

*Universidad de Matanzas*  
*Facultad de Ciencias Empresariales*  
*Departamento Industrial*



*Trabajo de Diploma en opción al título de*  
*Ingeniero Industrial*

*Título: Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la UBC Villa Caleta.*

*Autor (a): Jeidys Gil Martínez.*

*Tutor (a): MSc. Jhoselyn Bernal Rodríguez.*

*Matanzas, 2019*

# *Pensamiento*

***“La actividad humana es un monstruo que cuando no crea, devora.  
Es necesario darle empleo”***





### *Declaración de Autoridad*

Yo, Jeidys Gil Martínez , me declaro como única autora de este Trabajo de Diploma, como parte de la culminación de mis estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial; en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas y a la UBC Villa Caleta a hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

---

Jeidys Gil Martínez



## *Nota de Aceptación*

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Presidente del Tribunal

\_\_\_\_\_  
Miembro del Tribunal

\_\_\_\_\_  
Miembro del Tribunal

Ciudad de Matanzas, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2019.



## *Dedicatoria*

- *A mis padres, quienes han derrochado esfuerzos y desafiado obstáculos para abrirme paso en la vida.*
- *A mi abuelita por confiar en mí, por darme su amor y apoyo incondicional para cumplir con mi sueño.*
- *A mi esposo por su amor y comprensión, por sus palabras de aliento y por su ayuda en todo momento.*
- *A mi tutora, por haber sido mi apoyo durante esta etapa culminante.*
- *A mis hermanos por todos los momentos de felicidad que me han proporcionado y espero que les sirva de ayuda en sus futuros profesionales.*



## *Agradecimientos*

*Mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que tuvieron que ver con la realización de este trabajo, especialmente quisiera resaltar:*

- *A mi tutora Jhoselyn por mostrarme el camino y guiarme con sus conocimientos.*
- *Al claustro de profesores que durante estos años hicieron posible que recibiera los conocimientos necesarios para que llegara a mi meta final.*
- *A Odalys, Secretaria de la Universidad de Matanzas, te agradezco todo cuanto hiciste por mí en estos años.*
- *A mis compañeras de trabajo, pero muy especial a mis colegas Taimara Lloren Pérez y Yadiana Ganzó Hernández por todos los sacrificios que han hecho en estos años por ayudarme a cumplir mi sueño.*
- *A Maybet Jiménez Beruvides, Jefa de Alojamiento por brindarme todo su apoyo.*
- *A todos mis amigos y compañeros de estudio por toda la preocupación que han mostrado por mi superación. Los tendré siempre en mis pensamientos y mi corazón.*
- *A todos aquellos que han hecho de una forma u otra que realice este sueño.*

*Muchas gracias.*



## **Resumen**

El desarrollo de las competencias tiene como propósito desplegar los requisitos apropiados que necesita el trabajador para desempeñarse de manera óptima en sus funciones; por consiguiente el presente trabajo se realiza en la UBC Villa Caleta con el objetivo de elaborar los perfiles de cargo por competencias en el subproceso de Recepción con el fin de implementar la Gestión Integrada del Capital Humano con enfoque de competencias. En el desarrollo de la investigación se consultan disímiles procedimientos, seleccionando el de Pérez, 2013. Se utilizan un grupo de técnicas y métodos para la recopilación, procesamiento y análisis de la información dentro de las cuales se encuentran: revisión de documentos, entrevista, cuestionario, trabajo grupal, método de Selección de Expertos, método Delphi y método del coeficiente de Kendall, que permiten determinar las competencias de la organización, del proceso y los puestos de trabajo. Como resultado de la investigación, se obtienen las competencias organizacionales, del proceso de Alojamiento y del subproceso de Recepción; además de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de Jefe de Grupo de Alojamiento, Recepcionista de Alojamiento y Técnico "A" en Relaciones Públicas, donde quedan establecidos los datos generales como son: misión, requerimientos del cargo, requisitos físicos y de personalidad, valores compartidos, responsabilidades, condiciones de seguridad y salud del trabajo, junto con la matriz de competencias laborales para cada uno, siendo las competencias más representativas: Trabajo en equipo, Comunicación y Orientación hacia el cliente. Estos resultados tributan al mejoramiento del Sistema de Gestión del Capital Humano por competencias.



## **Abstract**

The development of the competitions has as purpose to deploy the appropriate requirements that the worker needs to act in a good way in his functions; consequently the present work is carried out in the UBC Creek Villa with the objective of elaborating the position profiles for competitions in the sub process of Reception with the purpose of implementing the Integrated Administration of the Human Capital with focus of competitions. In the development of the investigation dissimilar procedures are consulted, selecting that of Pérez, 2013. They are used a group of technical and methods for the summary, prosecution and analysis of the information inside which are: revision of documents, interviews, questionnaire, work grupal, method of Selection of Experts, method Delphi and method of the coefficient of Kendall that allow to determine the competitions of the organization, of the process and the work positions. As a result of the investigation, the organizational competitions are obtained, of the process of Lodging and of the sub process of Reception; besides the position profiles for competitions of Boss's of Group of Lodging positions, Receptionist of Lodging and Technician "A" in Public Relationships, where they are established the general data as they are: mission, requirements of the position, physical requirements and of personality, shared values, responsibilities, conditions of security and health of the work, together with the womb of labor competitions for each one, being the most representative competitions: I work in team, Communication and Orientation toward the client. These results pay to the improvement of the System of Administration of the Human Capital for competitions.





## Índice

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Marco teórico – referencial</b>	<b>6</b>
1.1 Evolución histórica del capital humano	6
1.1.1 Capital Humano. Conceptos	8
1.1.2 Gestión del Capital Humano	9
1.1.3 Rasgos de la actual Gestión del Capital Humano	11
1.1.4 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH)	12
1.2 Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajos (ADPT)	14
1.2.1 Perfil profesional y profesiograma	15
1.3 Gestión por Competencias	17
1.3.1 Modelos de Gestión por Competencias del Capital Humano	19
1.3.2 Competencias laborales. Conceptualización	20
1.3.3 Tipos de competencias laborales	21
1.3.4 Matriz de competencia laboral	22
1.4 Perfil de cargo por competencia	24
1.5 La gestión por competencia en el Sector turístico	26
<b>Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio. Metodología de la investigación</b>	<b>27</b>
2.1 Caracterización general de la UBC Villa Caleta	27
2.1.1 Descripción del subproceso de Recepción	31
2.2 Antecedentes que justifican la investigación	33
2.3 Selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia de los puestos de trabajo	33
<b>Capítulo III. Análisis de los resultados</b>	<b>44</b>
3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales en la UBC Villa Caleta	44
<b>Conclusiones</b>	<b>66</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>68</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>69</b>
<b>Anexos</b>	





## **Introducción**

En la actualidad se viven profundos cambios en la economía y la sociedad a escala mundial y por tanto las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo, su motor impulsor está en el factor humano, recurso más importante. De la calidad de éste depende su futuro.

La Gestión del Capital Humano introduce también considerables cambios, caracterizados éstos fundamentalmente, por el cambio en la concepción de personal, ya que se deja de ver al recurso humano como un costo para pasar a considerarlo como un recurso estratégico en todas sus actuaciones. Es en la década de los 90 cuando se comienza a considerar al factor humano como el recurso fundamental de la empresa. (Acosta, 2016).

