etapa 1. Organización del equipo de trabajo

El equipo de trabajo para el diagnóstico estuvo integrado por la autora de la presente investigación y un grupo de expertos. La determinación del número de expertos se llevó a cabo a través de la expresión número 1; tomando el nivel de precisión $i = 0.16$, la porción estimada de error $p = 0.05$ y un valor de $K = 3.8416$ para un nivel de confianza del 95%; obteniéndose un valor óptimo de siete expertos.

Para la selección de los siete expertos se utilizó el procedimiento propuesto por Hurtado (2003) (ver anexo 13). En este caso se toman como especialistas a participar en la investigación los siete expertos que obtuvieron un nivel de competencia "Alto".

Etapa 2. Compromiso de todos los niveles de la organización

La alta dirección y los trabajadores del hotel conocen de la realización del diagnóstico en la entidad y es de su interés tener conocimiento sobre el funcionamiento de la GRH en la

misma, por lo que esta etapa no se desarrolla en la aplicación del procedimiento de diagnóstico.

Etapa 3. Análisis de los factores externos e internos de la organización

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

Factores internos

➤ Localización

El Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna, se encuentra situado en la entrada de la Bahía de Cienfuegos y provincia con dicho nombre en la porción centro sur de la Isla de Cuba. Está ubicado a 18 kms de la ciudad de Cienfuegos, pertenece al Grupo Gran Caribe.

➤ Productos y/o servicios que ofrece

Es un hotel categoría 3 estrellas. Está diseñado fundamentalmente para prestar servicio al turismo internacional, vendiéndose fundamentalmente al mercado canadiense de estancia. Opera bajo la modalidad de Todo Incluido en la sección de Rancho Luna y en planes convencionales en la sección de Faro Luna.

Cuenta con un total de 268 habitaciones, de ellas: 222 en Rancho Luna distribuidas en tres módulos habitacionales de dos plantas y un módulo central de servicios. Faro Luna por su parte tiene 46 habitaciones, de ellas 42 estándares, y 4 triples. Todas las habitaciones están climatizadas, tienen televisión por cable, agua fría y caliente, teléfono y caja de seguridad.

Rancho Luna dispone de 1 restaurante Buffet (Tureira), 2 restaurantes a la carta por reservaciones que se realizan en el buró de RRPP (Luna de Cristal y Ranchón Playa) y 3 bares ("Lobby Bar, Bar Piscina y Ranchón Playa"). Cuenta con variadas opciones de animación diurna y nocturna, regidas por un programa, tales como clases de baile, clases de español, caminatas, etc. Dispone de equipos náuticos no motorizados en la playa (katamaran, kayak, tabla vela, y bicicletas acuáticas) y con un centro de buceo, 1 piscina para niños y otra para adultos, sauna, gimnasio, cancha de tenis, minigolf, servicios médicos, tiendas de souvenir, galería de arte, estacionamiento, buró de turismo, correo, Internet, cambio de moneda, renta de autos, alquiler de toallas de playa, discoteca, y un salón para eventos.

Faro Luna cuenta con un restaurante y un bar, piscina para adultos y otra para niños, servicios médicos, tiendas de souvenir, estacionamiento, cambio de moneda.

➤ Estructura organizativa y plantilla de cargos

La plantilla de cargos aprobada en el hotel es de 122 trabajadores y la misma está cubierta en un 96% con un total de 117 trabajadores siguiendo la estructura organizativa que se muestra en el anexo 14. Del total de trabajadores 65 pertenecen al sexo masculino y 52 al femenino (ver anexo 15). La edad promedio de la fuerza de trabajo que labora en el hotel es de 45 años, por lo que se considera un colectivo con experiencia. En cuanto a la filiación política de los trabajadores se cuenta con 28 militantes del PCC y de la UJC. Del total de trabajadores 27 son graduados universitarios, 55 tienen nivel Medio Superior, 29 son Técnicos Medios y seis tienen Noveno Grado (ver anexo 16).

➤ Principales subsistemas de trabajo

Subsistema de Dirección

La Directora General y el Subdirector Adjunto son los máximos responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar todos los procesos. Estos junto a los jefes de departamentos constituyen el Consejo de Dirección del hotel. Todos los directivos responden por la administración de los recursos financieros y materiales, así como su fuerza de trabajo y deciden sobre el destino de las actividades, provisiones y reservas de la instalación. Asimismo ponen en vigor y aplican todos los reglamentos internos que rigen el trabajo de la entidad y de manera general todo lo necesario para el correcto funcionamiento de la organización.

Subsistema de Marketing

La actividad de marketing y comercialización es atendida en el hotel por la Subdirección Comercial, la que tendrá la responsabilidad de elaborar el plan de marketing para su aprobación por el Consejo de Dirección. Esta actividad es potenciada y requiere de una gran especialización, ya que su tarea fundamental y la base económica de la empresa es asegurar el arribo de turistas al hotel, o sea, la promoción y la publicidad de los productos y servicios que se ofrecen.

Este subsistema se concibe de manera interrelacionado con las diferentes áreas del hotel, ya que la calidad del servicio que se preste y el mayor grado de satisfacción de los clientes que se logre, contribuirá a elevar la imagen corporativa facilitando la

actividad para poder enfrentar en mejores condiciones la elevada competitividad que existe en el sector turístico en escala mundial.

Por otra parte todas las actividades de este subsistema son planificadas, organizadas y controladas por el Subdirector Comercial del hotel. Este subsistema realiza estudios de mercados, propone acciones comerciales para la temporada de baja turística y realiza los análisis estadísticos. Asimismo cumple con los presupuestos comerciales establecidos y la política de precios,

Subsistema de Gestión de la Calidad

El susistema de Gestión de la Calidad del Hotel Hola Club Rancho Luna– Faro de Luna, garantizará la más eficiente aplicación de los estándares de calidad establecidos para el Grupo Gran Caribe, el cual estará en función de lograr la máxima satisfacción de los clientes internos y externos, como objetivo supremo, pero sin embargo no está implantado el Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO-9000.

Para lograr esta tarea se establece que cada trabajador y dirigente administrativo, de los distintos segmentos estructurales del hotel, serán los máximos responsables de la gestión de la calidad en sus respectivas áreas de trabajo, siendo a nivel del hotel el director general.

La concepción es crear grupos de mejoras en cada área del hotel, designando un representante en cada una de ellas para que dirija el grupo, que con carácter no profesional y con la más amplia participación de los trabajadores, trabajarán por lograr la calidad total en su área.

Además existe un Libro de Clientes y las encuestas de satisfacción, las cuales se chequean constantemente por la Relacionista Pública y la Dirección General del hotel.

Subsistema de GRH

El Subdirector de Recursos Humanos conjuntamente con el especialista y con la Directora General llevan a cabo todas las actividades relacionadas con la GRH en el hotel. Esta actividad se lleva a cabo teniendo en cuenta las resoluciones y normas vigentes. Actualmente el hotel se encuentra inmerso en el proceso de definición de los perfiles de competencia para cada cargo y puesto de trabajo sin embargo no se tienen en cuenta tendencias actuales en la Gestión de Recursos Humanos ni lo estipulado en

las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007 sobre el diseño de un SGICH con base en la GRH por Competencias.

Subsistema de Economía y Contabilidad

El Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna trabaja con una contabilidad y economía centralizada, que permita el procesamiento de la información primaria procedente de todas las áreas, organizándose de tal forma que permita ofrecer toda la información económica necesaria para que pueda ser usada como instrumento de dirección, logrando una correcta retroalimentación que asegure inmediatez y calidad de la información económica, para lograrlo se apoya en un paquete de programas automatizados que capta la información de las diferentes áreas.

El software instalado para garantizar esta información es el Zunacc el cual brinda con toda precisión, los datos y elementos a tener en cuenta para tomar una decisión al momento, ante un indicador que esté alterado y por las facilidades de trabajar sobre una red el flujo informático en el instante, es decir, en tiempo real.

La subdirección económica es la que responde a este subsistema. Está estructurada en 2 grupos de trabajo, cada grupo tiene al frente un especialista y están divididos de la siguiente forma:

Grupo contable, abarca todo los subsistemas de medios de rotación, activos fijos tangibles, costos e ingresos, nóminas y el especialista que se encarga de centrar todo lo relacionado con la conformación de los estados financieros, balance general y estados de resultados.

Grupo económico-financiero, abarca todo los subsistemas de caja y banco, cuentas por cobrar y por pagar y el especialista que se encarga de todas las relaciones con el presupuesto y con el banco y realiza todas las conciliaciones bancarias, así como los cuadros de las cuentas de caja y banco.

Subsistema de Control Interno.

El establecimiento de un sistema de Control Interno eficiente, garantiza un incremento en el control de los recursos, los que en su mayoría se gestionan en moneda libremente convertible, por lo que el hotel le presta la mayor atención. Para aplicar este sistema de control, se ejecuta un plan de auditorías internas durante todo el año y se realización de inspecciones sorpresivas por parte del Comité de Control que está integrado por

personal calificado. El Sistema de Control Interno que existe en el hotel está basado en lo establecido por la Resolución 297 del MAC.

Factores externos

1. Análisis del entorno general o macroentorno:

Entorno Económico

A partir del año 1997 la economía cubana dejó atrás un período difícil y avanzó de forma sostenida en un contexto financiero estable. Hoy atraviesa por un proceso de complejos cambios y transformaciones con la puesta en práctica de los nuevos Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba para actualizar el modelo económico cubano. Esta nueva estructura económica de Cuba, caracterizada por una mayor inversión del capital extranjero y el propio proceso del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, están contribuyendo al aumento de las exigencias de la sociedad para que se brinden productos o servicios cada vez de mayor calidad, no se dañe al medio ambiente y se eleve el desempeño de las organizaciones empresariales.

Entorno Político

El entorno político es un factor muy importante para el desarrollo de este sector. La actividad turística se ha visto apoyada por el interés del gobierno en el desarrollo del sector. Sin embargo, existen barreras que limitan la realización de viajes internacionales, un ejemplo de ello, es la política del gobierno de los Estados Unidos hacia nuestro país. Ante estas condiciones el principal contenido de la política e ideología cubana está en función de la construcción del socialismo, el desarrollo de potencialidades y especialidades, así como la consolidación y perfeccionamiento del proyecto social cubano. Todo ello para mantener un clima político estable, aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales técnicos y financieros disponibles y el desarrollo de los programas priorizados entre ellos el turismo que permita la tranquilidad ciudadana de cubanos y extranjeros.

Entorno Social

La sociedad cubana posee características bien singulares, que atraen a determinados segmentos de mercado que desean conocerla y descubrir la manera de vivir de su pueblo. La seguridad y estabilidad que se respira en el país, constituye una cualidad a

considerar por los turistas a la hora de elegir a Cuba como destino a visitar. Por otra parte, el acervo cultural que nos distingue se ha convertido en un punto clave de atracción para diferentes mercados destacándose además, el profundo desarrollo experimentado por el sistema educacional cubano y los elevados niveles de salud y esperanza de vida. Asimismo es de vital importancia la formación y desarrollo de los recursos humanos, entendiendo como tales los cuadros y trabajadores directos e indirectos en todas las esferas de trabajo especialmente en el sector del turismo, todo ello se define a partir de la batalla político-ideológica por hacer de la Cuba un destino turístico como parte del proyecto socialista. Cuba y en el especial el Hotel Hola Club Rancho Luna – Faro de Luna cuenta con un capital humano que garantizar el éxito y marcar la diferencia en un entorno competitivo.

Entorno Tecnológico

El desarrollo tecnológico que ha marcado los últimos tiempos, deja sentir su fuerte impacto en la industria turística la cual ha sido un motor impulsor para la introducción de nuevas tecnologías en el país debido a las constantes inversiones, las cuales se han realizado mediante un enfoque innovador y buscando ser más eficientes energéticamente. Las innovaciones en el tratamiento de la información, las comunicaciones y el transporte, han dado a conocer nuevas vías para la promoción de la oferta turística (sitios Web en Internet), la realización de reservas on-line, lo cual cada vez resulta de mayor utilidad importancia teniendo en cuenta que en esta actividad la oferta y la demanda se encuentran, generalmente, en sitios geográficos distantes. Por otra parte, la utilización de las bases de datos de clientes en las propias entidades brinda la oportunidad de conocer profundamente las características de los clientes que se reciben en aras de personalizar el servicio y fidelizar los clientes. También el uso del correo electrónico permite el contacto directo y permanente con los clientes.

Entorno Internacional

No porque seamos una Isla en medio del mar Caribe Cuba está ajena a los fenómenos y sucesos que ocurren a nivel mundial, por el contrario recibe los impactos de los la globalización, la crisis económica, los conflictos bélicos, el terrorismo, la violencia y la inseguridad ciudadana, aun así los enfrenta y concentra esfuerzos para lograr la menor

afectación posible. Es por tal que la industria turística cubana se abre camino en un mundo tan convulso.

2. Análisis del entorno competitivo o microentorno:

Clientes

El principal cliente es el turismo internacional, representado por el mercado canadiense de estancia. En el continente europeo se destacan Francia, Holanda, Alemania, Reino Unido y en América sobresalen Estados Unidos y México.

Proveedores

El principal proveedor del Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna es la Comercializadora ITH S.A., empresa perteneciente al Ministerio del Turismo (MINTUR), que brinda los suministros necesarios como: alimentos, material de oficina, utensilios para la prestación de servicios, productos para la higiene y la limpieza. Existen otras empresas proveedoras como: Complejo Río Zaza, Prodal, Bucanero S.A., Brascuba S.A., Suchel Proquimia S.A., Inversiones Locarinos S.A., Bravo S.A., Frutas Selectas, entre otros.

Competidores

El Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna compite con otras instalaciones hoteleras y extrahoteleras pertenecientes a los grupos empresariales Cubanacán, Islazul, Gran Caribe y Palmares.

Competidores reales

Como competidores reales del Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna se pueden citar las instalaciones hoteleras localizadas en el destino: Pasacaballo, Punta las Cuevas La Unión, el Jagua, los hostales E Palacio Azul y Casa Verde; además de todos los hostales, los cuales, se dedican al alquiler de habitaciones a extranjeros, con opciones atractivas y económicas a partir del trabajo por cuenta propia. Otros competidores reales del hotel son los restaurantes así como los centros recreativos pertenecientes al Grupo Extrahotelero Palmares.

Otros competidores son los hoteles de playa de Trinidad (Club Amigo Costa Sur, Club Amigo Ancón, Brisas Trinidad del Mar) por encontrarse ubicados en una zona de playa mejor que Rancho Luna, que es la playa Ancón. El Brisas Trinidad del Mar es un hotel 4 estrellas, que por categoría y servicios ya es competencia, Club Amigo Costa Sur es 3

estrellas, y Club Amigo Ancón es 3 estrellas igualmente, pero es este último el que mayor competencia hace con el mercado canadiense de estancia. Por otra parte los hoteles de la Cayería Norte de Villa Clara, se han convertido en una fuerte competencia sobre todo en temporada baja, al operar con precios iguales o inferiores a los ofrecidos por el hotel objeto de estudio, cuando poseen estándares superiores, por ser hoteles en su mayoría Meliá, de 4 y 5 estrellas.

Competidores potenciales

Los competidores potenciales más relevantes son el hotel de ciudad Plaza que se encuentra en proceso de reconstrucción restauración, aunque por el momento en la obra están detenidos estos procesos y el mismo contará con elevados estándares de calidad y confort.

Otras instalaciones que se consideran como competidores potenciales son el hotel de playa categoría cinco estrellas que será construido en la península Ancón, operado de forma mixta entre Iberostar y Cubanacán; así como los que sean de nueva construcción en la Cayería Norte de Villa Clara.

Productos sustitutivos

En estos momentos el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna presenta como amenaza directa de producto sustitutivo a los hoteles de la Península Ancón en Trinidad.

Mercado de Trabajo

En el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna existe una situación de equilibrio en relación al mercado de trabajo, ya que el volumen de ofertas de empleo es equivalente al número de candidatos existentes.

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

Después del análisis interno y externo realizado en el hotel, se prosigue a la elaboración de la matriz DAFO con el objetivo de definir la estrategia de negocio a seguir en la organización; a partir de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades detectadas.