En la nueva situación empresarial, se necesitan nuevos conceptos y puntos de referencia orientados a las características del servicio en función del cliente, y en todo ello el recurso humano juega un papel decisivo, el mismo está considerado hoy en día el recurso competitivo más importante y necesario que tiene una función integradora como base del desarrollo continuo del trabajo, demandando un enriquecimiento permanente a través de las calificaciones, experiencias y motivaciones de sus empleados, con el objetivo del aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral. Su desafío fundamental es lograr la eficacia y la eficiencia de la organización.

En Cuba la concepción actual de gestionar el Capital Humano, se ve influenciada por las condiciones cambiantes del entorno, se desarrollan transformaciones económicas y estructurales dirigidas al perfeccionamiento empresarial que implica una proyección estratégica en correspondencia con las concepciones modernas en éste campo.

Concebir al hombre dentro de la empresa como el principal recurso a optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico, es esencial. Son las personas, quienes realizan las actividades planificadas, poniendo de manifiesto sus capacidades, sentido de pertenencia con la entidad y su integración. El éxito o fracaso está en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de las personas para el logro de los objetivos que se hayan propuesto. Las empresas destinadas a triunfar, son las que le presten la mayor atención a sus recursos humanos, mediante la generación de competencias laborales es decir, hacia un enfoque de competencias o una Gestión del Capital Humano por Competencias, donde cada persona, empezando por sus propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales.



El éxito de cualquier organización depende finalmente de la participación activa de las personas competentes y de si están introducidas e integradas correctamente en la organización. La participación activa de las personas es importante para que un sistema de gestión de la calidad de una organización logre resultados coherentes y alineados con sus estrategias y valores. Es crítico identificar, desarrollar y evaluar el conocimiento, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo requerido para la participación activa y eficaz de las personas con las competencias necesarias. (NC ISO 10018:2016).

Las competencias laborales ciertamente son las capacidades adquiridas y demostradas en un área laboral específica, lo que se traduce como el saber hacer y el saber ser, puesto que también debe desarrollarse valores, aptitudes y cualidades para desempeñarse eficazmente en el área laboral. Las personas individuales y trabajadores que cuenten con una acreditación en la que se les reconozca determinadas funciones y tareas inherentes a su ocupación, le permitirá ofertar a mejores oportunidades de empleo y estabilidad en la medida que le sean reconocidas por instituciones establecidas para ello, llevando un beneficio individual, empresarial y al país. (Morales, 2006).

De ahí la importancia de que las empresas gestionen su Capital Humano para conseguir este personal capaz; pero ¿cómo lograrlo? Se puede obtener personal externo o se puede promover personal interno. Sin embargo el nuevo personal debe ajustarse a un puesto, con ciertas características y obtener buenos resultados. Esto lleva tiempo, que puede ser acortado conociendo qué capacidades se deben potenciar y cómo hacerlo. Estas capacidades son las denominadas competencias. La Gestión por Competencias es manejada por instituciones líderes para atraer, desarrollar y mantener el talento de los equipos de trabajo, que se orienta a rentabilizar la inversión en las personas e impactar de modo más directo en los resultados de las negociaciones. Para ello resulta imprescindible gestionar al personal en base a la definición de perfiles de cargo por competencias, lo que permite alinear consistentemente la Gestión del Capital Humano con los esfuerzos por estandarizar y profesionalizar sus procesos internos teniendo en cuenta las normas internacionales – especialmente las normas ISO– y por rentabilizar la inversión en formación y capacitación de los trabajadores, logrando impactos mayores sobre la productividad laboral.

La gestión por competencias en la empresa cubana se encuentra con barreras que frenan su aplicación correcta como son el hecho de que casi siempre los temas de Gestión del Capital Humano en las agendas de los Consejos de Dirección, Juntas Directivas y otras reuniones se planifican para las últimas horas de cada sesión; la poca profundidad y calidad de los informes presentados por la dirección de capital humano en los Consejos de Dirección; que los directivos no tienen tiempo para ocuparse de los asuntos de Gestión de Capital Humano, dejándoles la responsabilidad a los responsables de área, y dándole más importancia a la producción y venta; la Gestión del Capital



Humano genera mucho papeleo, poca sustancia y no se genera más valor. (Páez, 2015). De ser capaces de eliminar estas barreras se puede obtener credibilidad en el funcionamiento correcto del sistema de recursos humanos y por tanto aumentar la motivación del personal y obtener su cooperación en la realización de las tareas.

Estos aspectos fueron debatidos en las sesiones del VII Congreso del PCC y aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y además respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017, quedando algunos de ellos plasmados en los lineamientos tales como: el 122 relacionado con las responsabilidades que tienen los organismos de la administración central del estado y otros actores económicos, en la formación y desarrollo de la fuerza de trabajo calificada, así como actualizar los programas de formación e investigación de las universidades en función de las necesidades del desarrollo, la actualización del Modelo Económico y Social y de las nuevas tecnologías; el 254 sobre perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores para la implantación de las políticas que se aprueben, comprobando el dominio de lo que se regule y exigir su cumplimiento. Informar a los trabajadores y escuchar sus opiniones, entre otros.

El Código de Trabajo contenido de la Ley No. 116 (2014) y aprobado en la Asamblea del Poder Popular consolida y perfecciona las regulaciones que garantizan la protección de los derechos y el cumplimiento de los deberes, derivados de la relación jurídico-laboral establecida entre los trabajadores y los empleadores, fortalece los mecanismos para exigir una mayor disciplina y reafirma la autoridad y responsabilidad de la administración. Así mismo el Decreto Ley 281 (2014) constituyen documentos oficiales que precisan el alto significado que tiene para la sociedad y el ámbito empresarial el contar con un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano basado en la integración interna y externa del Capital Humano con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, a fin de obtener un desempeño laboral superior y un incremento de la productividad del trabajo.

La **situación problemática** en esta investigación sienta sus bases en la importancia atribuida a los perfiles de cargo por competencias, así como las modificaciones realizadas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) a partir del año 2005 con actualización en el 2009 de los calificadores de cargos (Normalización, 2009) y la familia de Normas Cubanas para implantar un Sistema Integral del Capital Humano, (NC 3000, 2007, NC 3001,2007, NC 3002, 2007), como documentos legales para ser utilizados en la Gestión del Capital Humano de las organizaciones; el sector turístico exige la aplicación de un diseño actualizado del perfil de cargo por competencias para cada uno de los puestos de trabajo que conforman los procesos de sus instalaciones.



La UBC Villa Caleta no se encuentra ajeno con respecto a este tema, por lo tanto se da el primer paso de avance en este sentido, en el subproceso de Recepción, el cual repercute directamente en la satisfacción de los clientes, ya que es el primer punto de contacto que éstos tienen con la entidad, por lo que el **Problema Científico** a resolver en esta investigación es

- ❖ En los puestos de trabajo del subproceso de Recepción de la UBC Villa Caleta, no están elaborados los perfiles de cargo por competencias, lo que dificulta la implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano con enfoque de competencias laborales.