Fortalezas:

1. Amabilidad, cortesía y hospitalidad del capital humano.
2. Único hotel marca de playa en Cienfuegos, perteneciente al Grupo Gran Caribe.

3. Estabilidad de los trabajadores
4. Elevada capacidad de dirección.
5. Alto nivel de repitencia de los clientes de estancia

Debilidades:

1. Envejecimiento de la planta hotelera y del personal.
2. Problemas de calidad en los servicios.
3. Poca o limitada capacidad logística y de áreas de servicios
4. Deficiencias en el proceso de ejecución de las inversiones, reparaciones y reposición de equipos.
5. Desmotivación del capital humano por la insuficiente estimulación moral y material.
6. No está implantado el Sistema de Gestión de la Calidad según la norma ISO-9000.
7. Existen deficiencias en la GRH.
8. Bajos ingresos por servicios opcionales.
9. Equipos tecnológicos, gastronómicos, de cocina e informáticos en condiciones no óptimas.
10. Insuficiente grado de personalización del servicio.

Oportunidades:

1. Apoyo gubernamental al turismo
2. Aparición y consolidación de nuevas economías emergentes emisoras de turistas.
3. Proyecciones a favor del crecimiento del turismo en los próximos 20 años.
4. Incremento de la inversión extranjera
5. Beneficios para el sector de la irrupción de las NTIC's e innovaciones tecnológicas.
6. Apertura de nuevas operaciones aéreas hacia Cuba, especialmente para los polos Habana, Varadero y Santa Clara, así como la estabilidad anual de los vuelos de Canadá hacia el aeropuerto de Cienfuegos.

Amenazas:

1. Clientes y segmento del mercado cada vez más exigentes en cuanto a: variedad de ofertas, calidad en el servicio y satisfacción, que requiere de los proveedores un alto nivel de adaptabilidad de los productos y servicios.
2. Aumento de la competitividad en el sector y en el destino centro sur de Cuba.
3. Limitaciones en el proceso inversionista

4. Inestabilidad mundial en las distintas esferas y en el turismo en particular.
5. Vertiginoso desarrollo de las NTIC's e innovaciones y su lenta incorporación en el sector.

Luego de definir las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se combinan unas con otras en una matriz de impactos siguiendo el orden: fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas; definiendo las combinaciones que más influyen en la organización, recurriendo a una ponderación (de 1, 2, 3, en impacto creciente, o raya (-) ningún impacto) (ver anexo 17).

Como resultado de la matriz de impacto se obtiene que el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna se encuentra en el cuarto cuadrante de la misma; por lo que se tratará de eliminar o reducir al mínimo las debilidades para neutralizar las amenazas existentes (Mini – Mini).

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

➤ Métodos y técnicas para el registro de la información.

Para registrar la información y definir la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna se utilizaron métodos y técnicas como la observación directa, el análisis de documentos, y la encuesta propuesta por Iturria (2006).

➤ Determinación del marco muestral.

En la presente investigación, para definir cuál es la situación actual de la GRH en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna, la unidad de análisis va a ser la plantilla cubierta de trabajadores del hotel; representando una población finita de 117 personas entre trabajadores y directivos. De esta forma para economizar tiempo y recursos se procede a seleccionar una muestra; que según Hernández et al. (2006) no es más que un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán los datos y el cual debe ser representativo de esa población. Se realizó un muestreo probabilístico y el marco muestral lo formó el listado de trabajadores y directivos miembros del hotel.

Se calculó el número de muestra a través de la ecuación 2 propuesta en el procedimiento; asumiendo por el grupo de expertos que el percentil de la distribución

normal es de 1.96, para un margen de error de un 5% y un valor de $p=0.05$. Sustituyendo los valores en la ecuación se obtuvo que el número de muestra ($n=100$).

A continuación se dividió la población en estratos; con el fin de obtener la mayor representatividad en la muestra de cada uno de los departamentos que conforman la estructura organizativa del hotel. Aplicando la ecuación 3, se obtuvo el número de muestra para cada estrato como se muestra en el anexo 18.

Después de haber calculado el número de muestra por estrato entonces se definió como el instrumento de medición para describir la situación de la GRH en el hotel la encuesta propuesta por Iturria (2006); por su confiabilidad, validez y objetividad para el diagnóstico de la GRH. Las variables a medir, definidas por los expertos teniendo en cuenta los principales subsistemas del SGRH, fueron:

- Grado de motivación de los trabajadores
- Análisis y descripción de cargos
- Reclutamiento y selección
- Organización del trabajo
- Disciplina y relaciones laborales
- Formación y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Retribución y estimulación

La elección de las personas a encuestar fue aleatoria simple; aunque los directivos por cada departamento fueron elegidos de forma dirigida. Una vez aplicada la encuesta por parte del grupo de expertos, fueron encuestados un total de 13 directivos y 87 trabajadores obteniéndose los resultados que se muestran en el anexo 19 para las categorías de cada ítem en las variables analizadas:

A partir de la aplicación del cuestionario en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna se determinó que existen deficiencias en las actividades claves que constituyen el SGRH en el hotel. Aprovechando los resultados que arrojó la aplicación del mismo se efectuó un detallado análisis de las actividades claves de GRH mediante la observación directa y los documentos para llevarlas a cabo.

El análisis previo permitió conocer tanto a la autora como al grupo de expertos que el SGRH en el hotel necesita de las competencias laborales como un elemento meramente

diferenciador y actual para la GRH en el hotel objeto de estudio. Asimismo se constató que existe cierta tendencia al tratamiento puramente administrativo de las personas que trabajan y con limitado alcance estratégico por lo que las políticas y prácticas de GRH actuales no responden al logro de los objetivos organizacionales. Además se pudo constatar que aunque en el hotel están inmersos en el proceso de definición de los perfiles de competencia existen determinadas áreas en que no se han definido siendo el caso para el área de animación.

Posteriormente a la puesta en práctica de las técnicas anteriores; se definieron las principales deficiencias que afectan la GRH en el hotel para entonces determinar sobre cuál actuar en primer momento, ello fue posible a partir del criterio de los expertos que participaron en el diagnóstico.

Para ello se acudió a una tormenta de ideas, donde cada experto listó las principales causas que a su entender afectaban el desarrollo de la GRH en el hotel. Después de seleccionar todas las aportadas por cada experto se redujo la lista eliminando las redundantes; quedando las siguientes causas:

1. Aunque están definidos los perfiles de competencia en el hotel objeto de estudio, estos no existen para el área de animación
2. Dificultades con la formación y desarrollo.
3. Problemas con retribución y estimulación.
4. Problemas con la promoción.
5. Cierta grado de desmotivación por parte de los trabajadores.

Seguidamente las causas fundamentales fueron ponderadas por los expertos para entonces determinar sobre cuál actuar en primer momento.

Seguidamente cada experto privada e individualmente indicó el orden de importancia de las causas desde 1 hasta 6, de manera que 1 es la causa más importante y 6 la menos importante. Después de presentadas las valoraciones, se resumieron los resultados en una matriz de juicios (ver anexo 20) donde R_j significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E); derivando de la R_j menor la causa más importante y de la R_j mayor la causa menos importante. A continuación se calculó la concordancia C_c según la ecuación:

$$C_c = [1 - (V_n / V_t)] * 100 \text{ donde}$$

Cc: concordancia expresada en porcentaje,

V_n : cantidad de expertos en contra del criterio predominante

V_t : cantidad total de expertos.

Se obtuvo una $Cc > 55\%$ para cada R_j por lo que se acepta el nivel de consenso de los expertos en las respuestas y aunque están definiéndose los perfiles de competencia en el hotel objeto de estudio, estos no existen para el área de animación es una de las principales deficiencias que afecta la GRH en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna.

2.5 Conclusiones del segundo capítulo

1. El análisis de los diferentes procedimientos para diagnosticar la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas, cada uno con sus ventajas y desventajas, permitió la selección de uno científicamente fundamentado y que se ajustara a los objetivos de la investigación.
2. La aplicación del procedimiento diagnóstico seleccionado en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna posibilitó la obtención de la información necesaria para una adecuada definición de los problemas y la búsqueda de las posibles soluciones.
3. Las técnicas y herramientas aplicadas en el análisis interno y externo permitieron determinar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan la GRH en el hotel, ubicándolo en un entorno amenazador de manera que hay que eliminar o reducir al mínimo las debilidades para neutralizar las amenazas existentes, siendo la debilidad de mayor impacto la de existir deficiencias en la GRH.
4. La principal deficiencia que afecta la GRH en el hotel es que aunque están definidos los perfiles de competencia en el hotel objeto de estudio, estos no existen para el área de animación; lo cual se logró a partir de la aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la GRH en el hotel y el uso de técnicas como la observación directa, el análisis de documentos, las entrevistas estructuradas, y el criterio de expertos.



Capítulo 3



CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS PARA EL ÁREA DE ANIMACIÓN EN EL HOTEL HOLA CLUB RANCHO LUNA- FARO DE LUNA

3.1 Introducción

En el diagnóstico de la situación actual de la GRH realizado en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna se determinó que aunque están definidos los perfiles de competencia en el hotel objeto de estudio, estos no existen para el área de animación; por lo que el objetivo del presente capítulo es diseñar los perfiles de competencias de los trabajadores del área, basado en un procedimiento validado y acorde a las exigencias actuales para el diseño de perfiles de competencias en instalaciones hoteleras cubanas.

3.2 Procedimiento para el diseño de los perfiles de competencias del área de animación en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna

Para diseñar los perfiles de competencias de determinado cargo o puesto de trabajo es necesario seleccionar una metodología o procedimiento que se adapte a las características de la organización o área de trabajo donde se desean implementar estos perfiles (NC: 3000, 3001 y 3002, 2007). Es por ello que para seleccionar el procedimiento adecuado para diseñar los perfiles de competencias para el área de animación del Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna; se realizó una comparación de los procedimientos analizados en el capítulo 1 de la presente investigación teniendo en cuenta los criterios: seguridad, validez, novedad, ajuste a la NC: 3000, 3001, 3002 sobre SGICH, adaptabilidad a las instalaciones turísticas, y flexibilidad para el mejoramiento continuo de los perfiles (ver anexo 21).

Como resultado del análisis fue seleccionado el procedimiento propuesto por Yan (2009) por obtener la mayor puntuación en correspondencia con el nivel de cumplimiento de los criterios requeridos, donde (0) corresponde al no cumplimiento del criterio hasta (3) que constituye el máximo cumplimiento. El procedimiento fue aprobado por la dirección del hotel como procedimiento oficial para el diseño de perfiles de cargos y puestos de trabajo, el cual se muestra en la anexo 22. El mismo sólo posee como limitante la no inclusión de la etapa de seguimiento; por lo que se incluye esta etapa.

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

Fase I. Preparación y sensibilización

Etapa 1.1 Definir el Proyecto Estratégico de la Organización

En esta etapa se debe tener en cuenta la proyección estratégica de la instalación turística objeto de estudio; así como la determinación de necesidades, problemas o carencias que afecten la misión, objetivos organizacionales y la cultura organizacional esperada.

Etapa 1.2 Definir el equipo de trabajo (Comité de competencias)

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

Este debe estar conformado por: un miembro de la alta dirección (Presidente), directivos de la organización y trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro, que laboran en los procesos de las actividades claves y en los cargos donde se van a identificar, validar o normalizar y certificar las competencias.

Los miembros del equipo de trabajo tienen que ser capaces de organizar y dirigir el trabajo de los expertos (esta es una tarea específica del jefe del equipo), recopilar la información necesaria para desarrollar cada uno de los pasos del procedimiento específico, diseñar los perfiles de competencias y evaluar las competencias del personal (NC: 3000, 3001 y 3002 ,2007).

Etapa 1.3 Realizar el levantamiento de la información sobre los actuales perfiles de cargo y/o profesiogramas

Una vez conformado el Comité de Competencias se debe continuar con el análisis, diseño y descripción de cada uno de los cargos y puestos de trabajo los cuales serán objeto del diseño de los perfiles de competencias. Para ello se recomienda consultar los perfiles de cargo y/o profesiogramas existentes en la organización de estos cargos y puestos seleccionados; así como su correspondencia con las tareas y actividades claves de los procesos del sistema de trabajo. Dado el caso que no estén diseñados los profesiogramas es necesario hacer un estudio del sistema de trabajo que permita hacer un análisis, diseño y descripción de los puestos y la elaboración de los profesiogramas (Expósito, 2012).

Etapa 1.4 Definir el formato del perfil de competencias

Esta etapa se debe determinar el formato del documento donde se van a presentar los resultados de los perfiles de competencias. Este tendrá un carácter legal y debe ser aprobado por la dirección de la organización. En dicho documento las competencias a determinar; estarán en estrecha relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Además de considerar las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes (Expósito, 2012). Todos estos componentes antes mencionados deben ser bien establecidos en el documento y ser coherentes con el plan estratégico formulado, las políticas de GRH y el sistema de trabajo concebido (Cuesta, 2010).

Etapa 1.5 Comunicar el procedimiento a los responsables de los procesos

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

Etapa 1.6 Capacitar al equipo de trabajo y responsables de los procesos

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

Fase II. Identificación de las competencias laborales

Etapa 2.1 Determinar las competencias laborales y sus dimensiones

Existen 3 niveles para identificar, validar y certificar las competencias laborales:

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

Para la identificación de las competencias laborales se registran en la literatura científica una serie de métodos y herramientas como: las entrevistas de incidentes críticos, el método de expertos (Delphi), la observación directa, los cuestionarios, las entrevistas, el test de personalidad y el test de aptitud. La autora del procedimiento recomienda utilizar el método de expertos o Delphi por rondas (ver anexo 23), que es el que más se ha

aplicado en la práctica empresarial cubana para determinar competencias laborales de profesionales y directivos; aunque de la experiencia adquirida no son excluidos los restantes, sino que son acogidos como complementarios a esa modalidad de método de expertos.

Etapa 2.2 Confeccionar los perfiles de competencias

En esta etapa se redactan, de acuerdo con la información registrada y el formato seleccionado para la presentación de los resultados, una primera versión de los perfiles de competencia para los cargos y puestos de trabajo seleccionados de la instalación turística objeto de estudio.

Fase III. Ajuste

Etapa 3.1 Puesta a prueba de los perfiles de competencias

Poner un tiempo a prueba el perfil de competencias es muy útil, debido a que esto posibilita el desarrollo de acciones para propiciar su enriquecimiento. Yan (2009) citado en Expósito (2012) aconseja establecer un período de prueba entre 1 y 3 meses, aunque afirma que no existe un criterio unánime entre los autores consultados en la literatura científica.

Etapa 3.2 Realizar los cambios necesarios

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

Fase IV. Formalización y puesta en vigor de los perfiles de competencias

Etapa 4.1 Establecer los perfiles de cargo por competencias como documento legal en la organización

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

En esta etapa se define la forma en que se va a llevar a cabo en la instalación turística, la comprobación de que los trabajadores poseen y han demostrado las competencias

identificadas y aprobadas para los diferentes niveles, así como la certificación de las competencias como resultado final de este proceso (Expósito, 2012).

Según Yan (2009) la certificación de las competencias constituye el reconocimiento formal, en la instalación turística donde el trabajador se desempeña, de las competencias demostradas por este, y por consiguiente evaluadas por otras personas. Significa la constancia de la evaluación de una competencia demostrada para un trabajo determinado a partir de estándares definidos y garantiza la calidad de lo que el trabajador es capaz de hacer y de las competencias que posee para ello.

Fase V. Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación)

El procedimiento original propuesto por Yan (2009) no incluye esta fase. A partir del análisis de los diferentes procedimientos se determinó que para completar este es necesario el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que según Sotolongo (2007) en la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva. El seguimiento, entendido como la observación en el tiempo de la intervención realizada, que en el caso puntual de la gestión por competencias es la observación de la evolución de las competencias de los trabajadores, constituye un factor crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación se definirán las modificaciones futuras.

3.3 Diseño de los perfiles de competencias para el área de animación en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna

En la actualidad los perfiles de competencias se están desarrollando para todos los puestos y asociados a todos los empleados. Es por ello que en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna aunque están definidos los perfiles de competencia estos no existen para el área de animación por lo que como una necesidad del hotel y teniendo en cuenta el factor tiempo en el presente trabajo de diploma se realiza el diseño de los perfiles de competencias de 2 puestos de trabajo del hotel (Jefe de animación y animador turístico), por ser estos los restantes por diseñar. A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento descrito previamente para el diseño de perfiles de competencias en instalaciones turísticas.

Fase I. Preparación y sensibilización

Etapas 1.1 Definir el Proyecto Estratégico de la Organización

En el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna está vigente el Plan Estratégico hasta el año actual, este muestra:

Misión: El Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna ubicado a ambos extremos de la playa Rancho Luna, en Cienfuegos, está destinado principalmente a prestar servicios de alojamiento y gastronómicos, en moneda libremente convertible. Complejo que opera bajo la modalidad todo incluido en la sección de Rancho Luna y en planes convencionales en la sección de Faro Luna, y de playa que brinda a sus clientes una experiencia atractiva, en un entorno natural, sobre la base de un trabajo en equipo, dinámico y hospitalario, en función de la satisfacción del cliente.

Visión: El Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna es líder en la hotelería en Cienfuegos, donde el entorno natural, el calor humano, la calidad del servicio, el trabajo profesional y en equipo, la hospitalidad y el entretenimiento, acompañan su estancia

Valores de la cultura organizacional:

- **Amabilidad:** Es tratar a las personas con cortesía y respeto. Es hacer del buen trato la práctica cotidiana en las relaciones con los clientes y los compañeros de trabajo.
- **Amor al trabajo:** Respuesta eficaz en la gestión que facilite un servicio de excelencia con conciencia económica, profesionalidad y la convicción de brindar al cliente lo mejor de sí con alto sentido de la responsabilidad social adquirida.
- **Compañerismo:** Sentido de pertenencia a un grupo, tendiente al logro del bienestar colectivo, con mentalidad de grupo que facilite la superación de las debilidades y potencie las fortalezas, en aras de los objetivos de la organización.
- **Confiabilidad:** Es la capacidad de inspirar seguridad en el resto de las personas.
- **Consagración:** Se refleja en la capacidad de sacrificio, de trabajar con amor, de entregarse a las tareas sin medir esfuerzos para garantizar los resultados.
- **Disciplina:** Consiste en el acatamiento y respeto por las reglas y normas que regulan nuestra actividad diaria.
- **Fidelidad:** Expresa el amor a la patria, a las convicciones y principios. Es defender y no traicionar los ideales. Es ser consecuentes con la confianza depositada en la organización.

- **Honestidad:** Conducta leal con la institución, la sociedad y consigo mismo que facilite la entrega al trabajo e inspire la confianza de sus jefes, colegas y clientes.
- **Hospitalidad:** Significa facilitar y proporcionar una estancia agradable a los huéspedes. Hacerlos sentir como en su propia casa.
- **Humanismo:** Reacción consecuente con la esencia de la Revolución cubana de respeto a los hombres, defensa de los derechos ciudadanos y la consideración del ser humano como lo más importante para el progreso social.
- **Patriotismo:** Lealtad a los principios de la Revolución cubana de defensa a la autodeterminación, protección a la identidad nacional del pueblo y trasmisión de una imagen que refleje la riqueza histórica del país.
- **Profesionalidad:** Es la capacidad de alcanzar el efecto esperado o deseado a partir de la aplicación de los conocimientos y habilidades requeridos.
- **Respeto:** Valorar las necesidades, ideales e individualidad de nuestros semejantes. Tratar a los trabajadores y huéspedes con justicia y dignidad.
- **Responsabilidad ante el trabajo:** Respuesta positiva ante la obligación contraída, actitud que se asume ante los resultados de la labor que se realiza y por lo que tiene que responder ante los demás.
- **Sencillez:** Comportamiento moderado del hombre que refleje con objetividad las condiciones reales de vida acorde a la situación económica y social del país, el territorio, el sector y el individuo.
- **Sentido de pertenencia:** Expresa el compromiso por los logros de la organización. Sentirse parte de un colectivo y que el trabajo y el aporte son importantes.
- **Solidaridad:** Es ser recíprocos, brindar colaboración y ayuda desinteresada. Es apoyar y estimular a quien lo necesite.

Objetivos organizacionales:

1. Desarrollar una adecuada comercialización de la entidad.
2. Garantizar la eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo asegurando la profesionalidad y ética requeridas de los cuadros y trabajadores.
3. Lograr mayor eficiencia y eficacia en el mantenimiento de la planta hotelera.
4. Incrementar la competitividad de la instalación con una elevación progresiva de la calidad del producto turístico.

5. Lograr una eficiencia económica y liquidez financiera que garanticen el desarrollo ascendente del Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna.

6. Garantizar índices elevados en la seguridad, protección y preparación para la defensa. Los objetivos estratégicos generales se definen sobre la base de una estrategia ofensiva. Implementadas al nivel de subdivisiones estructurales, teniendo bien definidas las acciones concretas a desarrollar por las áreas para dar cumplimiento a los objetivos de la organización.

Como se determinó en el diagnóstico de la situación actual de la GRH en el Hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna aunque en el hotel objeto de estudio está en proceso de definición de los perfiles de competencia, estos no existen para el área de animación lo que puede influir directamente la misión, visión y los objetivos estratégicos del hotel.

Etapa 1.2 Definir el equipo de trabajo (Comité de competencias)

Para la definición del comité de competencias de la organización se eligió al Subdirector de Recursos Humanos por parte de la alta dirección de la entidad para que dirigiera el proceso, además fueron escogidos 10 directivos (uno por cada área de trabajo), un trabajador de cada área de trabajo con un desempeño laboral superior y un consultor externo conocedor de la instalación objeto de estudio y del tema de la GRH por competencias todo ello de acuerdo a lo establecido en la NC: 3002 (2007).

Etapa 1.3 Realizar el levantamiento de la información sobre los actuales perfiles de cargo y/o profesiogramas

El hotel objeto de estudio está en proceso de definición de los perfiles de competencia, estos no existen para el área de animación por lo que existe la necesidad de definirlos por ser esta una de las áreas operativas de la entidad.

En este proceso de definición el Subdirector de Recursos Humanos es el máximo responsable del desarrollo de esta actividad. Para ello tuvo en cuenta diferentes resoluciones y normas siendo el caso de lo establecido en la Resolución 28 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y la NC: 3000:2007. La primera fue presentada el 12 de enero del 2006 y constituye la regulación del proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil y extiende el principio de la idoneidad real demostrada, así como el establecimiento de los planes de capacitación. A partir de esta información se realizó una revisión de los perfiles ya diseñados en

correspondencia con los procesos del sistema de trabajo del hotel para entonces definir los perfiles propuestos en función de los ya diseñados constatándose que incluyen elementos como: denominación del cargo, departamento al cual pertenece, grupo de la escala salarial, misión del cargo o puesto, funciones y requisitos así como la contemplación de las competencias laborales; por lo que para el diseño de los perfiles de competencias se tuvo en cuenta la existencia de estos perfiles como resultado de un proceso de análisis, diseño y descripción de puestos con la integración de las competencias laborales.

Es por tal que en este paso del procedimiento se analizaron elementos como la misión, visión, objetivos estratégicos y subprocesos o actividades del área de animación a la cual pertenecen los puestos de trabajo a los que se les diseñará los perfiles de competencias.

Etapas 1.4 Definir el formato del perfil de competencias

Según Yan (2009) citado en Expósito (2012) en la literatura analizada no existe un criterio unánime entre los autores acerca del formato del documento del perfil de competencias, existiendo una gran diversidad de formatos para estructurar la información registrada por lo que para la presente investigación la Dirección General del Hotel Hola Club Racho Luna- Faro de Luna aprobó el formato propuesto por Cuesta (2010) para diseñar perfiles de competencias (ver anexo 24).

Etapas 1.5 Comunicar el procedimiento a los responsables de los procesos

Después de llevar a cabo las etapas anteriores se concientizó a todo el personal, tanto directivos como empleados involucrados directa e indirectamente, con la investigación a realizar debido a la necesidad de diseñar los perfiles de competencias para el área faltante; para que de esta manera todos estuviesen informados para así obtener su apoyo y colaboración.

Inicialmente se le informó acerca de los objetivos, el alcance y contenido del estudio a todo el personal directivo del hotel, responsables de los procesos y departamentos de trabajo relacionadas con el área objeto de estudio, de forma tal que cada uno tuviese conocimiento del proceso para realizar el diseño de los perfiles de competencias. Seguidamente se le anunció al personal de cada departamento todas aquellas

cuestiones relativas a la investigación y el procedimiento a seguir aprobado por la dirección.

Etapa 1.6 Capacitar al equipo de trabajo y responsables de los procesos

Para diseñar los perfiles de competencias es necesario que todo el personal involucrado tenga conocimientos acerca del tema por lo que para capacitar al equipo de trabajo, se impartió un ciclo 6 de conferencias. Estas se efectuaron por parte del subdirector de Recursos Humanos, el consultor externo del hotel y la autora de la presente investigación. En las mismas se trataron temas relacionados con la GRH y sus diferentes modelos, el sistema de gestión integrado de capital humano, la GRH por competencias, los perfiles de competencia como uno de los subsistemas para el análisis y diseño de puestos de trabajo y las técnicas y métodos para su definición. Además, cabe destacar que en una de estas conferencias fue empleada para explicar detalladamente el procedimiento aprobado por la dirección del hotel para determinar los perfiles de competencias. Asimismo se hizo énfasis en la aplicación del método Delphi por rondas para la determinación de las competencias laborales.

Fase II. Identificación de las competencias laborales y sus dimensiones

Etapa 2.1 Determinar las competencias laborales

En esta etapa fue empleado el método Delphi por rondas y como herramientas complementarias a este método la observación directa y las entrevistas con el objetivo para determinar de las competencias laborales. Se escogieron los siete expertos que realizaron el diagnóstico de la GRH para que efectuaran el estudio en el hotel por poseer las características necesarias. Además para determinar las competencias se tomó como base las exigencias de la NC: 3002 (2007) para la implementación de un SGICH en el apartado relacionado a las competencias laborales.

Competencias claves de la organización

A partir del proyecto estratégico del hotel analizado en la etapa 1.1 y el sistema de trabajo conformado en la etapa 1.3 se pudo determinar las competencias claves de la organización. Decidir cuáles debían ser las competencias claves de la organización y su orden de importancia, se determinó mediante el uso de dos técnicas: Delphi por rondas y comparación por pares.

Primeramente todos los expertos debían listar todas las competencias que a su entender eran claves de la organización, para entonces presentarlas al Comité de Competencias y reducir la lista eliminando las repetidas. De este proceso se definieron como competencias claves de la organización las siguientes:

1. Atención al cliente y al resultado de la prestación de los servicios.
2. Trabajo en equipo
3. Manejo de las relaciones interpersonales.
4. Estimulación
5. Adaptación y flexibilidad.
6. Profesionalidad.

Seguidamente se mostró a los expertos las competencias anteriores. Estas contenidas en una tabla debían ser analizadas por los expertos para que marcaran con una (N) las que consideraban que no tenían que estar; y al calcularse los valores de concordancia (Cc) entre los expertos se obtuvo $Cc > 55\%$ para todas las competencias.

En una tercera ronda se presentó a los expertos la lista reducida para que ponderaran desde 1 hasta 6 por nivel de importancia las competencias definidas; donde se obtuvo una tabla con los valores de concordancia (Cc) entre los expertos por encima del 55%, por lo que todas las competencias fueron aceptadas (ver anexo 25).

Posteriormente se les pidió a los expertos que compararan cada competencia clave respecto a las otras para decidir el orden de la importancia. En este proceso se utilizó la técnica de comparación por pares. En cada comparación los expertos pusieron en la casilla correspondiente el número de la competencia que creían superior y cada vez que una competencia recibió una ponderación superior a otra acumuló un punto por lo que el orden descendente de importancia ponderada fue desde la que mayor cantidad de puntos alcanzó; en este caso la (1) hasta la (5) que no resultó superior a ninguna otra (ver anexo 26).

Competencias de los procesos

En el proceso de animación turística en el hotel objeto de estudio se necesita determinar las competencias de los procesos, por lo que se siguió el mismo procedimiento que para determinar las competencias claves de la organización, obteniéndose como resultado las competencias ordenadas para los siguientes puestos de trabajo (ver anexo 27):

1. Jefe de animación
2. Animador turístico

Competencias de los cargos

Para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo del área de animación del Hotel Hola Club Rancho Luna- fue aplicado el método Delphi por rondas. Asimismo se emplearon otros métodos como la observación directa y las entrevistas a los trabajadores que actualmente ocupan los puestos de trabajo para los que se diseñarán los perfiles.

Para definir las competencias de los cargos se tomaron como base las competencias claves y las de los procesos. Para ello se realizaron cuatro rondas con los expertos para cada puesto de trabajo. En la primera cada experto listó las competencias en una hoja de papel y posteriormente se realizó la reducción de la lista, en un análisis de grupo con los expertos, de forma que quedaron eliminadas las competencias repetidas o similares. Seguidamente se le presentaron a cada uno de los expertos las competencias resultantes para los puestos de trabajo en una matriz de competencias, marcando con una (N) las competencias que no consideraban necesarias. Entonces se calculó la concordancia (Cc) entre los expertos y se eliminaron las competencias que obtuvieron $Cc \leq 55\%$.

Después los expertos ponderaron las competencias por orden de importancia ordenándolas a partir de (1) como la más importante; se calculó la concordancia (Cc) entre los expertos eliminándose las competencias que obtuvieron $Cc \leq 55\%$. En la última ronda se presentaron las competencias ordenadas a los expertos para que reflexionaran y modificaran o mantuvieran el orden de las competencias.

Finalmente los expertos listaron las dimensiones para cada competencia; adquiriendo una coincidencia sorprendente entre ellos. Así fue como quedaron definidas las competencias y sus dimensiones para los puestos de trabajo; que se reflejaron en los perfiles de competencias.

De este proceso quedaron validadas, aprobadas por la alta dirección y recogidas en un solo documento: las competencias de la organización, las competencias del proceso de animación y las competencias de los puestos de trabajo que se reflejan en elaboración de sus perfiles de competencias.

Etapa 2.2 Confeccionar los perfiles de competencias

A partir del formato elegido para presentar la primera versión de los perfiles de competencias se organizó la información alcanzada hasta el momento (profesiogramas, competencias y dimensiones) de forma tal que quedaron elaborados los perfiles de competencias para el Jefe de animación y el animador turístico.

Fase III. Ajuste

Etapa 3.1 Puesta a prueba de los perfiles de competencias

Los perfiles de competencias diseñados para el área de animación, por cuestiones de tiempo y con el objetivo de realizar las correcciones precisas para de esta manera presentar a la Dirección General del hotel la redacción definitiva; estos fueron puestos a prueba en la entidad objeto de estudio durante un mes aproximadamente.

Etapa 3.2 Realizar los cambios necesarios

Los perfiles de competencias diseñados para el área de animación en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna estaban en estrecha relación y muy compatibles con los puestos de trabajo objeto de estudio, aunque cabe destacar que durante el mes de prueba los perfiles estos fueron perfeccionados.

Fase IV. Formalización y puesta en vigor de los perfiles de competencias

Etapa 4.1 Establecer los perfiles de competencias como documento legal en la organización

Posteriormente al tiempo de prueba de los perfiles y a la realización de las correcciones adecuadas; estos se presentaron a la Dirección General del hotel con el fin de instaurarlos como documentos legales en la entidad y de esta manera legalizar las competencias definidas en cada uno de ellos.

Finalmente fueron establecidos como documentos legales en la organización los perfiles de competencias para el área de animación del hotel Hola Club Rancho Luna- Faro de Luna; los cuales se presentan en anexo 28.