Para dar respuesta a este problema se plantean las **Preguntas Científicas** siguientes:

1. ¿Cuáles son los basamentos teórico-metodológicos sobre los que se desarrolla la Gestión por Competencias y perfiles de cargo?
2. ¿Qué procedimiento emplear para elaborar los perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo del subproceso de Recepción en la UBC Villa Caleta?
3. ¿Cómo analizar y describir los perfiles de cargo por competencias en la UBC Villa Caleta partiendo del procedimiento seleccionado?

Con vista a solucionar el problema planteado se propone como **Objetivo General**:

- ❖ Elaborar los perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo, del subproceso de Recepción de la UBC Villa Caleta, con vista a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano por competencia laborales.

Dando respuesta a las preguntas planteadas las **Tareas de la Investigación** siguientes:

1. Definición de los fundamentos teórico-metodológicos que respaldan la temática de la Gestión por Competencias y perfiles de cargo.
2. Selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo del subproceso de Recepción en la UBC Villa Caleta.
3. Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias para los puestos de trabajo: Jefe de Grupo de Alojamiento, Recepcionista de Alojamiento y Técnico "A" en Relaciones Públicas.

Para dar cumplimiento al objetivo general y las tareas de la investigación se utilizan diferentes métodos y herramientas tales como:

- ❖ Método Delphi
- ❖ Método del coeficiente Kendall



- ❖ Método de selección de los expertos
- ❖ Cuestionarios
- ❖ Trabajo en grupo
- ❖ Revisión de documentos, que permiten determinar las competencias de la organización, el proceso y los puestos de trabajo.

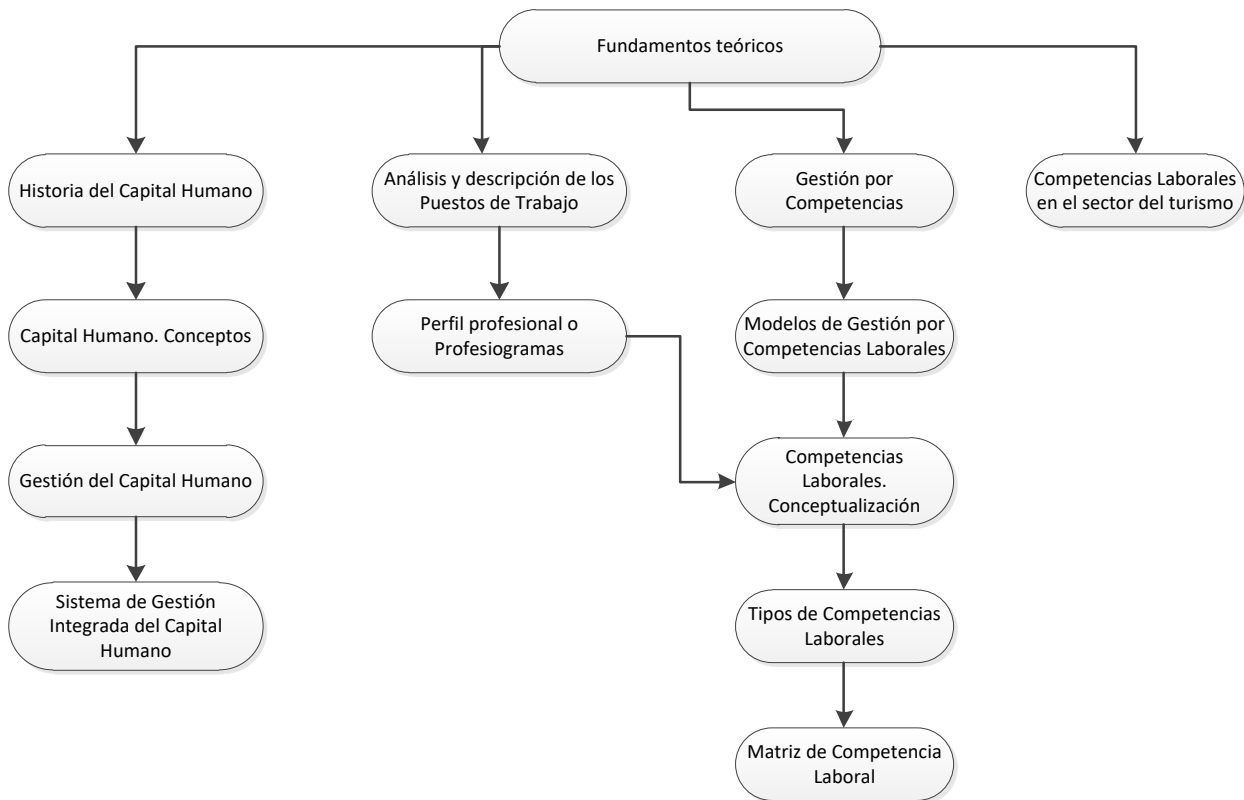
La investigación está estructurada de la manera siguiente:

**Capítulo I.** Marco teórico referencial, en el que se realiza la fundamentación teórica basada en el estudio del arte sobre el tema en cuestión: gestión del capital humano, el análisis y descripción de puestos, la gestión por competencias y los perfiles de cargo por competencias, mediante una amplia búsqueda bibliográfica actualizada sobre autores de los últimos tiempos.

**Capítulo II.** Se realiza la caracterización de la entidad objeto de estudio. Se plantea y fundamenta el procedimiento de la investigación con sus etapas, fases, pasos, sub-pasos y las técnicas e instrumentos que pueden emplearse.

**Capítulo III.** Se aplica el procedimiento seleccionado y se analizan los principales resultados de la investigación, exponiéndose los perfiles de cargo por competencias determinados para cada puesto de trabajo.

En el siguiente capítulo se abordan los aspectos teóricos referidos a la temática de Gestión de Capital Humano (GCH), Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT), perfil de cargos por competencias y matriz de competencia laboral. En el mismo se reflejan conceptos y temas que sirven de sustento para la realización y aplicación de la presente investigación. Con el fin de organizar la secuencia de aspectos a desarrollar en el capítulo, se representa el hilo conductor del marco teórico referencial en la **figura 1.1**.



**Figura 1.1:** Hilo conductor.

**Fuente:** elaboración propia.

### 1.1 Evolución histórica del capital humano

La evolución del capital humano iniciada a principios del siglo XX y hasta los años sesenta, estuvo influenciada por los planteamientos de la administración científica. Éste período denominado Etapa “Administrativa”, se centra en las actividades de reclutamiento, asignación y utilización de los recursos humanos, y todas las actividades administrativas preocupadas de encontrar una mejor forma de aumentar la productividad en el trabajo a través de la experimentación práctica.

En el período que se extiende entre la década de los sesenta y de los ochenta, se inicia un proceso de revisión del currículo de las escuelas de negocios. Uno de los aspectos de esta revisión y cambio, fue aumentar el énfasis de la contribución teórica relacionada con la práctica gerencial,





particularmente con la teoría del comportamiento y que ahora se califica de ciencias organizativas. En general, el objetivo del estudio de la ciencia de la organización fue el conocimiento y gestión del comportamiento de las personas como individuos, en grupos y como organización formal para el cumplimiento de los objetivos organizativos. A esta Segunda Etapa se le denominó “centrada en la gestión”. La escuela de las relaciones humanas, surge de esta manera, como un enfoque teórico importante que influye en el progreso actual de la gestión de recursos humanos en la organización. (Mahoney & Deckup, 1986).

La Tercera Etapa comienza en los años ochenta, los cuales fueron singularmente importantes en el desarrollo de la función del personal. Es en esta década cuando la literatura empieza a reconocer que las personas y la forma en que se las dirige influyen en los resultados de la empresa. Esto lleva a sustituir en la literatura americana de la época, la denominación tradicional de administración de personal por la de gestión de recursos humanos. Este cambio supone modificaciones importantes en el contenido y posicionamiento de la función, que implican un cambio en la concepción de los recursos humanos, que pasan de ser considerados como un gasto, a entenderse como un recurso estratégico que puede ser un factor clave y determinante para el desarrollo y éxito de la empresa. Como conclusión de lo anterior, la función de recursos humanos adopta un carácter más estratégico que se percibe al dejar de estar subordinada a la línea. (Mahoney & Deckup, 1986).

Bajo esta nueva perspectiva, la transformación de la gestión de recursos humanos, con un carácter mecánico, burocrático y de control, evoluciona hacia un componente social, con una mayor consideración del capital humano, en donde las comunicaciones, la participación en la toma de decisiones, el compromiso y la motivación, pasan a ser la nueva orientación de la política de recursos humanos en la organización. (Beer, *et al.* 1985).

La Cuarta y última Etapa, adquiere una importancia significativa en las dos últimas décadas. Surge la gestión del capital humano como factor clave en la organización para generar una ventaja competitiva. Ahora, la gestión del capital humano asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de los recursos humanos optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial y auditoría entre otros. (Cuesta Santos, 2010).

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, conllevan a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La función



de capital humano surge, se desarrolla y evoluciona hasta convertirse en una de las áreas más dinámicas e importantes de una organización. (Soltura, 2012).

### **1.1.1 Capital Humano. Conceptos**

El capital humano es generador de todo valor en la empresa, por lo que es considerado el principal activo, dado por la capacidad de superarse a sí mismo de forma permanente y aquellos que lo poseen, las personas, son por ende el recurso más competitivo. Su acertada gestión requiere lograr un aumento de la productividad en el trabajo; su retención como su desarrollo, son imprescindibles para el cumplimiento de la misión de cualquier organización, por lo que su eficiente gestión constituye la clave del éxito en la búsqueda de la excelencia empresarial. (Ruccio, 2015).

A continuación se presentan algunas definiciones del término capital humano realizadas por diferentes autores:

- ❖ Chiavenato (2007): es el conjunto de actividades que se realizan para garantizar la selección del empleo de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y mantenerlos en la organización.
- ❖ NC: 3000 (2007): lo define como “conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”.
- ❖ Alonso Suárez (2008): es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa que lo posee, no lo puede comprar, solo adquirirlo durante un período de tiempo.
- ❖ Cuesta Santos (2010): plantea que comprende las capacidades para hacer trabajos, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral.
- ❖ Escobar (2011): refiere que es una actividad que necesita de la participación activa de todos los trabajadores de la empresa, su objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.
- ❖ Martínez (2012): plantea que es la riqueza con que se dispone en una empresa o institución, en relación con la cualificación del personal que allí trabaja. En ese sentido, el capital humano



representa el valor que aporta cada colaborador, de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades.

- ❖ Pérez Muñoz (2013): es la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias por parte de los trabajadores en aras de lograr un mayor desempeño en sus actividades y la apropiación de estas capacidades para obtener una mayor productividad y eficiencia.
- ❖ Código del Trabajo (2014): lo define como “el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia”.
- ❖ Caballero Hernández (2015): son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores adquiridos por los trabajadores de una organización con el fin de lograr un mejor desenvolvimiento en las tareas a realizar y obtener resultados con la calidad requerida.
- ❖ Mendoza (2016): plantea que el capital humano, medido como habilidades, modifica positivamente el efecto de la innovación sobre el desempeño, al incrementar la percepción de satisfacción con los resultados del negocio.

Tomando como referencia los conceptos aportados por cada uno de los autores anteriormente citados, a juicio de la autora de esta investigación, se puede decir que capital humano es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos y talentos que deben poseer los trabajadores de una entidad con el propósito de lograr un desempeño superior en sus actividades y que les permite alcanzar resultados eficientes y eficaces dentro de la organización.

### **1.1.2 Gestión del Capital Humano**

Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se puede pensar en la Gestión del Capital Humano como una ventaja competitiva, en virtud de contar con trabajadores altamente motivados y dispuestos a mejorar los servicios o productos que ofrece la empresa. (Páez, 2015).

Numerosos autores ofrecen su opinión sobre el concepto de Gestión del Capital Humano, tal como se muestra a continuación.

- ❖ Cuesta Santos (2010): conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.
- ❖ Carter (2011): incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus empleados, definiendo los principios más generales



para el desarrollo y movilización de los trabajadores que la organización necesita para alcanzar su misión, tomando muy en cuenta las características de estas y sobre todo del entorno.

- ❖ Legorreta (2012): integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración 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.
- ❖ Trebilcock (2013): es la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones”. Aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa, encaminada a mejorar la productividad y la competitividad.
- ❖ Heathfield (2014): es la función dentro de una organización que se concentra en la contratación, dirección y de suministrar la dirección para las personas que trabajan en la organización.
- ❖ Hernández (2015): es la responsable de captar, desarrollar y mantener el talento que hace posible producir los bienes y servicios, producir ingresos y generar utilidades.
- ❖ Muñoz Cruz (2017): es una herramienta que poseen las organizaciones y permite gestionar un conjunto de políticas, decisiones y procedimientos, teniendo en cuenta las relaciones con el entorno interno y externo, con el fin de obtener un desempeño exitoso de los trabajadores en el logro de los objetivos.

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores, la autora de esta investigación define la Gestión del Capital Humano como el conjunto de decisiones y acciones desarrolladas por una organización, basadas en los conocimientos y habilidades poseídas por las personas, para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización, en aras de alcanzar los objetivos propuestos.

### **1.1.3 Rasgos de la actual Gestión del Capital Humano**

Según Cuesta Santos (2010) los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GCH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el Siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:



- ❖ Los recursos humanos se constituirán a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- ❖ Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias, son requeridos por la actual Gestión de Recursos Humanos estratégica.
- ❖ Gestión de Recursos Humanos (GRH) y del Conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica.
- ❖ La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- ❖ La formación como intangible supremo se expresará en las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal de la GRH. La formación de los recursos humanos son una inversión y no un costo.
- ❖ La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia o multicompetencias) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- ❖ La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- ❖ La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- ❖ El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial.
- ❖ El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- ❖ Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- ❖ El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

El desarrollo de la Gestión del Capital Humano tiene un carácter prioritario en el mundo empresarial, dada la importancia que se le da al hombre en los procesos de trabajo. El uso de modelos teóricos facilita su comprensión y en el caso cubano tiene su expresión más contemporánea en la utilización de las normas cubanas (NC): 3000-3002 para la Gestión Integrada del Capital Humano. Estas

normas se sustentan en el enfoque de gestión de competencias, tomando como principio a la idoneidad demostrada. (Fenton, 2011).