Fase V. Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación)

La presente investigación fue efectuada hasta la fase anterior del procedimiento: formalización y puesta en vigor de los perfiles de competencias debido a limitantes en el tiempo. Ello no impidió que la Dirección General del hotel, de conjunto con el

departamento de Recursos Humanos, se comprometiera y conociera de la importancia del desarrollo de esta etapa para el mejoramiento continuo de los perfiles.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

1. El diseño de los perfiles de competencias para el área de animación del Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna fue posible gracias a la correcta selección y aplicación de un procedimiento general para el diseño de perfiles de competencias en instalaciones turísticas cubanas validado científicamente y acorde a las exigencias actuales de las entidades.
2. El procedimiento seleccionado para la determinación de los perfiles de competencia propuesto por Yan (2009) se encuentra en correspondencia con las NC: 3000, 3001 y 3002/07 del sistema de gestión integrada del capital humano ratificando los resultados obtenidos su factibilidad, eficacia y ventajosa utilización.
3. Los perfiles de competencias diseñados para el área de animación del hotel objeto de estudio, son cualitativamente superiores a los vigentes porque se incluyen las competencias laborales y fueron aprobados por la Dirección General del hotel contribuyendo a la implementación del modelo de Gestión Integral de Capital Humano.



Conclusiones



CONCLUSIONES

1. La investigación bibliográfica realizada permitió conocer aspectos importantes del hotel como entidad de alojamiento turístico, la GRH por Competencias, evidenciándose la necesidad que tienen las empresas del sector del turismo de trabajar en el análisis y diseño de puestos de trabajo, siendo los perfiles de competencias una de las herramientas de planificación de los recursos humanos que expresa la materialización de este subsistema.
2. La investigación bibliográfica efectuada sirvió de referente teórico de la presente investigación posibilitando la selección de los procedimientos científicamente documentados tanto para el diagnóstico de la GRH en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna como para el diseño de los perfiles de competencias para el área de animación.
3. En la literatura consultada se encontraron diversos procedimientos para diagnosticar la GRH en el hotel objeto de estudio, adoptándose el propuesto por Iturria (2006), por su confiabilidad, validez y pertinencia y el cual al ser aplicado permitió determinar la estrategia a seguir en correspondencia con el análisis DAFO; así como definir las principales deficiencias que afectan la situación actual de la GRH en la entidad, siendo la de mayor impacto que aunque están definidos algunos de los perfiles de competencia en el hotel objeto de estudio, se carece en el área de animación de estos.
4. La selección y aplicación de un procedimiento validado científicamente y adecuado a las características del hotel para diseñar los perfiles de competencias, permitió el diseño de los mismos para los puestos de animador turístico y Jefe de animación en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna. De esta forma el hotel cuenta con perfiles de competencias cualitativamente superiores a sus antecesores contribuyendo así al mejoramiento de la gestión de los recursos humanos y a la satisfacción de sus clientes, quedando validada la hipótesis de la investigación.



Recomendaciones



RECOMENDACIONES

A partir de la investigación realizada y de las conclusiones antes expuestas, se recomienda:

1. Implementar y dar seguimiento y mejoramiento continuo de los perfiles de competencias diseñados en el hotel para el área de animación para dar cumplimiento de esta forma a la última fase del procedimiento.
2. Realizar los estudios adecuados en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna, tomando como base los perfiles de competencias diseñados, para la implementación en el hotel de un Sistema de Gestión Integral de Capital Humano tomando como base las competencias laborales.



Bibliografia



BIBLIOGRAFÍA

1. Abreu, P., (2003). Manual de animación turística. Editorial Región. Empresa Periodística. La Pampa. Argentina.
2. Alvero, F., (2008). *Diccionario Manual de la Lengua Española*. Editorial Cervantes.
3. Arráiz, J., (2000) Redistribución y competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? Revista Capital Humano. España, N° 133, pp. 6-8.
4. Ayala, C., (2002) *Operaciones y Procesos de producción y servicios en el turismo*. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Gestión turística. La Habana, Centro de estudios turísticos, Universidad de la Habana.
5. Baullon, R., (1990). Las actividades turísticas y recreacionales. El hombre como protagonista. Editora Trillas. México.
6. Beer, M. et al., (1992) *Gestión de Recursos Humanos*. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
7. Blanco, M., (2006). Animación turística y su relación con otras áreas. *Revista Animason*.
8. Blanco, M., (2006). Hacia una escuela Cubana de Animación Turística. *Revista Animason*.
9. Boyatzis, R. E., (1982) "Competencia Laboral". [En línea]. Disponible en: <http://www.competencialaboral.cl/conceptos.cfm> [Accesado el 10 de febrero de 2014]
10. Chávez, A., y L. Mesalles, (2001). *El Animador: Cómo organizar las actividades en un hotel divertido*. Editorial Alertes S.A. Ediciones Virtud, Barcelona, España, p-205.
11. Chiavenato, I., (1988). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. Editorial Mc Graw Hill, México.
12. Cruz, K. y G. Vega, (2001) "La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano". Universidad de Antofagasta. Trabajo de titulación para optar al título de administrador de empresas. [En línea]. Disponible en: www.uch.edu.ar/rrhh [Accesado el 27 de enero del 2014]
13. Cruz, P., (2011) El capital humano y la gestión por Competencias. Universidad de Antofagasta, Chile.
14. Cuesta, A., (2000) *Gestión de competencias*. (ISPJAE). La Habana, Facultad de Ingeniería Industrial.
15. Cuesta, A., (2005) *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Segunda edición. La Habana, Editorial Academia.

Bibliografía

16. Cuesta, A., (2010) *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Cuarta edición. La Habana, Editorial Academia.
17. Cuesta, A., y A. Soltura, (2007) *Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional*. Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Santa Clara, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
18. Domínguez, L., (1996). “Un modelo para gestionar adecuadamente los recursos humanos”. [En línea]. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spnish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/>
[Accesado el 13 de febrero de 2014]
19. Expósito, F., (2012). *Diseño de los perfiles de competencias para el Hotel “Iberostar Grand Hotel Trinidad”*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Turismo., Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
20. Fabelo, Y., (2013). *Planificación Estratégica de RR.HH para el Área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Turismo., Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
21. Fernández, G., (2001) *Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. Ed. Deusto S.A. España
22. Garcia, Y., Reyes, L., y R. Díaz, (2010) *¿Cómo diagnosticar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano?* [En línea]. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spnish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/>
[Accesado el 13 de febrero de 2014]
23. Gianza, W., (2010) *Diseño del sistema de gestión integrada de calidad, medio ambiente y seguridad y salud del trabajo para la empresa Islazul Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Turismo, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
24. Gómez, M., (2010) *Diseño de los perfiles de competencias de cargos y puestos de trabajo*. Trabajo de Diploma. Cienfuegos, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Carlos Rafael Rodríguez de Cienfuegos.
25. González, B. L., (2009) *Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas*. Tesis

Bibliografía

- de Maestría. Santa Clara, Departamento de Turismo, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
26. González, M.E., (2010) “Definición de hotel”. [En línea]. Disponible en: <http://www.definicionde.com> [Accesado el 27 de febrero del 2014].
27. González, Y., (2013). Diseño de los perfiles de cargo por competencias para directivos en la Empresa Cárnica Villa Clara. Trabajo de Diploma. Departamento de Ingeniería Industrial., Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
28. Grupo Cubanacán, (2002) *Manual de Explotación hotelera*. Dirección de Operaciones del Grupo Cubanacán. La Habana, Cuba.
29. Harper y Lynch., (1992) *Manual de recursos humanos*. Madrid, la Gaceta de los Negocios.
30. Hernández, R.; Fernández, C y P. Batista, (2006) *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. [En línea]. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Los-Sistemas-De-Recursos-Humanos> [Accesado el 12 de marzo de 2014]
31. Hurtado de Mendoza, S., (2003) *Procedimiento para la selección de expertos*. Santa Clara, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
32. Iturria, J.F., (2006) *Procedimiento para el diagnóstico de la situación actual de la Gestión de los Recursos Humanos. Aplicación en el Grupo Empresarial VICLAR*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
33. Javier, M., (2010). Diseño de los profesiogramas con perfil de competencia de cargos y puestos de trabajo en la Sucursal Tiendas Caracol Villa Clara. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Turismo., Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
34. Matos R.H., (2005) *Turismo. Complete su conocimiento*. Varadero, Escuela de Hotelería y Turismo.
35. Monteagudo, Y., (2011). “La animación turística: Una especialidad de servicio para formar valores”. [En línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/animacion-turistica-especialidad-servicio-formar-valores.htm>. [Accesado el 18 de marzo de 2014]

36. Muñoz, F., (2004) "Autopsia del Turismo: El vencimiento de la distancia" [En línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/> [Accesado el 11 de marzo de 2014]
37. Nápoles, R., (2010) *Propuesta de Política Comercial para la marca "Hoteles E" 2010-2013*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Turismo., Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
38. NC: 127 (2001) *Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico*.
39. NC: 3000 (2007) *Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Vocabulario*.
40. NC: 3001 (2007) *Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Requisitos*.
41. NC: 3002 (2007) *Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Implementación*.
42. Pelegrín, L., (2009). *Perfiles de competencias para el área de Alimentos y Bebidas del Hotel "Club Amigo" Costasur*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Turismo., Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
43. Peña, Y., (2005). *Diseño del Plan Estratégico en el Hotel Villa La Granjita hasta el año 2007*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Cuba.
44. Pérez, G., (2011). "Modelos en la Gestión de los Recursos Humanos". (En línea). Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/viewFile/173/47> (Accesado el 4 de marzo de 2014)
45. Pérez, M., (2009) *Propuesta de Plan de Marketing para el Hotel Encanto del Rijo 2009-2010*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
46. Pérez, R. J., (2009) Modelo del perfil de los cargos por competencias laborales del técnico medio en construcción civil para el mejoramiento de la formación y la eficiencia del trabajo. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de la Habana, Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".
47. Rivero, A., (2013). *Plan de Marketing para el Hotel Playa Cayo Santa María*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Turismo., Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

Bibliografía

48. Rodríguez, G., (2011). Propuesta de Manual para Animación Turística. Santa Clara, Departamento de Turismo, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
49. Rodríguez, M., (2013) *Planificación estratégica de los Recursos Humanos en el área de Alimentos y Bebidas del Hotel Horizontes La Granjita*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Turismo., Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
50. Rodríguez, R., Martín, R., y H. Ayala, (2003). Organización económica y gestión de entidades participantes en el turismo. Teoría y Práctica del Turismo. Tema 3. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana. Cuba.
51. Soto, M., (2013) “Gestión por competencias”. [En línea]. Disponible en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/35854/las-competencias-genericas-y-las-competencias-especificas/> [Accesado el 15 abril de 2014]
52. Soto, M., (2013) “Gestión por competencias”. [En línea]. Disponible en: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/35854/lascompetencias-genericas-y-las-competencias-especificas/> [Accesado el 15 de febrero de 2014]
53. Sotolongo, M., (2007) *Gestión de los Recursos Humanos en Turismo*. Programa de Maestría en Gestión Turística y Hotelería. Universidad de Managua.
54. Suárez, Y., (2013). *Programa Recreativo “Ecodiversión” para el Área Protegida de Recursos Manejados Jobo Rosado*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Turismo., Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.
55. Valle, I., (2011). “Competencias Laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional”. [En línea]. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-competencias-laborales-alternativa-desarrollo-organizacional>. [Accesado el 5 de marzo de 2014]
56. Velázquez, R., y M. De Miguel, (2001) “La auditoría como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos”. [En línea]. Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/> [Accesado el 4 de marzo de 2014]
57. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, (2011) *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. Cuba.
58. Werther, D. H., (1991) Dirección de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw-Hill. México.
59. Werther, W.B y K. Davis, (1991) Administración del personal y recursos humanos. México, Editorial Mc. Graw-Hill.

Bibliografía

60. Yan, W., (2009) *Procedimiento para el diseño de perfiles de competencias en instalaciones turísticas cubanas*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. Santa Clara, Departamento de Turismo, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.

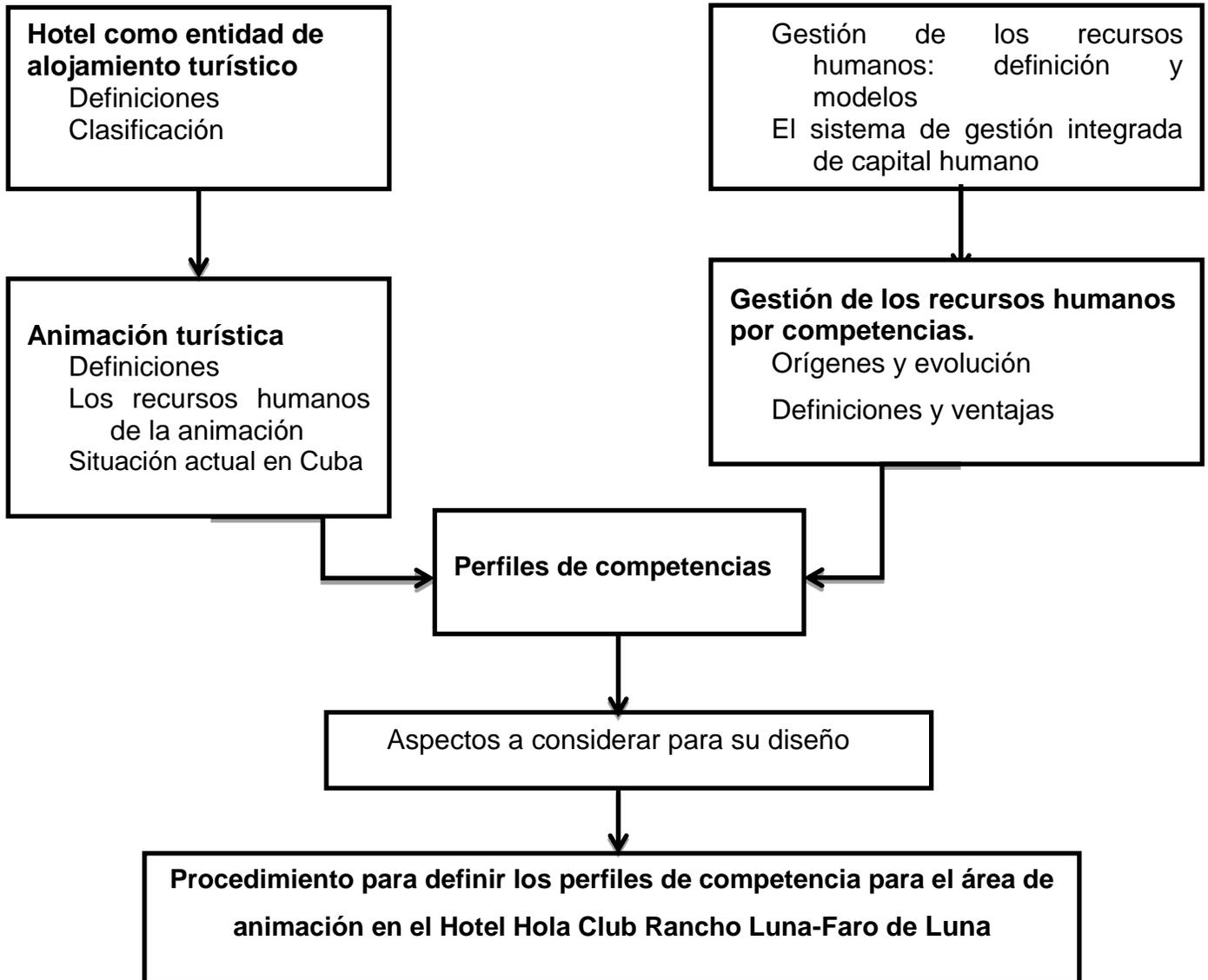


Anecos



ANEXOS

Anexo 1. Hilo conductor sobre la investigación bibliográfica



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Definiciones de hotel aportadas por diferentes autores.

#	(Autor, año)	Definición
1	(Norma Cubana 127,2001)	Es el establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y servicios adicionales.
2	(Grupo Cubanacán, 2002)	Instalaciones que poseen capacidades de alojamiento como oferta fundamental, cuyas habitaciones deben contar con las condiciones indispensables de confort e incluir servicios de atención a las mismas (limpieza, dotación y reposición de lencería e insumos, cortesías de la casa) así como a las áreas comunes (pasillos, escaleras, salas de estar, áreas gastronómicas y de recreación) y otros servicios periféricos.
3	(Rodríguez, Martín y Ayala, 2003)	Se entiende por hotel o establecimiento hotelero aquel que esté dedicado de modo profesional y habitual, mediante precio, a proporcionar habitación, con o sin otros servicios complementarios.
4	(Muñoz, 2004)	Es un soporte físico, que se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento de los viajeros.
5	(González, 2010)	Es el lugar que proporciona hospedaje y alimentación, así como también es el lugar de entretenimiento para el viajero, se considera como un edificio público, una institución de servicio doméstico y opera en una estructura diseñada para obtener utilidades.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Análisis de las definiciones de hotel aportadas por diferentes autores.