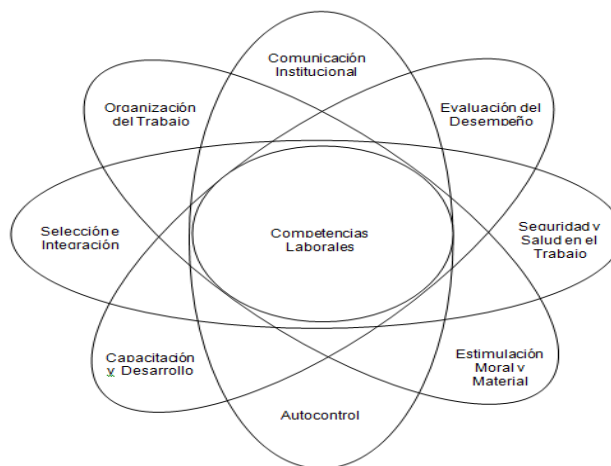
En la presente investigación se toma como patrón la NC 3001 y 3002: 2007 que ofrece el modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

#### 1.1.4 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH)

El modelo de Gestión del Capital Humano planteado por Cuesta Santos (2010), tiene en el centro de sus subsistemas y políticas a la persona, manifiesta en su educación y desarrollo, referente obligado para los restantes subsistemas y políticas, en él se destacan invariantes de la contemporaneidad, las mismas están sujetas necesariamente a la dialéctica materialista, especialmente de manera inmediata sus indicadores y técnicas. El cambio implicado por el movimiento, tal vez sea lo único eterno. Atender a ese dinamismo obliga la vida empresarial, orientando hacia los cambios necesarios en el modelo y su tecnología, insistiendo particularmente en el dinamismo de los indicadores.

El diseño e implementación del SGICH incide en todas las áreas y actividades que integran la organización. En los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño, sirve de guía para la selección de los nuevos trabajadores que se incorporen a los cargos de los procesos de las actividades principales, y para la capacitación de los trabajadores con un desempeño laboral adecuado en el alcance de un desempeño laboral superior, lo que posibilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos para lograr la eficiencia en la entidad con las competencias laborales la piedra angular de todo el sistema. (Legorreta, 2012).

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano se resume en la **figura 1.2**.



**Figura 1.2:** Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

**Fuente:** NC 3001 (2007).



Para poder implementar el SGICH es necesario poseer toda la información que aporta el análisis y descripción del puesto de trabajo, puesto que todas las actividades implementadas en el área de recursos humanos de una empresa no se pueden acometer de forma satisfactoria sin tener bien definido este proceso.

Según establece la **NC 3002:2007**, el SGICH constituye la integración estructurada de un conjunto de partes interrelacionadas entre sí con el objetivo fundamental de que cada integrante de la organización sea un trabajador capacitado, desarrollado, estimulado, motivado, realizado, escuchado, con sentido de pertenencia y que luche por alcanzar colectivamente lo trazado. Tomando como referencia este modelo las organizaciones deben establecer y mantener un SGICH y para implementarlo deberán, previamente, garantizar el cumplimiento de las premisas siguientes:

- ❖ Estar formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para ser realidad los objetivos de la organización.
- ❖ La alta dirección deberá liderar la formulación, implantación e integración de los procesos de la GCH.
- ❖ La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.
- ❖ Deberá existir un clima laboral satisfactorio.
- ❖ Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la GCH, deberán tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

## **1.2 Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT)**

La herramienta que permite ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones, es el análisis y descripción de puestos de trabajo, el cuál es hoy por hoy el vínculo más determinante de la relación entre empresa y trabajador.

Carrasco (2009) plantea que son disímiles las aplicaciones que se pueden derivar del análisis y descripción de puestos de trabajo fundamentalmente para el área de recursos humanos, entre ellas se encuentran:

- ❖ Seguridad y salud laboral, el análisis y descripción de puestos de trabajo recoge las condiciones ambientales, físicas en las que se desenvuelve la actividad laboral del puesto. Además detalla las condiciones de fatiga, estrés, posturas forzadas, movimientos indebidos.
- ❖ Selección del personal para los puestos que se tengan que cubrir.



- ❖ Formación y desarrollo: permite una planificación objetiva y detallada de la formación al establecer las aptitudes necesarias para el desempeño del puesto.
- ❖ Diseño organizacional: la definición de puestos y su diferenciación junto con las agrupaciones pertinentes constituyen el primer nivel de creación y diseño de departamentos, secciones.
- ❖ Desempeño y evaluación de resultados: establecer los objetivos del puesto y los niveles de eficacia y eficiencia, difícilmente puede hacerse esto si no se conoce las responsabilidades, tareas y objetivos del mismo.
- ❖ Ayuda a establecer los criterios de promoción y a clarificar las destrezas y conocimientos que se requieran.
- ❖ Manuales de funciones y procedimientos: formaliza las informaciones sobre los puestos y los procedimientos y procesos de los flujos de trabajo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. **(Carrasco, 2009)**, plantea que el proceso de ADP consta de dos fases, claramente identificables y diferenciadas:

- ❖ **Análisis de puestos de trabajo, APT:** Generalmente nos referimos al mismo tipo de análisis cuando oímos hablar de análisis de tareas, análisis de trabajo, análisis de puestos, todas ellas se refieren a una misma cuestión, el puesto de trabajo como unidad de gestión de la división del trabajo.
- ❖ **Descripción de puestos de trabajo, DPT:** Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del resultado del APT. Es, definitiva, un inventario escrito de los principales hechos más significativos del puesto de sus deberes y responsabilidades.

A continuación se plantean algunas definiciones del análisis y descripción de puestos de trabajos:

- ❖ NC 3000 (2007): 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 claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.
- ❖ Cuesta Santos (2010): es una actividad clave de la Gestión del Capital Humano, que tiene su expresión en documentos conocidos como calificadores o descriptores de puestos o cargos de trabajo, o también denominados perfiles de cargo o profesiogramas.





- ❖ Marín (2012): es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de la organización, permite diseñar y ordenar el proceso de la actividad organizativa de la empresa, a través de una descripción sistematizada de lo que realiza un conjunto de trabajadores de una empresa”.
- ❖ Sánchez (2013): Confección de una lista precisa y exhaustiva de las aptitudes y de los rasgos de personalidad requeridos.
- ❖ Fernández (2017): Es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa.

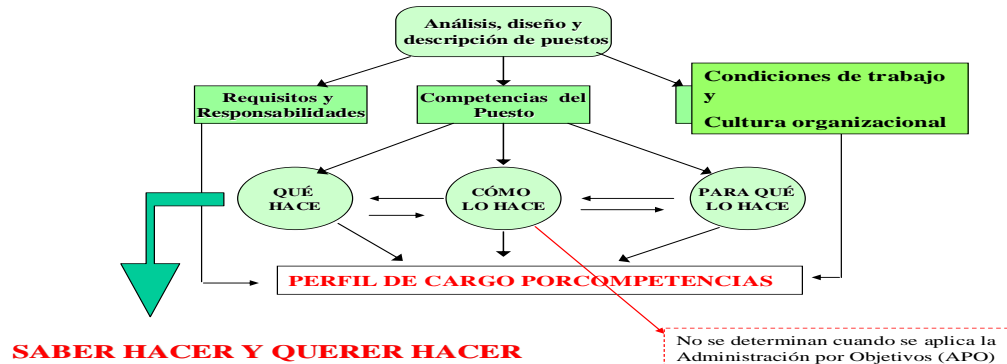
A partir de lo planteado anteriormente la autora concluye que el ADPT es el documento que describe el puesto de trabajo, donde se determinan los requisitos que debe cumplir el trabajador para ocupar un determinado cargo.