Elementos	Definiciones de hotel				
	1	2	3	4	5
Establecimiento que ofrece alojamiento profesionalmente y mediante precio	5	4	5	4	4
Posee habitaciones amuebladas con baño privado y ofrece servicio de recepción y restauración.	5	4	1	0	3
Ofrecen servicios complementarios o adicionales	5	5	4	0	3
Los servicios están en correspondencia con la localización y categoría del establecimiento	0	0	0	0	0
Total (%)	75	65	50	20	50

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Clasificación de las entidades de alojamiento turístico.

Fuente	Criterios	Clasificación	Descripción
(NC 127, 2001)		Hotel (H)	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
		Apartotel (AH)	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicio de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
		Villa (V)	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
		Motel (M)	Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en habitaciones amuebladas, generalmente ubicado fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo a ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.
(Peña, 2005)	Categoría	Hoteles categoría de lujo. (5 estrellas)	
		Hoteles categoría turista superior.(4 estrellas)	
		Hoteles categorías turistas.(3 estrellas)	
		Apartamentos. (3, 2 estrellas)	
		Posadas. (3, 2 estrellas)	
	Servicios que brinda	Hoteles todos Incluidos.	
		Hoteles al Cash.	
		Hoteles con solo desayuno.	
		Hoteles con solo alojamiento.	
	Tiempo de explotación en el año	Hoteles de paso.	
		Hoteles Turísticos de temporada.	
		Hoteles Turísticos todo el año.	
		Hoteles Residenciales.	
Segmentos de	Familiares.		
	Históricos.		
	De negocios.		

	explotación	Sol y playa.	
		Económicos.	
		De convenciones.	
	Tarifa de hospedaje	Hoteles de Lujo (100\$/día o más)	
		Hoteles de Primera Clase (100\$/día - 50\$/día)	
		Hoteles de Gran Escala (50\$/día - 25\$/día)	
		Establecimientos Económicos (25\$/día – 15\$/día)	
(Gainza, 2010)	Destinación y entorno donde se ubica el hotel	Hoteles balnearios	Hospedaje situado dentro de unas instalaciones balnearias dedicadas a los baños públicos o medicinales. Tienen un índice de estancia medio oscilando entre varios días y pocas semanas.
		Hoteles de montaña	Situados en la montaña. Mantienen calidad hotelera, astronómica y de entretenimiento, especialmente en centros de Sky para temporadas de nieve.
		Hoteles monumento	Se encuentran ubicados en edificios de interés cultural. Ejemplos de este tipo son los hoteles situados en castillos, conventos, iglesias y palacios.
		Hoteles boutique	Son hoteles de entornos íntimos, generalmente lujosos o no convencionales que están emplazados en edificaciones antiguas rehabilitadas y adaptadas para la actividad turística. Estos hoteles se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer una clase de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizadas. Generalmente están ambientados con una temática o estilo particular.

Fuente: Expósito (2012)

Anexo 4. Clasificación de las entidades de alojamiento turístico (continuación).

Fuente	Criterios	Clasificación	Descripción
(NC 127, 2001)	Finalidad	Comercial	Satisfacen las necesidades de los interesados en negocios, profesionales y otros. Ubicados en núcleos urbanos o ciudades de interés cultural o un desarrollo económico destacado.
		Turístico	Satisfacer al turista durante sus vacaciones y están ubicados en parajes turísticos.
		Salud	Asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, SPA, antidroga). La permanencia de clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y sus necesidades.
	Ubicación	De ciudad	Se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
		De playa	Ubicados en zonas de playa. Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas.
		De tránsito o moteles	Su ubicación territorial es en las afueras de la ciudad, dan alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas de recorrido (o circuitos turísticos).
		De naturaleza o montaña	Enclavados en espacios naturales de alto valor turístico, cultural y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.
		Balnearios medicinales	Están en función de una clientela que desea disfrutar las condiciones terapéuticas del lugar, además de las funciones de alojamiento y restauración.
	Capacidad	Pequeños	Hasta de 75 habitaciones
		Medianos	Hasta 300 habitaciones
		Grandes	Hasta 1000 habitaciones
		Gigantes	Más de 1000 habitaciones
		Por el lugar donde esté situado	Ciudad
Rural			
Montaña			
Playa			
Por su capacidad		Pequeños	Hasta 75 habitaciones
		Medianos	Hasta 300 habitaciones
		Grandes	Hasta 1000 habitaciones
		Gigantes	Más de 1000 habitaciones

(Pérez, 2009)	En función de su categoría	De lujo	Cuatro y cinco estrellas
		Categoría intermedia	Tres estrellas
		Tipo popular	Dos y una estrella
	Por la modalidad del producto hotelero	Hotel de ciudad	Como su nombre lo indica, se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial-económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
		Hotel de playa o resorts	Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas. Una dificultad operativa que presenta este tipo de hotel, se relaciona con la utilización de su estructura organizativa en los períodos de baja turística o temporada baja, debiendo operar con personal fijo de mantenimiento y administrativo, a los efectos de preparar el nuevo ciclo de operación y reducir el personal de servicio, hasta inicio de la nueva temporada.
		Hotel de Naturaleza	Son instalaciones de alojamiento enclavadas en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.
		Hotel de tránsito	Son los hoteles que por su ubicación territorial, se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas que están de recorrido (o circuitos turísticos). Sus operaciones claves deben estar dirigidas al buen descanso del turista, y una alimentación nutritiva y sana.
		Hotel de Salud	Se trata de hoteles que asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, spa, antidroga, etc.). La permanencia de los clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y las necesidades que presentan.
		Hotel Boutique	Se basan esencialmente en ofrecer servicios muy exclusivos a los clientes, con una atención altamente personalizada y con una ambientación del más refinado gusto y promoviendo lo más autóctono y de valor cultural de la región o país (artesanías, cuadros de pintores reconocidos, etc.)

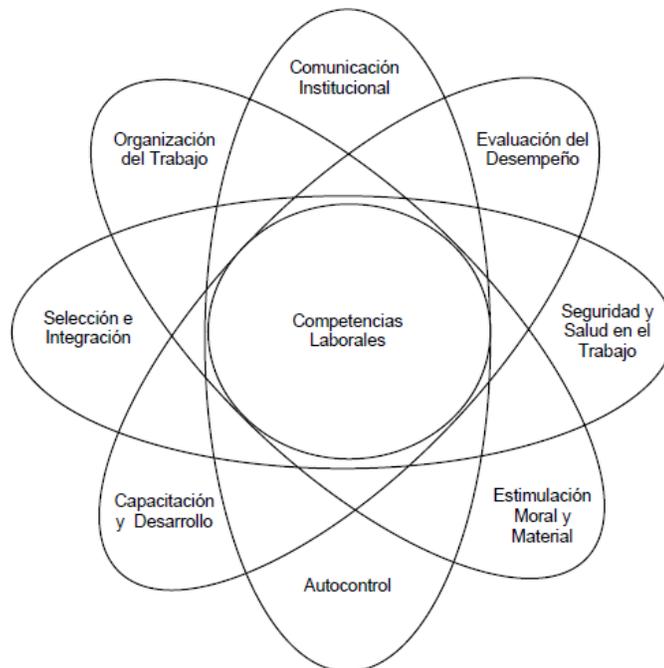
Fuente: Expósito (2012)

Anexo 5: Definición de Animación Turística aportadas por diferentes autores.

Autor/año	Definición de Animación Turística
Abreu,2003	“conjunto de técnicas derivadas de la recreación que permiten planificar, organizar y desarrollar diferentes actividades o juegos con el objetivo de crear un ambiente favorable en un grupo, contribuyendo al incremento de las relaciones sociales en el mismo y a la satisfacción de los intereses y necesidades de las personas en su tiempo libre”.
Docentes de la Escuela Nacional de Animación Turística, 2004	“conjunto de acciones coordinadas y planificadas que un establecimiento hotelero lleva a cabo de una manera continuada con el fin de desarrollar la comunicación, garantizar la vida social y facilitar un mayor aprovechamiento del tiempo vacacional por parte de los turistas, recurriendo a métodos semi-directores”
Blanco, 2006	“conjunto de acciones que proyectan la cultura nacional y universal, influyendo en la planificación y organización armónica de una parte importante de los servicios turísticos a fin de satisfacer las expectativas de los clientes, propiciando su participación en el entretenimiento y la recreación. Constituye un elemento diferenciador de la oferta hotelera que además propicia la generación de ingresos”.

Fuente:(Suárez, 2013)

Anexo 6: Representación del modelo del sistema de gestión integrada del capital humano



Fuente: NC: 3000: 2007

Anexo 7: Definiciones de Competencias Laborales aportadas por diferentes autores.

Autor/Año	Definiciones de Competencias Laborales
Boyatzis, 1982	Características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.
Leboyer, 1997	Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos
Fernández, 2001	Aquellas habilidades y capacidades corporativas que contribuyen de forma excepcional a la satisfacción del cliente, que son difíciles de imitar por los competidores y que facilitan el acceso a nuevos mercados
Cruz, 2011	Se centra en el desarrollo de las potencialidades presentes y futuras de las personas, lo que las hará desempeñarse de manera exitosa en el futuro. De aquí que se vea implícito un enfoque estratégico (a futuro) asociado muy estrechamente a la Gestión de los Recursos Humanos
Cuesta, 2005	Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional
NC 3000:2007	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.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. Procedimientos para el diseño de perfiles de competencias.

#	(Autor, año)	Procedimiento	Etapas
1	(Cruz y Vega, 2001)	Procedimiento para el diseño de perfiles de competencias	<p>A. Determinación de problemas (necesidades). B. Análisis de tareas. C. Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para todos los cargos de la empresa. D. Diseño de planes de estudio para los cargos y nuevas competencias. E. Aplicación de los nuevos planes de estudio (programa de capacitación) en una malla curricular e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas. F. Evaluación (certificación de la competencia adquirida). G. Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación).</p>
2	(Marrero, 2002)	Procedimiento para diseñar o perfeccionar los perfiles de competencias	<p>1. Inventario de puesto. Determinación de los puestos a analizar. 2. Establecimiento de los métodos a utilizar. 3. Comunicar a todo el personal el estudio a realizar para que todos estén informados e identificados con éste y obtener la máxima colaboración. 4. Preparar y aplicar los métodos a utilizar y las técnicas correspondientes.</p>
3	(Cuesta y Soltura, 2007)	Procedimiento para la determinación de perfiles de cargo por competencias	<p>Etapa 1: Diagnóstico y preparación. Paso 1.1: Diagnóstico del cumplimiento de las premisas. Paso 1.2: Creación del comité de competencias. Paso 1.3: Diagnóstico de la situación actual de la GRECURSOS HUMANOS. Etapa 2: Identificación del sistema de competencias organizacional y constitución legal de los perfiles. Paso 2.1: Definir las competencias claves de la organización. Paso 2.2: Definir las competencias de los procesos. Paso 2.3: Definir las competencias de los cargos y puestos. Paso 2.4: Diseño de los perfiles de competencias. Etapa 3: Implantación y ajuste. Etapa 4: Control y retroalimentación</p>

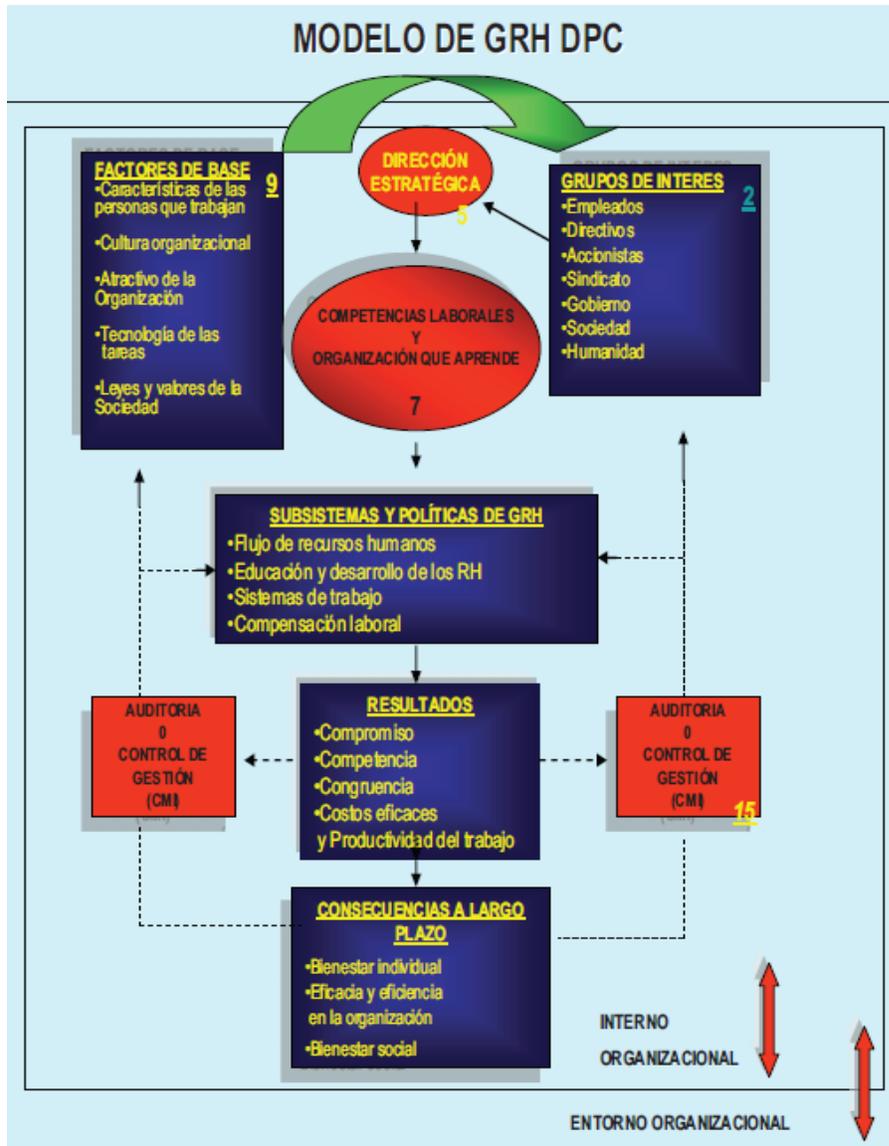
Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Procedimientos para el diseño de perfiles de competencias (continuación).

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

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Modelo de GRH DPC



Fuente: Cuesta (2005)

Anexo 10: Procedimientos para diagnosticar la GRH.

#	(autor, Año)	Procedimiento	Etapas
1	Velázquez y de Miguel, 2001	Procedimiento metodológico para la realización de la auditoria de GRH.	<p>Etapa I: Involucramiento</p> <p>Etapa II: Diagnóstico de la GRH</p> <p>Objetivos</p> <p>Caracterización del entorno</p> <p>Determinación de las características internas de la organización relevantes para la GRH</p> <p>Diagnóstico de las políticas de RH</p> <p>Etapa III: Estrategia de recursos humanos.</p> <p>Etapa IV: Realización y entrega del informe final de la auditoria.</p>
2	Cuesta, 2005	Modelo de diagnóstico, proyección y control de GRH.(modelo DPC)	Ver anexo 9
3	Iturria, 2006	Procedimiento para el diagnóstico de la GRH en el Sector Empresarial Cubano.	<p>Etapa 1. Organización del equipo de trabajo</p> <p>Etapa 2. Compromiso de todos los niveles de la organización</p> <p>Etapa 3. Análisis de los factores externos e internos de la organización.</p> <p>Paso 3.1. Análisis de los factores externos e internos de la organización.</p> <p>Paso 3.2. Realizar un análisis dafo a partir de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades detectadas en el análisis interno y externo.</p> <p>Etapa 4. Estado actual de la GRH en la organización.</p>
4	García, Reyes y Días, 2010	Procedimiento para el diagnóstico de la gestión de capital humano	<p>Fase I: Preparación inicial.</p> <p>Fase II: Caracterización de la empresa.</p> <p>Fase III: Diagnóstico de la gestión de capital humano.</p> <p>Fase IV: Elaboración de la estrategia.</p> <p>Fase V: Control y ajuste.</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Procedimiento para la selección de los expertos.

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

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

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

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

Donde:

K_{cj} : Coeficiente de Conocimiento o información del experto “j”

n: Rango seleccionado por el experto “j”

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

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

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

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05

Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

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

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

Donde:

K_{aj} : Coeficiente de Argumentación del experto "j"

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

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

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

Donde:

K_j : Coeficiente de Competencia del experto "j"

K_{cj} : Cociente de Conocimiento del experto "j"

K_{aj} : Coeficiente de Argumentación del experto "j"

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

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

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

K <0,5 Coeficiente de Competencia Bajo

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

Fuente: Hurtado (2003).

Anexo 12. Procedimiento para realizar el análisis DAFO.

1. Se trabaja en dos grupos, dividiéndose el equipo de trabajo en un grupo que trabajará las fortalezas y debilidades y otro las amenazas y oportunidades. Pueden hacerse también cuatro grupos: uno por cada elemento a analizar. Suele recurrirse para esto a la técnica del brainstorming (tormenta de ideas).
2. El resultado del trabajo de esos grupos se lleva a una reunión para validar las propuestas, buscando consenso sobre las mismas. Se procede a la técnica de reducción del listado, eliminando redundancias y agrupando propuestas.
3. Se comienzan a combinar unas propuestas con otras en el siguiente orden: fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades y debilidades con amenazas, teniendo en cuenta el objetivo que en cada cuadrante expresa.
4. Esas dobles relaciones, atendiendo a los objetivos, implican la Maximización (Maxi) o Minimización (Mini) de esos pares, o combinaciones de estas, como refleja a continuación:

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	1 Aprovechar al máximo las oportunidades para que se manifiesten mejor las fortalezas. (Maxi – Maxi)	2 Aprovechar al máximo las fortalezas para neutralizar amenazas. (Maxi – Mini)
Debilidades	3 Eliminar o reducir al mínimo las debilidades para aprovechar oportunidades. (Mini – Maxi)	4 Eliminar o reducir al mínimo las debilidades para neutralizar amenazas (Mini – Mini)

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

MATRIZ DE IMPACTOS

↓
IMPACTO
 •Oportunidades sobre Fortalezas
 •Oportunidades sobre Debilidades
 •Amenazas sobre Fortalezas
 •Amenazas sobre Debilidades

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

Fuente: Cuesta (2005).

Anexo 13. Aplicación del procedimiento para seleccionar los expertos.

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

No	Nombres y Apellidos	Responsabilidad en el Hotel
1	Carmen D. García Sánchez	Directora General
2	Yoel Valladares Quintana	Subdirector Adjunto
3	Amaury Lois Hernández	Subdirector de Recursos Humanos
4	Georgina García Romagosa	Subdirectora Comercial
5	Ricardo Liens Perdomo	Subdirector Económico
6	Alexey Gomez Sabina	Jefe de Servicios Técnicos
7	Alexander Sosa Rubio	Jefe de Animación
8	Juan C. Puerta Díaz	Jefe de Abastecimiento
9	Jorge A. Pérez Sabina	Jefe Recepción
10	María C. Álvarez del Río	Jefe Ama de Llave
11	Yoany Martínez Guerra	Jefe Seguridad y Protección
12	Abel E. Valladares Díaz	Maitre D'Hotel
13	Leonardo Estopiñales Segura	Chef de Cocina
14	Grettel Gonzalez Hernandez	Especialista en RRPP

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

Posibles expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
E1										X
E2										X
E3										X
E4									X	
E5										X
E6								X		
E7								X		
E8								X		
E9									X	
E10									X	
E11								X		
E12								X		
E13							X			
E14							X			

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

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
Kcj	1	1	1	0.9	1	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	0.8	0.8	0.7	0.7

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

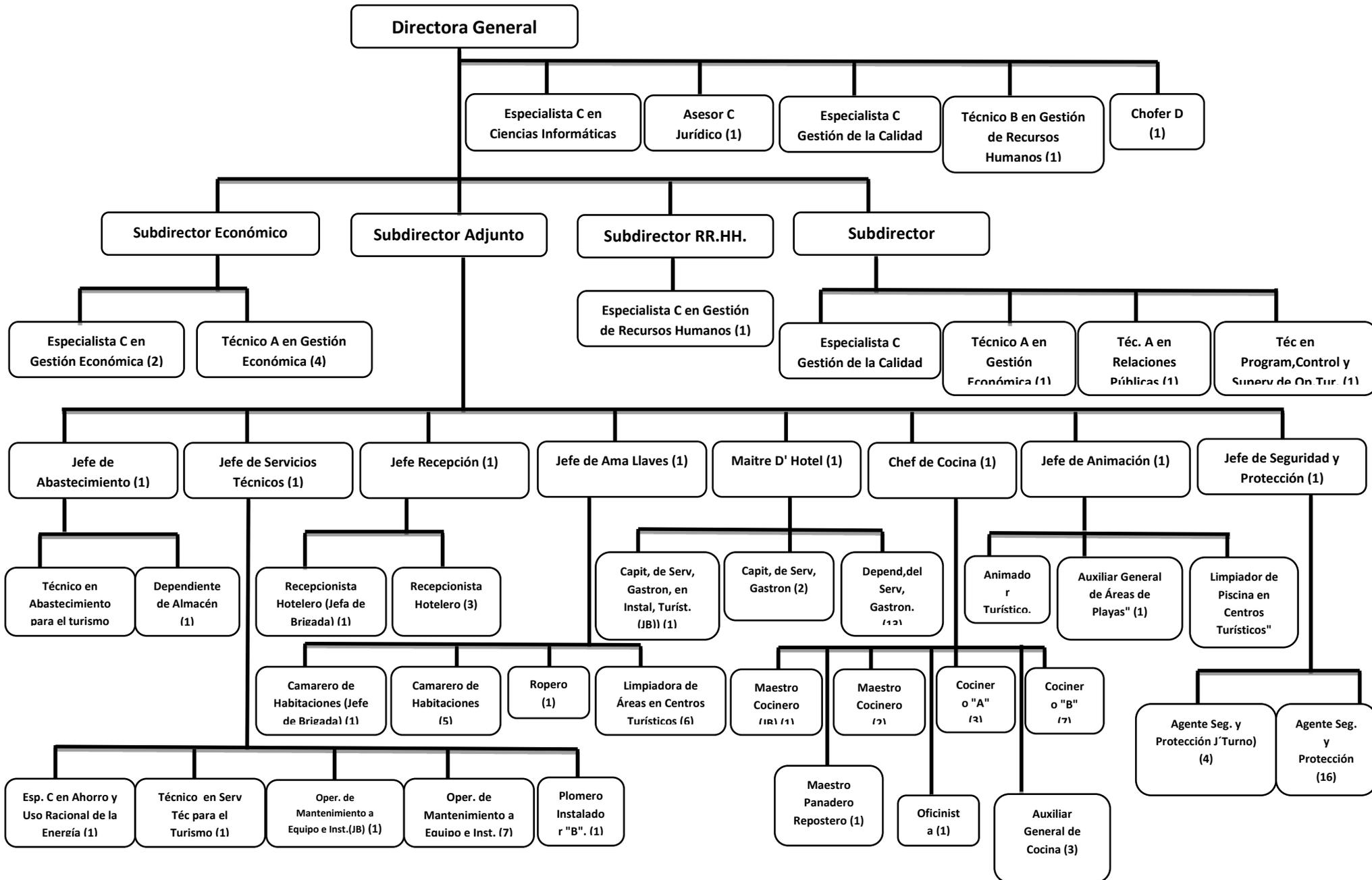
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
K_j	1	1	1	0.9	1	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	0.8	0.8	0.7	0.7

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

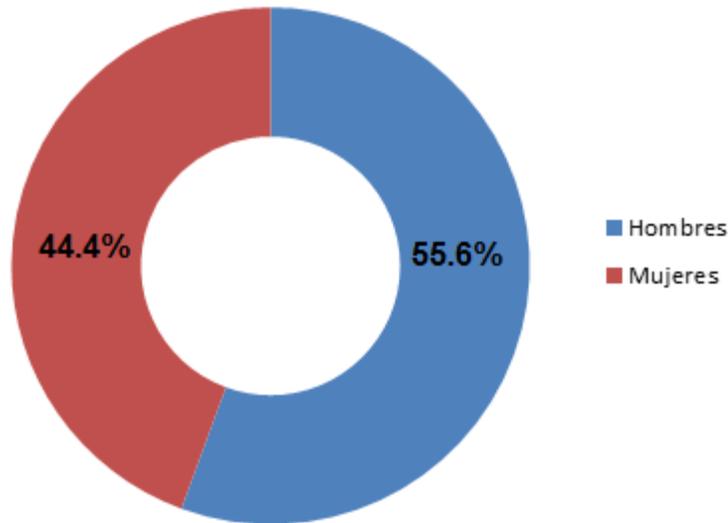
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
K_j	1	1	1	0.9	1	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	0.8	0.9	0.7	0.7
Nivel	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio

Fuente: Hurtado (2003).

Anexo 14: Estructura organizativa del Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna.

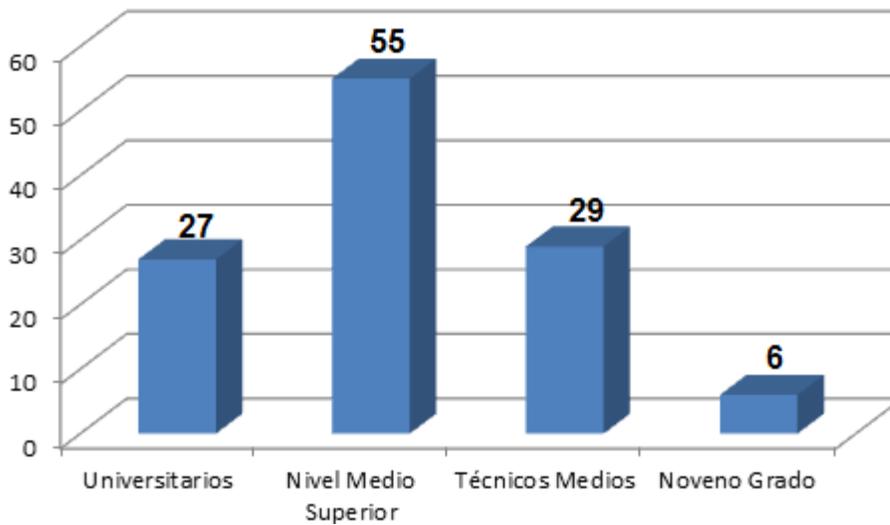


Anexo 15: Distribución de la fuerza de trabajo por sexo en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16: Distribución de la fuerza de trabajo por nivel de escolaridad en el Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna.



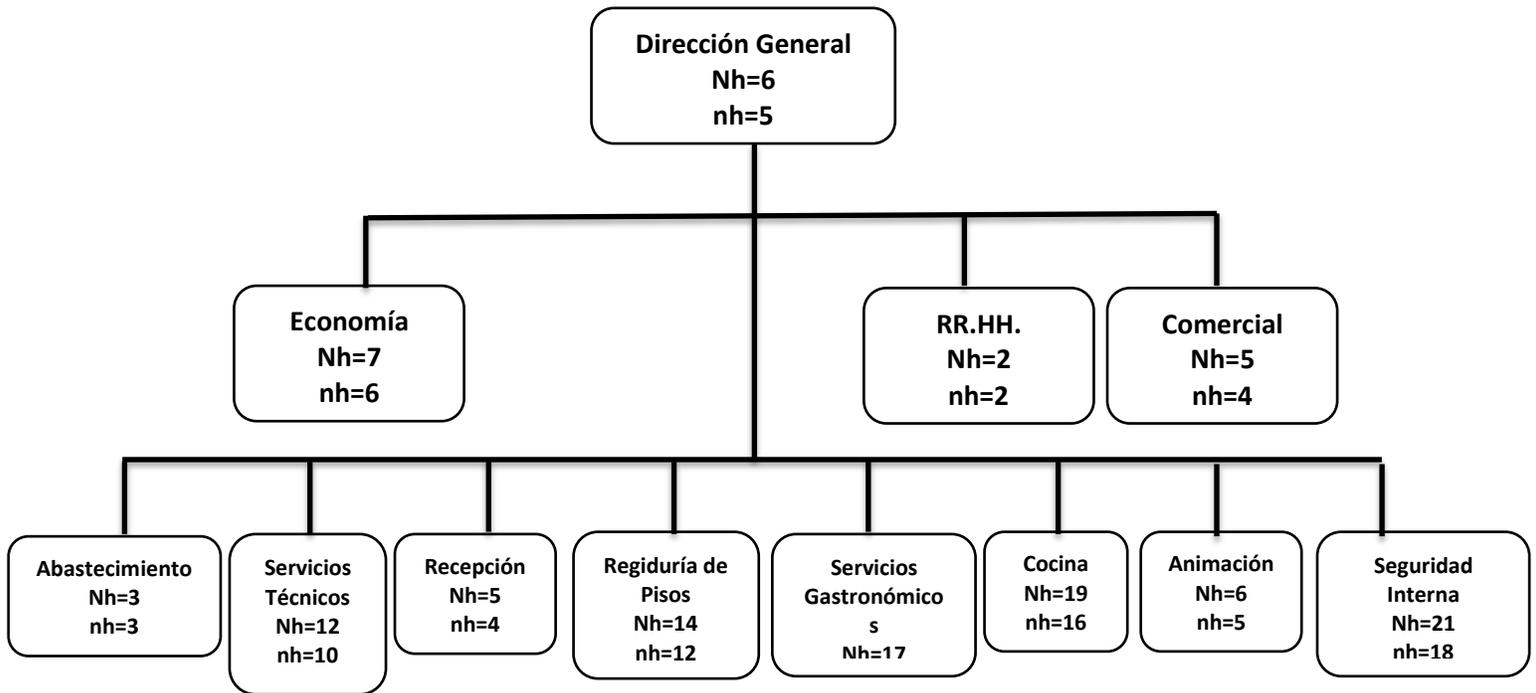
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17. Matriz de impactos del análisis DAFO.

		Oportunidades						Total	Amenazas					Total
		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	
Fortalezas	1	-	1	-	-	-	1	2	2	3	-	-	-	5
	2	3	3	1	3	-	3	13	3	2	-	1	2	8
	3	-	1	-	-	1	-	2	2	2	-	-	1	5
	4	-	-	1	1	2	1	5	2	2	2	1	2	9
	5	-	2	1	-	2	2	7	2	2	-	-	-	4
Total		3	7	3	4	5	7	29	11	11	2	2	5	31
Debilidades	1	2	2	1	3	-	3	11	3	3	3	-	2	11
	2	1	3	2	-	1	2	9	3	3	1	1	-	8
	3	2	1	3	1	-	2	9	3	3	2	-	2	10
	4	2	3	2	-	1	2	10	2	3	2	-	1	8
	5	1	2	3	1	-	1	8	3	3	-	2	-	8
	6	1	-	-	1	3	-	5	3	3	-	1	3	10
	7	2	3	1	3	2	2	13	3	3	3	2	3	14
	8	1	2	-	-	-	3	6	3	3	-	-	-	6
	9	2	1	3	1	2	3	12	2	3	3	-	3	11
	10	1	2	3	2	-	2	10	3	3	2	-	1	9
Total		15	19	18	12	9	20	93	28	30	16	6	15	95

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18: Número de muestra para cada estrato.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19: Resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta propuesta por Iturria (2006).

A. Motivaciones.

1. ¿Se encuentra motivado con su trabajo?

Sí 73(73%) A veces 27(27%) No _____

2. ¿Le gusta el trabajo que realiza actualmente?

Sí 94(94%) A veces 6(6%) No _____

3. ¿Le gustaría trasladarse de centro de trabajo?