### 1.2.1 Perfil profesional y profesiograma

El profesiograma indica qué factores y competencias son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto. Se debe evaluar hasta qué punto los candidatos a ese puesto de trabajo poseen las características y competencias definidas en el profesiograma correspondiente. Antes de su elaboración se debe conocer cuál es el perfil del puesto de trabajo que se desea cubrir, una vez obtenido los datos de los candidatos basta establecer una comparación entre el perfil del puesto y el perfil de los aspirantes para determinar cuáles responden mejor a las exigencias del puesto de trabajo. (Sánchez, 2013).

El perfil de cargo o profesiograma, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico organizativa en la GCH. Sus componentes esenciales, resultantes de la actividad clave de análisis y diseño de puestos de trabajo, se muestran a continuación en la **figura**

**1.3:**



**Figura 1.3:** Componentes esenciales del profesigramas derivados del análisis y diseño de puestos de trabajo.

**Fuente:** Cuesta Santos, 2010.

Variados son los autores que emiten criterios relacionados con este tema en épocas diferentes, a continuación la autora realiza una selección.

- ❖ Manrique (2010): es el conjunto de características y condiciones que debe reunir el candidato ideal, así como, las labores que este va a desempeñar en el trabajo; el Profesigramas, es la descripción gráfica de las características tanto cualitativas como cuantitativas del individuo ideal.
- ❖ Soria (2011): surge de la necesidad de valorar el puesto de trabajo y los trabajadores que lo desempeñarán, ya que los puestos de trabajo y las empresas no son iguales, de manera que es necesario poder realizar unas medidas sobre las características requeridas para poder valorar su efectivo cumplimiento y los candidatos ideales que pueden formar parte de la empresa en este puesto concreto.
- ❖ López (2013): es un documento técnico-administrativo que organiza las conexiones organizativas de un puesto de trabajo desde tres puntos de vista: el de Gestión del Talento Humano, el de Seguridad Ocupacional y el de Salud Laboral, en el cual se resumen las aptitudes y capacidades de los puestos de trabajo que existen y los que cumplen los trabajadores.
- ❖ Fernández (2017): son los conocimientos, actitudes y habilidades que los trabajadores posean, demuestren y desarrollen, los que pueden crear ventajas competitivas sostenidas en las instituciones.



Una vez analizados los criterios antes expuesto, a juicio de la autora el perfil profesional es la descripción de las características que debe poseer el aspirante idóneo a un puesto de trabajo, así como el conjunto de actividades que va a desempeñar; mientras el Profesiograma, es la evaluación de las características del trabajador ideal.

### **1.3 Gestión por Competencias**

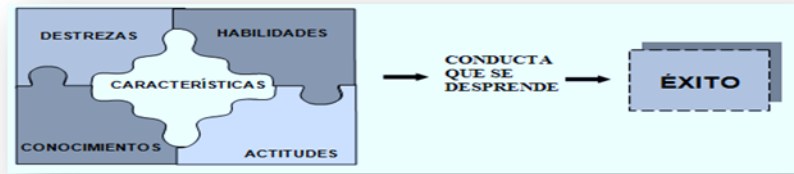
Cuesta Santos (2005), plantea que la Gestión por Competencias nace en el campo de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la Gestión del Capital Humano, y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana ocupa un importante lugar.

Según Morales Cartaya (2006) el objetivo primordial de la Gestión por Competencias es administrar el capital humano integralmente, de manera más eficiente. Por este medio se pretende alcanzar:

- ❖ La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- ❖ La generación de un proceso de mejora continua, en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ❖ La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- ❖ La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- ❖ La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- ❖ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inminentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión del Capital Humano, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

La categoría de competencia es acuñada o establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la administración de recursos humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como gestión por competencias. En la **figura 1.4** se pueden apreciar los elementos que intervienen.



**Figura 1.4:** Elementos de las competencias laborales.

**Fuente:** Castillo, 2008.

A continuación se presentan algunas definiciones sobre este tema.

- ❖ NC 3000 (2007): 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.
- ❖ Escobar (2011): reflejan la práctica eficaz de las personas en el trabajo que desempeñan y en la empresa, sobre la base del desarrollo e integración de los componentes de autorregulación ejecutora e inductora de su personalidad, en unidad funcional. Por lo que en ella se integra no sólo conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de una actividad laboral o profesional, sino también un conjunto de características relativamente estables de la personalidad.
- ❖ Velazco (2012): es un modelo en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo de nuevas experiencias para el crecimiento personal. Se definen características que deben tener para ocupar un puesto determinado, garantiza el desarrollo y administración del potencial de los empleados “de lo que saben hacer” o “pueden hacer”.
- ❖ Rubió (2015): es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.
- ❖ Vargas (2015): es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separarla organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a estas como actores principales en los



procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

- ❖ Blanco Hidalgo (2018): la Gestión por Competencias posibilita analizar las competencias claves para llevar a cabo la estrategia empresarial, además permite cautivar, mantener y capacitar al capital humano de una organización para integrar en ella al mejor personal que contengan los más altos conocimientos, habilidades y destrezas, lo que posibilita un mejor desempeño en el puesto de trabajo.

La autora después del análisis de las definiciones anteriores considera que la gestión por competencia permite identificar cuáles son los talentos requeridos en los diferentes puestos de la organización, detectando cuales competencias son necesarias para desarrollar la labor en cuestión, permite capacitar al capital humano de una empresa para integrar en ella al mejor personal que contengan los más altos conocimientos, habilidades y cualidades personales en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios.

### **1.3.1 Modelos de Gestión por Competencias del Capital Humano**

A nivel mundial existen diferentes modelos de gestión por competencias pero el más utilizado es el criterio de Quezada (2006), el cual plantea 3 modelos:

- ❖ **Modelo funcional:** la aproximación funcional refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.
- ❖ **Modelo conductista:** este modelo se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.
- ❖ **Modelo constructivista:** en el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.



La autora considera que los modelos de competencias expuestos anteriormente son aplicables en todo el ámbito empresarial, intervienen en el análisis de los procesos de trabajo, así como en la formación de habilidades gerenciales y el desarrollo de nuevas competencias.