Sí 3(3%) Me da igual 10(10%) No 87(87%)

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

Sí 66(66%) A veces 26(26%) No 8(8%)

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

Sí 23(23%) A veces 22(22%) No 55(55%)

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

Sí 85(85%) Me da igual 12(12%) No 3(3%)

COMENTARIO: Al 94% de los trabajadores del hotel le gusta la labor que realiza y la mayoría (85%) desea superarse; sin embargo el (73%) se encuentra motivado y solo al (3%) le gustaría trasladarse de centro de trabajo. El (23%) afirma que en la entidad reconocen más a las personas por otros motivos que por la labor que realizan y más de la mitad de los trabajadores (49.2%) señala que esto no ocurre. Por otra parte el (8%) de los trabajadores afirma que su superior no valora la labor que realiza.

B. Análisis y descripción de cargos.

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

Sí 98(98%) A veces 2(2%) No _____

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

Sí 62(62%) A veces 19(19%) No 9(9%)

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

Sí 100(100%) A veces _____ No _____

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

Sí 24(24%) A veces 24(24%) No 52(52%)

COMENTARIO: La mayoría de los trabajadores (98%) conocen los objetivos de su área de trabajo; sin embargo el (62%) participa en la definición de estos objetivos, destacando que un 9% afirma nunca participar. Cabe destacar que todos los trabajadores (100%) están claros de las funciones que tienen que realizar y que casi la quinta parte del total de trabajadores señalan que en ocasiones ocurren problemas y no se pueden depurar responsabilidades.

C. Reclutamiento y selección.

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

Sí 96(96%) No 4(4%)

COMENTARIO: El 96% del total de trabajadores encuestados afirman que existe un procedimiento para el reclutamiento y selección en el hotel.

D. Organización del trabajo.

1. ¿Se siente recargado de trabajo?

Sí 17(17%) A veces 52(52%) No 31(31%)

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

Adecuada 60(60%) No opino 30(30%) Inadecuada 10(10%)

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

Buena 24(24%) Regular 57(57%) Mala 19(19%)

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

La necesaria para el desarrollo del mismo 32(32%) Menos de lo que Ud. necesita 68(68%)
Más de lo que usted necesita _____

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

Buenas 36(36%) Regulares 62(62%) Malas _____

COMENTARIO: Sólo el 36% de las personas encuestadas afirman que las condiciones de trabajo de su área son buenas, la minoría (32%) afirma que cuenta con la cantidad de medios necesarios para realizar su trabajo y casi más de la mitad (57%) señala que la calidad de los instrumentos de trabajo es regular. Cabe destacar que el (17%) de los trabajadores afirman sentirse recargados de trabajo, casi las mitad (52%) señalan que a veces les ocurre y el (60%) trabajadores considera adecuada la distribución de la jornada laboral.

E. Disciplina y Relaciones Laborales.

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

Buenas 99(99%) Regulares 1(1%) Malas _____

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

Frecuentemente 94(94%) Pocas veces 6(6%) Nunca _____

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

Buenas 93(93%) Regulares 7(7%) Malas _____

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

Sí 17(17%) No 83(83%)

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

Siempre 91(91%) Algunas veces 9(9%) Nunca _____

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

Si 43(43%) A veces 45(45%) No 12(12%)

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

Bastante 13(100%) Poca _____ Ninguna _____

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

Bastante 80(91.9%) Poca 7(8.1%) Ninguna _____

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

Raras veces _____ A veces 3(23.1%) Frecuentemente 10(76.9%)

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

Raras veces 3(3.4%) A veces 47(51.1%) Frecuentemente 37(42.5%)

COMENTARIO: Casi el total de los trabajadores encuestados afirman que poseen buenas relaciones de trabajo y personales con los compañeros que forman su equipo de trabajo (99%) así como relacionarse con ellos frecuentemente (94%). El (17%) de los trabajadores dicen haber sido sancionados. El (91%) de los trabajadores alegan que su jefe inmediato superior los atiende cuando tienen alguna dificultad. El (43%) considera que el sindicato si responde a los intereses de los empleados, el (45%) considera que el sindicato responde a los intereses de los empleados solo algunas veces y el resto que no lo hace. Los directivos en su totalidad afirman tener bastante confianza en sus empleados y el (76.9%) plantean que piden y ponen en práctica frecuentemente las ideas de sus subordinados. Los empleados, sin embargo, un (8.1%) considera que sus superiores tienen poca confianza en ellos y la mitad considera que solo algunas veces se piden y ponen en práctica sus ideas.

F. Formación y Desarrollo.

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

Sí 50(50%) A veces 36(36%) No 14(14%)

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

Sí 67(67%) No sé 15(15%) No 18(18%)

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

Sí 56(56%) A veces 29(29%) No 15(15%)

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

Sí 49(49%) A veces 29(29%) No 21(21%)

COMENTARIO: El 67% de los encuestados afirman que existe un plan de superación para los trabajadores; sin embargo, sólo la mitad (65.6%) consideran que tienen la oportunidad de superarse y promover. El (56%) de los encuestados consideran que los cursos que han recibido satisfacen sus necesidades y el (21%) considera que la promoción no se realiza según los resultados del trabajo.

G. Evaluación del Desempeño.

1. ¿Se evalúa su trabajo?

Sí 100(100%) A veces _____ No _____

2. ¿Se discute con usted su evaluación?

Sí 92(92%) A veces 8(8%) No _____

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

Sí 17(17%) A veces 4(4%) No 79(79%)

COMENTARIO: El (100%) de los trabajadores consideran que se evalúa su desempeño. El (92%) afirma que se discute con ellos su evaluación y el resto que solo se hace en ocasiones. Además el (17%) consideran que el resultado de la evaluación solo se utilizan para pagar el estímulo por idoneidad.

H. Retribución y Estimulación.

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

Sí 11(11%) A veces 7(7%) No 82(82%)

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

Sí 3(3%) A veces 16(16%) No 81(81%)

3. ¿Le satisface la estimulación que recibe?

Sí 3(3%) A veces 15(15%) No 82(82%)

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

Más bajos 58(58%) Parecidos 33(33%) Más altos 9(9%)

COMENTARIO: Más de la mitad de los trabajadores encuestados consideran que los salarios en el hotel son más bajos al de otros centros y el (9%) los consideran más altos; sin embargo, el (82%) considera que su salario no se corresponde con la labor que realiza, el (81%) afirma que no recibe otro tipo de estimulación por el resultado de su trabajo y sólo el (3%) está satisfecho con la estimulación que recibe.

Anexo 20. Matriz de impactos para definir las principales deficiencias en la GRH.

Deficiencias en la GRH	1	2	3	4	5	6	7	Rj	Cc
	Aunque están definidos algunos de los perfiles de competencia en el hotel objeto de estudio, se carece en el área de animación de estos.	2	1	1	2	1	1	1	9
Dificultades con la formación y desarrollo	4	5	5	5	4	5	4	32	57.1
Problemas con retribución y estimulación.	1	2	2	1	2	2	2	13	71.4
Problemas con la promoción.	6	6	6	6	7	6	7	43	71.4
Cierto grado de desmotivación por parte de los trabajadores.	3	3	2	3	3	3	3	20	85.7

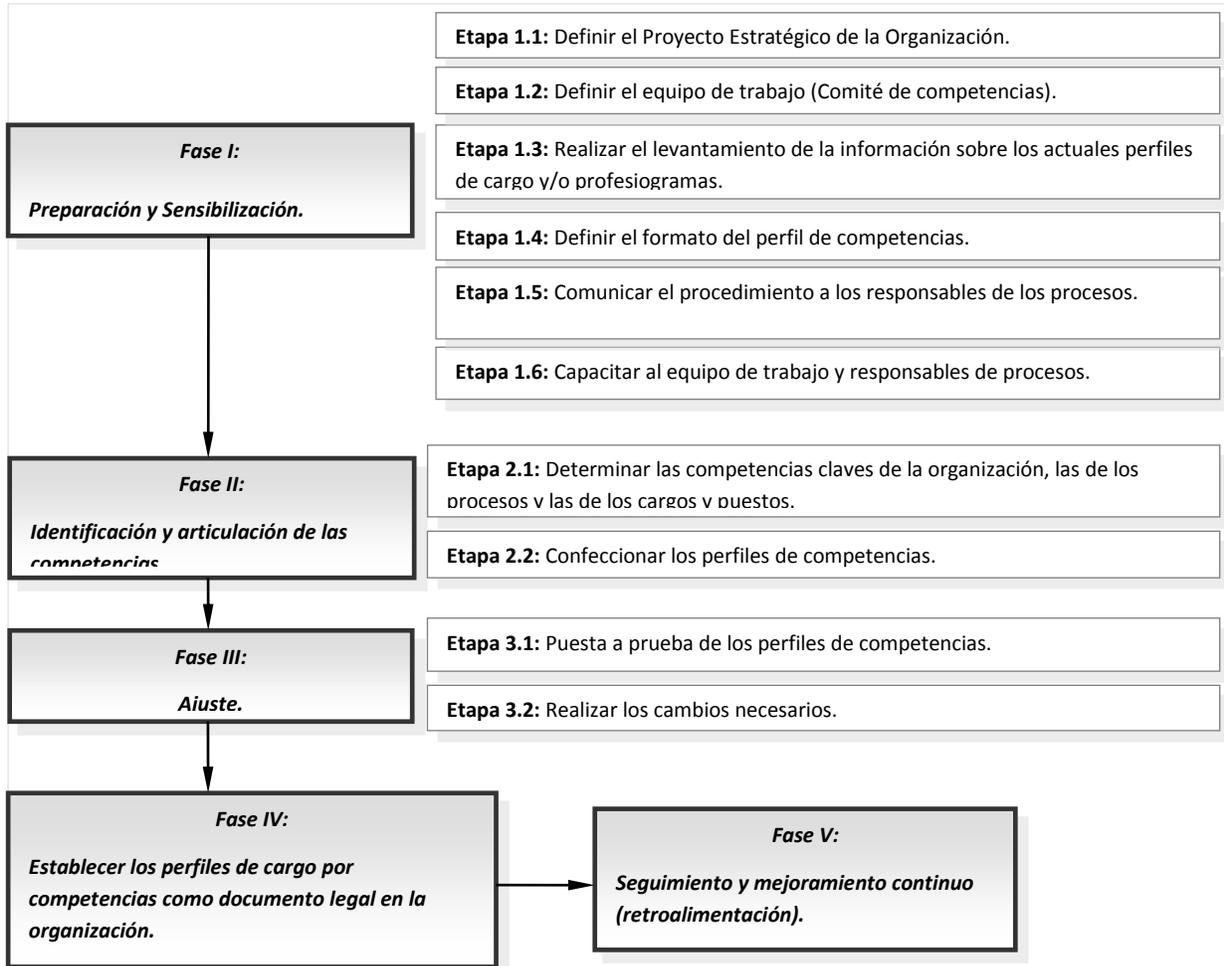
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 21: Comparación de los procedimientos de diseño de perfiles de competencias.

Criterios	Procedimientos				
	1	2	3	4	5
Seguridad	2	2	2	4	5
Validez	5	3	5	5	5
Novedad					
Ajuste a la NC: 3000, 3001 y 3002 de SGICH.	0	0	4	0	5
Adaptabilidad a las instalaciones turísticas cubanas	2	1	2	5	5
Flexibilidad en el mejoramiento continuo de los perfiles	5	0	5	5	0
Total	10	6	18	19	20

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 22: Procedimiento para el diseño de los perfiles de cargos y puestos de trabajo del Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna.



Fuente: Yan (2009).

Anexo 23: Descripción del método Delphi por rondas.

1. **Creación del grupo de expertos:** Aprobar el grupo por la alta dirección de la organización y efectuar un proceso de entrenamiento (20 horas) en gestión de competencias.

2. **Primera ronda:** A cada experto (E) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual debe responder sin comentarios en el grupo la siguiente pregunta: *¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto X?* Los especialistas que aplican el método listan todas las competencias, y después reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes.

3. **Segunda ronda:** Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada una tabla con las competencias que resultaron de la reducción del listado y se les pregunta: *¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto directivo? Con las que no esté de acuerdo 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:

$$C_c = [1 - (V_n / V_t)] * 100$$

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

Nota: si resulta $C_c \geq 55\%$ se considera aceptable la concordancia. Las C que obtengan valores $C_c < 55\%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los E.

4. **Tercera ronda:** se le pregunta a los expertos: *¿Qué ponderación o peso Ud. daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?* Aquí le es orientado a los E que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n=8, en este caso, que será la de menos importancia. Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por R_j. Esta variable después permitirá el

ordenamiento según el valor discreto de R_j media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia.

5. **Cuarta ronda:** A los expertos se les hacen llegar los resultados anteriores, mostrándoles el ordenamiento alcanzado y se les pregunta: *¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones.* Después se procede a realizar los cálculos de idéntico modo que en la tercera ronda.

Fuente: Yan (2009)

Anexo 24: Formato del perfil de competencias

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

Fuente: Cuesta (2010).

Anexo 25: Ponderaciones de las competencias claves por los expertos.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Rj	Cc(%)
Atención al cliente y al resultado de la prestación de los servicios.	1	1	1	2	2	1	1	9	71.4
Trabajo en equipo	2	3	2	4	3	2	2	18	57.1
Manejo de las relaciones interpersonales	3	3	4	3	5	4	3	25	57.1
Estimulación	7	7	6	7	7	7	6	47	71.4
Adaptación y flexibilidad	6	6	7	6	5	6	7	43	57.1
Profesionalidad.	4	4	4	2	3	4	4	25	71.4

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 26. Matriz de la aplicación de la técnica de comparación por pares.

Competencias	1	2	3	4	5	6
1		1	1	1	1	1
2			2	4	2	2
3				3	3	3
4					4	6
5						6
6						

Fuente: Elaboración propia

Anexo 27. Competencias del proceso de animación para los puestos de trabajo.

Competencias de los procesos	Puestos de trabajo	
	1	2
Atención al cliente y al resultado de la prestación de los servicios.	-	-
Trabajo en equipo	2	3
Manejo de las relaciones interpersonales	-	6
Estimulación	1	-
Adaptación y flexibilidad	3	1
Profesionalidad.	4	2
Liderazgo y sentido estratégico	1	3

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 28: Perfiles de competencias para el área de animación del Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna.