### **1.3.2 Competencias laborales. Conceptualización**

Diversos son los criterios emitidos sobre el término competencias laborales a nivel mundial, entre los cuales se encuentran:

- ❖ Leboyer (1997): son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Según este autor, 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. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.
- ❖ Cuesta Santos (2005): características o dimensiones subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo anexo a una cultura organizacional. Se expresan en dos niveles: básicas o primarias, asentadas en aptitudes, rasgos de personalidad y actitudes (razonamiento abstracto, ascendencia y predisposición al riesgo, ilustrando respectivamente); y secundarias o complejas, comprendiendo varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, organización, etc.)
- ❖ 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.
- ❖ Baute (2012): representa la capacidad, habilidades y destrezas que posee cada individuo para la realización de su trabajo, donde debe demostrar su desempeño acorde a sus requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como sus valores compartidos con la organización
- ❖ Ingram (2014): Una competencia, en términos sencillos, es algo que una persona o la organización es competente en realizar. Las competencias son una mezcla de talentos naturales y habilidades practicadas, y pueden apartar a los individuos y las organizaciones de otros en el mercado. Ciertas competencias, sin embargo, son altamente apreciadas en la



población en edad laboral y el mundo de los negocios, incluyendo aptitudes de liderazgo y habilidades interpersonales.

- ❖ NC ISO 10018 (2016): es la capacidad para aplicar los conocimientos y habilidades para lograr los resultados previstos.

La autora considera que cualquier definición que se asuma de competencias laborales debe plantear en síntesis el esquema siguiente: Sistema de Conocimientos, Hábitos, Valores, Habilidades, Actitudes, Aptitudes, Motivaciones que debe poseer el individuo en la aplicación de su trabajo. Resultado evidente: un desempeño eficiente en el trabajo.

De estos conceptos presentados, se puede inferir que una competencia está a mayor nivel que una habilidad, ya que la primera integra un conjunto de habilidades, conocimientos, y comportamientos del individuo para desempeñar con éxito una actividad dada. Dicho de otro modo una competencia integra: saber (Conocimientos), saber hacer (experiencias y habilidades), y Querer-Saber-Ser (Actitudes y comportamientos), Saber-Aprender (Capacidad de evolución propia) y Hacer- Saber (Capacidad para formar a otros).

### **1.3.2.1 Tipos de competencias laborales**

Las competencias laborales son características que se pueden clasificar dependiendo de ciertas situaciones, rasgos de carácter o actitudes. Existen diversas formas de clasificar las competencias según diferentes autores. Para la presente investigación se toma la propuesta por (Vargas, 2002):

- ❖ Las básicas, que refiere a aquellas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal.
- ❖ Las genéricas, aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y sub-áreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas), por ejemplo, analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad e higiene en el área de trabajo, planear acciones, entre otras. Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo.
- ❖ Las específicas, que se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnicos y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y



herramientas determinadas, por ejemplo, soldar con equipo desoí-acetileno, prepara el molino para laminado en caliente o evaluar el desempeño del candidato. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica.

### **1.3.3 Matriz de competencia laboral**

La Matriz de Competencia permite mostrar los comportamientos que integran las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por las situaciones personales que afronta o por su trabajo).

Jorge (2003) plantea que para la conformación de la matriz, es necesaria la conjugación de los elementos siguientes:

**Saber:** conocimientos relacionados con comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas". La Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; como "aprender a aprender" o "aprender a pensar".

**Saber hacer:** habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas por ejemplo, operar a un paciente o realizar un sistema de base de datos), habilidades sociales (para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas-trabajar en equipo, ejercer liderazgo, hablar en público), habilidades cognitivas (para procesar la información que llega y que se debe utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones).

Estas distintas habilidades interactúan entre sí; por ejemplo, dar una charla en público puede implicar no sólo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido, (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas).

**Saber ser:** actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional o social (cultura, normas). Se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado. Las actitudes son un tema clásico en la Psicología Social que cuenta con un amplio desarrollo y aplicación, tanto en un nivel más amplio (por ejemplo, en medios de comunicación), como en un nivel pequeño (por ejemplo, en las relaciones interpersonales), y en asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son de gran interés.





Querer Hacer: aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencias. Factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea) o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder Hacer: conjunto de factores relacionados con el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples") aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos.

Estos elementos llevan, en conjunto, a la competencia, al "hacer", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente,) de las personas en su ámbito personal o profesional. Las competencias no se determinan sólo por lo que las personas saben, sino por lo que saben hacer, lo que tienen el valor de hacer y, fundamentalmente, por lo que son. Es requisito esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos y el contexto global de la organización. (Mesa, 2009).

La matriz de competencias laborales posibilita exponer los comportamientos que integran las competencias incluidas en los perfiles requeridos para cada puesto de trabajo, por lo que resulta ineludible la unificación de los elementos siguientes planteados por (García, 2010).

A continuación en la **tabla 1.1** se muestran los elementos que lo componen:

**Tabla 1.1:** Elementos de la matriz de competencias.

<b>Saber</b>	Conocimientos generales y específicos.
<b>Saber-Hacer</b>	Dominio de métodos y medios (experiencias y habilidades).
<b>Querer -Saber-Ser</b>	Actitudes y comportamientos.
<b>Saber-Aprender</b>	Capacidad de evolución propia.
<b>Hacer-Saber</b>	Capacidad para formar a otros.

**Fuente:** Jorge, 2003.

#### 1.4 Perfil de cargo por competencias



La estructura de un perfil de cargos por competencias está compuesta, de una parte, por dominios de competencias, es decir, está definida por los desempeños típicos y propios de una persona, los cuales se le pueden legítimamente demandar por las empresas; de otra parte por áreas de competencias o enfoque para clasificar un conjunto de competencias, ya sean cognitivas, procedimentales o actitudinales, o referidas a un determinado nivel de especificidad. (Vázquez, 2004).

- ❖ NC: 3000 (2007): es el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales.
- ❖ Cuesta Santos (2010): 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).
- ❖ Soria (2015): es un documento de conexión técnico-organizativa, considerada la cumbre de análisis de puestos de trabajos, donde aparecen sus características y las competencias fundamentales que debe poseer el ocupante del puesto. El profesiograma surge de la necesidad de valorar el puesto de trabajo y los trabajadores que lo desempeñarán, ya que los puestos de trabajo y las empresas no son iguales, de manera que es necesario poder realizar unas medidas sobre las características requeridas para poder valorar su efectivo cumplimiento y los candidatos ideales que pueden formar parte de la empresa en este puesto concreto.

Se puede concluir que el perfil de cargo por competencias consolida los requisitos de conocimientos, el nivel de responsabilidad del mismo, así como por los rasgos de personalidad, comportamientos y conductas que debe poseer un individuo para desempeñarse de manera integral en el puesto de trabajo.

En la descripción del puesto expresado en el perfil de cargo propuesto por **Cuesta Santos, 2010** se detallan los siguientes componentes:

#### 1. Competencias del puesto:

- ❖ QUÉ HACE él o los ocupantes del mismo: ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la competencia laboral. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de las competencias en términos que abarque tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las funciones y después las competencias.



- ❖ **CÓMO LO HACE:** Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo. Respecto a “métodos que emplea”, cuando se aplica la Administración por objetivos (APO) no se explicitan: interesan los resultados y no el cómo se obtienen.
- ❖ **PARA QUÉ LO HACE:** Objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.

## 2. Requisitos y responsabilidades:

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

## 3. Condiciones de trabajo:

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



## **1.5 La gestión por competencias en el sector turístico**

El turismo constituye uno de los sectores más prominentes en la economía cubana actual, ya que representa una fuente directa de ingresos que potencian a su vez el desarrollo de otras ramas de la economía.