Jefe de Animación

Perfil de Competencias	
Denominación del cargo o puesto: Jefe de Animación	
Departamento al cual pertenece: Animación	
Categoría ocupacional: Dirigente	Grupo escala: XI
Misión del cargo o puesto: Contribuir mediante su gestión para planificar, organizar, dirigir y controlar la actividad de animación con el fin de alcanzar el disfrute, descanso, diversión y desarrollo personal de los clientes, organizando de la mejor (forma, manera), el tiempo libre, traducido en calidad de vida.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Elaborar, implantar, asesorar y controlar directamente los planes y normas de disciplina para la explotación comercial en los servicios de las diferentes actividades recreativas en forma programada u opcional al turismo a los diferentes niveles ramal o de sector. ✚ Elaborar el plan anual de ofertas al nivel correspondiente ya sea de Organismo, Empresa, Unidades y establecimientos. ✚ Realizar estudios e investigaciones para la aplicación de métodos y técnicas más avanzadas. ✚ Proponer la utilización de nuevas zonas y programas así como actividades que cumplimenten la demanda del Turismo. ✚ Estudiar las especificaciones tecnológicas de los fabricantes de equipos útiles y accesorios a fin de emitir recomendaciones sobre la adquisición de los mismos. ✚ Asesorar y supervisar a las empresas turísticas y las dependencias en la ejecución de las propuestas especializadas. ✚ Colaborar en la elaboración de normas de mantenimiento de equipos y en la elaboración de programas de capacitación técnica y profesional de las actividades especializadas, en la promoción, inversión e investigación que realicen otras dependencias. ✚ Participar en comisiones, equipos y grupos de trabajos interdisciplinarios y multisectorial. ✚ Participar en eventos y actividades de recreación de carácter nacional e internacional Realiza cualquier tipo de trabajo de la actividad deportivo-recreativa. ✚ Realizar otras funciones de similar naturaleza según se requiera ✚ Proponer promociones, recomendaciones, sanciones y evalúa al personal, en coordinación con el departamento de Recursos Humanos. 	
Competencias del cargo:	Dimensiones:
Orientación a resultados	Establece y enfrenta metas y retos ambiciosos. Asume compromisos y riesgos. Enfrenta las dificultades del entorno. Logra resultados a corto y largo plazo.
Toma de decisiones	Investiga y busca la información requerida para tomar decisiones. Toma decisiones en el momento oportuno. Decide confiando en si mismo y colegiando con los demás. Evalúa las consecuencias de las decisiones tomadas. Asume responsabilidades y riesgos de las decisiones adoptadas.
Liderazgo	Obtiene la atención y aceptación de los demás basados en el ejemplo personal. Motiva a otros para que alcancen sus metas. Influye en las decisiones y produce cambios. Inspira una visión

	común. Modela el camino, convence, persuade. Reconoce y fortalece a los demás.
Autodesarrollo personal:	Planifica su aprendizaje personal aprovechando las oportunidades. Se preocupa por participar en diversas acciones de capacitación para superarse. Utiliza la autosuperación como vía importante de desarrollo. Esta constantemente retroalimentándose con sus subordinados. Accede y utiliza las vías más actualizadas de información científica técnica y cultural.
Visión del negocio:	Entiende a la organización como un todo en interacción con su entorno. Reconoce las fuerzas internas que repercuten en la efectividad del negocio. Detecta y evalúa amenazas y oportunidades del entorno. Emprende iniciativas y propone acciones de cambio. Piensa estratégicamente y se orienta a la competitividad.
Planeación estratégica:	Conoce las concepciones del pensamiento estratégico del MINTUR. Comprende la misión del negocio en todo su alcance. Articula su visión con la de la entidad creando compromisos para compartirla a su nivel. Establece objetivos, políticas y normas. Elabora programas e identifica indicadores de medida. Desarrolla estrategias en un sistema de valores a partir de los cuales dirige.
Atención a la cultura	Conoce los componentes esenciales de la cultura cubana y sus implicaciones para la actividad turística. Identifica aspectos generales de la cultura universal y es un activo participante en algunas de las actividades más representativas. Logra la integración de la cultura con la atención al cliente y el tratamiento a los subordinados.
Autoevaluación crítica	Tiene capacidad de conocerse a sí mismo. Conoce sus puntos fuertes y débiles tanto en el ámbito profesional como personal. Evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y es capaz de cambiarlo para fortalecer y superar sus debilidades. Identifica sus propias necesidades de aprendizaje. Fija para sí mismo criterios de eficiencia y es capaz de medirlo.
Comunicación	Escucha activamente y toma en cuenta el criterio de los demás. Comunica de manera asertiva empleando tanto procedimientos formales como informales. Expresa claramente sus ideas. Hace presentaciones efectivas. Planea y realiza entrevistas eficaces. Obtiene o transmite la información requerida. Da retroalimentación de manera constructiva.

Optimización y calidad	Detecta oportunidades de mejora. Define y organiza proyectos de mejora. Contribuye a la modernización y optimización de los procesos. Propicia mejoras continuas del servicio. Establece indicadores de calidad, productividad y eficiencia.
Trabajo en equipo	Dirige y desarrolla equipos de trabajo. Participa y colabora eficientemente en el equipo se compromete con los objetivos del grupo y los motiva en la consecución de las metas. Fomenta la productividad del equipo. Coordina y facilita las reuniones y proyectos.
Integridad	Cumple con los principios del Código de Ética. Respeto los valores de la empresa. Se atiene a los reglamentos y normas jurídicas. Es justo en el trato con los otros. Pone en práctica lo prometido. Respeto la información reservada o confidencial. Es ejemplo dentro y fuera de la empresa.
Manejo del estrés	Toma medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes. Tiene conocimiento de técnicas de relajación. Práctica ejercicios físicos. Se autocontrola en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas. Analiza las causas que le provocan el estrés. Comparte esta situación con sus subordinados y colegas. Busca apoyo social y familiar.

Requisitos o exigencias del cargo o puesto:

Formación mínima necesaria: Egresado de ENATUR u otra escuela de FORMATUR. Graduado del Instituto Superior de Cultura Física, Lic. en Lenguas Extranjeras, Lic. Historia del Arte, u otras carreras afines.

Experiencia previa: 2 años como mínimo en el ejercicio de la profesión como Animador, Deportista

Conocimientos específicos:	1	2	3
✚ Sólida preparación.			x
✚ Habilidades y técnicas de Dirección.		x	
✚ Habilidades para controlar, uso correcto de los recursos puestos a su disposición.	x		
✚ Conocimientos Políticos-ideológicos.	x		
✚ Conocimientos sobre la defensa de la Patria.		x	
✚ Dominar técnicas y metodologías de la especialidad de animación.			x
✚ Dominio de idiomas.			x
✚ Dominio de las metodologías y técnicas específicas de la animación turística (microfonía, metodología juegos, competencias, técnicas participativas).		x	
✚ Comunicación interpersonal y neurolingüística.		x	
✚ Promoción y publicidad		x	
✚ Formación cultural integral.			x
✚ Conocimientos sobre Informática y Economía			x
1. Elementales	2. Medios	3. Superiores	

Requisitos físicos:	1	2	3	4
✚ No tener impedimentos físico-motores.				X
✚ No tener trastornos del sistema nervioso.				X
✚ No tener padecimientos severos crónicos.				X
✚ Poseer resistencia a la fatiga.				X
Requisitos de personalidad:	1	2	3	4
✚ Disciplina administrativa.			X	
✚ Exigente.				X
✚ Cualidades político-ideológicas y éticas, asumiendo los principios consagrados en nuestra constitución y en el Programa del Partido.				X
✚ Proactividad dirigida a ser creativos, originales y empleados dinámicos grupales que favorecen la autovaloración, autoestima, clima de confianza.				X
✚ Histrionismo.				X
✚ Trabajo en Equipo, motivador.				X
✚ Con buena expresión verbal y escrita.			X	
✚ Tolerante a la presión				X
✚ Buen nivel de educación				X
✚ Estabilidad y madurez emocional, autocontrol				X
✚ Atención a las necesidades de los clientes.				X
✚ Formador.				X
✚ Comunicador.			X	
1. No exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	
<p>Responsabilidades respecto a:</p> <p>Clientes: Se relaciona directamente con ellos, satisfacer sus necesidades, motivaciones. Se retroalimenta con sus criterios.</p> <p>Recursos Humanos: Dirige al personal del área. Cumplir y hacer cumplir normas, comportamiento ético, velar por el completamiento y estabilidad de la plantilla. Preocuparse por la superación constante del personal encargado.</p> <p>Recursos Financieros: Conocer relación gastos-costos, beneficio de las acciones. Conocer fichas de costos. Control del presupuesto asignado. Saber negociar (convenios, contratos).</p> <p>Recursos Materiales: Responsabilidad con el uso, cuidado y conservación de recursos asignados para el desempeño. Control de materiales por los que responden otros miembros del equipo.</p> <p>Calidad de los servicios: Trabajar por la mejora continua de la actividad de animación, teniendo presente el cumplimiento de estándares, la calificación del personal y su superación como estímulo, evaluación del equipo.</p>				
<p>Condiciones de trabajo:</p> <p>Esfuerzo físico y mental: El esfuerzo físico y mental es grande y continuado.</p> <p>Ambiente laboral: De cumplirse las reglas de seguridad e higiene, salud y medio ambiente laboral, las condiciones de trabajo deben ser agradables. Requiere además de condiciones para la creatividad, condiciones relacionadas con el hospedaje, un local para la documentación.</p> <p>Riesgos más comunes: Pequeños accidentes o averías en los locales. Accidentes de transporte.</p>				

Afectaciones de la voz, padecimientos óseo-musculares y stress

Régimen de trabajo y descanso: Adecuar su horario al de la instalación, pues por características del trabajo excede las 8 horas de trabajo. Debe tener un día de descanso fuera de la instalación a la semana.

Cultura organizacional:

Expectativas del comportamiento: El comportamiento del directivo de un hotel debe: estar identificado con los valores de la cultura nacional y con el modelo de desarrollo económico y social cubano; aplicar en su esfera la concepción para el desarrollo de un turismo sano, seguro y sostenible; poseer la integridad personal, compromiso social y cultura general integral que todo directivo hotelero requiere; integrar un equipo unido, comprometido con los valores compartidos de la organización, expresado a través de cumplimiento de las normas de conducta; guiar al equipo de trabajadores en pos del cumplimiento de los objetivos, basado en el ejemplo personal emanado de la observancia del Código de Ética, el Reglamento Disciplinario y las regulaciones legales vigentes

Clima organizacional:

Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad.

- ✚ Crear un elevado sentimiento de pertenencia.
- ✚ Incentivar al desarrollo profesional de sus subordinados.
- ✚ Crear un ambiente de comunicación abierta.

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

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 28: Perfiles de competencias para el área de animación del Hotel Hola Club Rancho Luna-Faro de Luna (continuación).

Animador Turístico

Perfil de Competencias	
Denominación del cargo o puesto: Animador Turístico	
Departamento al cual pertenece: Animación	
Categoría ocupacional: Técnico	Grupo escala: VI
Misión del cargo o puesto: Es el encargado de entretener, orientar, y satisfacer las necesidades de los clientes en cualquier momento del día.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Crear, proponer, ejecutar, coordinar y organizar programas de animación guiones y fichas técnicas. ✚ Animar espectáculos artísticos musicales, actividades deportivo-recreativas, culturales y cualquier otra actividad dirigida a lograr la animación en las instalaciones turísticas. ✚ Crear nuevas actividades y programas emergentes que se ajusten al segmento de mercado que recibe la instalación. ✚ Efectuar la información y promoción diaria de las actividades programadas y ambientación de las áreas. ✚ Operar equipos de audio, grabadoras y otros medios, de complejidad simple o limitada. ✚ Cooperar en las investigaciones que permitan conocer el grado de aceptación de las diferentes actividades de animación programadas ✚ Realizar otras funciones de similar naturaleza según se requiera. 	
Competencias del puesto:	Dimensiones:
Cultura del servicio	Conocimientos de las necesidades del cliente Amabilidad Trato sencillo
Orientación a resultados	Creatividad en la solución de problemas Búsqueda de alternativas preventivas para agregar valores al servicio Trabajo y respuestas a las demandas permanentes de la organización.
Autodesarrollo personal:	Autosuperación continua Cumplimiento de normas de trabajo. Demostrar estabilidad y dominio emocional. Autocontrol Imagen personal
Atención a la cultura	Conoce los componentes esenciales de la cultura cubana y sus implicaciones para la actividad turística. Logra la integración de la cultura con la atención al cliente.
Autoevaluación crítica	Tiene capacidad de conocerse a sí mismo.
Comunicación	Escucha activamente y toma en cuenta el criterio de los demás y de su superior.
Trabajo en equipo	Cooperación Solidaridad, ambiente de ayuda a los compañeros. Estímulo al trabajo con los compañeros

Integridad	Cumplimiento de normas éticas y morales socialmente aceptadas Disciplina íntegra / Modales de conducta Cuidado de la propiedad social Conducta honesta (Entrega de objetos olvidados en áreas de servicio y habitacional)			
Manejo del estrés	Toma medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes. Tiene conocimiento de técnicas de relajación. Práctica ejercicios físicos. Se autocontrola en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas.			
Requisitos o exigencias del cargo o puesto:				
Formación mínima necesaria: Graduado de nivel medio superior, Graduado del Sistema Piramidal Modular, Cursos de FORMATUR , etc.				
Experiencia previa: 2 años como mínimo en el ejercicio de la profesión como Animador, Deportista				
Conocimientos específicos:	1	2	3	
✚ Tener capacidad para pasar con rapidez de una actividad a otra manteniendo los niveles de concentración y ejecución			x	
✚ Poseer habilidades para lograr la jerarquización adecuada de las tareas		x		
✚ Dominar la cultura de su país y la de los países que lo visitan. Alto nivel cultural integral.	x			
✚ Tener óptimas condiciones físicas y deportivas. Dominar los deportes básicos	x			
✚ Dominar varios idiomas		x		
✚ Tener habilidades para tomar iniciativas y asumir responsabilidades			x	
✚ Ser, natural, espontáneo y conservar su personalidad			x	
✚ Posee habilidades para crear, proponer, ejecutar, coordinar y organizar programas de animación guiones y fichas técnicas		x		
✚ Posee habilidades para animar espectáculos artísticos musicales, actividades deportivo-recreativas, culturales y cualquier otra actividad dirigida a lograr la animación en las instalaciones turísticas		x		
✚ Tener capacidad para pasar con rapidez de una actividad a otra manteniendo los niveles de concentración y ejecución		x		
✚ Poseer habilidades para lograr la jerarquización adecuada de las tareas			x	
✚ Dominar la cultura de su país y la de los países que lo visitan así como tener dominio de idiomas. Alto nivel cultural integral.			x	
1. Elementales	2. Medios		3. Superiores	
Requisitos físicos:	1	2	3	4
✚ No tener impedimentos físico-motores.				x

✚ No tener trastornos del sistema nervioso.				X
✚ No tener padecimientos severos crónicos.				X
✚ Poseer resistencia a la fatiga.				X
Requisitos de personalidad:	1	2	3	4
✚ Exigente.			X	
✚ Cualidades político-ideológicas y éticas				X
✚ Creativos y originales				X
✚ Trabajo en equipo, motivador.				X
✚ Con buena expresión verbal y escrita.			X	
✚ Tolerante a la presión				X
✚ Educado				X
✚ Emocionalmente estable				X
✚ Atención a las necesidades de los clientes.				X
✚ Comunitivo			X	
1. No exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	
Responsabilidades respecto a:				
Clientes: Se relaciona directamente con ellos, satisfacer sus necesidades, motivaciones. Se retroalimenta con sus criterios.				
Recursos Humanos: Cumple las normas orientadas por su superior, Presenta un adecuado comportamiento ético				
Recursos Financieros: Cuida de los recursos materiales, de esta forma permite el ahorro financiero.				
Recursos Materiales: Responsabilidad con el uso, cuidado y conservación de recursos asignados para el desempeño del trabajo.				
Calidad de los servicios: Trabajar por la mejora continua de la actividad de animación dado que el animador es la cara del hotel en materia de actividades recreativas				
Condiciones de trabajo:				
Esfuerzo físico y mental: El esfuerzo físico es moderado. El mental es alto, por la diversidad y cantidad de decisiones que se adoptan diariamente, lo que genera tensión nerviosa				
Ambiente laboral:				
<u>Iluminación</u>				
- Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (100- 300 de nivel de iluminación lux)				
- Iluminación directa (del 90% al 100% de la luz se dirige hacia abajo)				
<u>Microclima</u>				
-Índice climático (temperatura efectiva corregida ≤ 28 ° - 30 °)				
-Ventilación, composición del aire, la presión barométrica adecuadas, no tóxicas				
- Oficina climatizada				
-Oficina con extrema limpieza, con aromas ambientales naturales o artificiales, con ornamentación sencilla,				
- Evitar grandes acumulaciones de documentación visibles dentro de la oficina.				
- Poseer buena iluminación. La iluminación debe llegar al buró de trabajo por el lado izquierdo.				
Riesgos más comunes: Físicos, químicos por accidentes de trabajo, psicológicos por la tensión nerviosa y enfermedades profesionales: columna/ cervical				
Se pueden presentar riesgos de accidentes del tránsito en el trabajo diario y en los viajes a entidades del interior				
Régimen de trabajo y descanso: Horario de Trabajo: Trabajo de seis días a la semana con un				

franco semanal. Vacaciones de un mes al año. Oficialmente labora 44 horas semanales con un horario regular.

Cultura organizacional:

Expectativas del comportamiento: El comportamiento del trabajador técnico de un hotel debe: estar identificado con los valores de la cultura nacional y con el modelo de desarrollo económico y social cubano; cumplir con la concepción para el desarrollo de un turismo sano, seguro y sostenible; trabajar en un ambiente unido, cumplir con todas las normas de conducta, objetivos u orientaciones dadas por los superiores, Cumplir además con lo establecido en el Código de Ética, el Reglamento Disciplinario y las regulaciones legales vigentes

Clima organizacional:

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

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

Fuente: Elaboración propia.