En el sector turístico, según plantea Martínez (2012), se ofrece una amplia gama de servicios destinados a satisfacer las necesidades de todos aquellos clientes que con fines de ocio, descanso u otro, se trasladan a un lugar distinto al que se encuentra habitualmente y pernoctan allí.

En ocasiones, se plantea por algunos directivos, fundamentalmente en las instalaciones hoteleras, que sus trabajadores presentan problemas porque no tienen los conocimientos necesarios y no se comportan correctamente en la atención a los clientes, según lo solicitan, por tales motivos, es necesario que la institución disponga de un modelo de perfil por competencias laborales de cada cargo para la evaluación del desempeño profesional del capital humano como competente o idóneo, buscando los resultados deseados y la toma de conciencia que permita la solución de sus problemas en la producción o los servicios, en la vida laboral, personal y la determinación de sus necesidades de formación y capacitación, según corresponda.

Una de las principales actividades del sector turístico lo constituye los servicios de alojamiento, su perfeccionamiento constituye una prioridad para el sector. Para lograrlo, se impone gestionar de manera eficiente el capital humano que interviene en el proceso, ya que este es un personal que trabaja directamente frente al cliente e influye en la satisfacción o insatisfacción de los mismos, por lo cual delimitar las competencias precisas que se necesitan para su desempeño óptimo en el puesto de trabajo, permite profundizar en un análisis no sólo de las habilidades que se requieren para el puesto, sino a la integración de éstas con las cualidades personales. Por lo que gestionar por competencias el capital humano en el turismo permite contar con el personal idóneo, que satisfaga en mayor grado las necesidades del cliente.



## Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio. Metodología de la investigación

En el presente capítulo se exponen los principales aspectos que caracterizan la UBC Villa Caleta y se describe la metodología a aplicar en la investigación para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia de los puestos de trabajo del subproceso de Recepción, dándole solución al problema científico planteado sobre las bases conceptuales identificadas en el marco teórico referencial. Se realiza además una descripción de los métodos y técnicas que son necesarios aplicar para el desarrollo de la investigación.

### 2.1 Caracterización general de la UBC Villa Caleta

La Unidad Básica Comercial (UBC) Villa Caleta, subordinada a la Unidad Administrativa Comercial (UAC) Complejo Varadero, perteneciente al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), se encuentra ubicada en la calle 20 entre Primera y Avenida Playa en el polo turístico de Varadero.

El hotel posee en su interior un edificio de 3 pisos de 34 habitaciones y capacidad para 68 clientes. Cuenta además con 5 cabañas de 2 plantas cada una para alojar a un total de 44 huéspedes.

Fuera de la mencionada instalación se cuenta con 12 casas y capacidad para recibir 98 personas. También se subordina a Villa Caleta 2 módulos de habitaciones situados en la calle 25 ente Primera y Avenida Playa, el primero consta de 20 habitaciones para 40 clientes, el segundo con 10 apartamentos para 60 clientes.

Dentro de la UBC Villa Caleta existen diferentes locales y áreas a disposición del disfrute de los clientes, tales como, bar cafetería, piscina, restaurantes, grill, servicio de habitación (grocery), entre otros.

El hotel se plantea como **Misión**, garantizar al cuerpo de oficiales y otras categorías de personal con derecho, las actividades de alojamiento, recreación y gastronomía, la comercialización de productos varios y la prestación de servicios, sobre la base de la política establecida por el ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

Su **Visión**, es ser una organización reconocida por su profesionalidad, calidad y su eficiencia en la prestación de servicios, contando con trabajadores altamente comprometidos y motivados por los valores con que constamos: Cumplimiento del concepto de Revolución, puntualidad, responsabilidad, sentido de pertenencia, honradez, lealtad, confianza y fidelidad en el proceso de perfeccionamiento empresarial.

**Valores compartidos:**

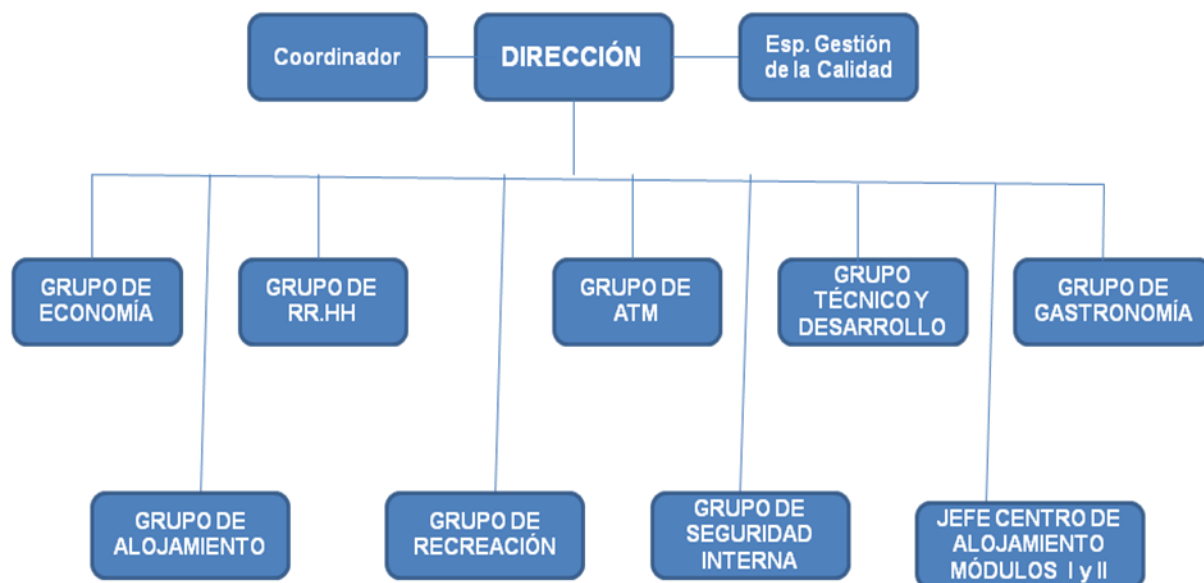


- ❖ Moral revolucionaria.
- ❖ Integridad.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Cultura de servicios y del detalle.
- ❖ Espíritu transformador.
- ❖ Honestidad.
- ❖ Profesionalidad.

En la Resolución No. 139, de fecha 2 de Noviembre del 2004 del Ministro de las FAR, se define como **Objeto Social** de la Empresa el siguiente:

- ❖ Garantizar al cuerpo de oficiales, sus familiares y otras categorías de personal con derecho, las actividades de alojamiento, recreación, gastronomía, la comercialización de productos industriales y la prestación de servicios, sobre la base de la política establecida por el ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.
- ❖ Ejercer la dirección y el control de las unidades básicas comerciales que agrupa.
- ❖ Realizar el control y administración del fondo de viviendas vinculadas y medios básicos que posee y las acciones constructivas y de servicios que requieran la conservación y rehabilitación de las mismas.

Para el desempeño de sus funciones, la UBC cuenta con una estructura organizativa como se muestra en la **figura 2.1**.



**Figura 2.1:** Estructura organizativa de la UBC Villa Caleta.



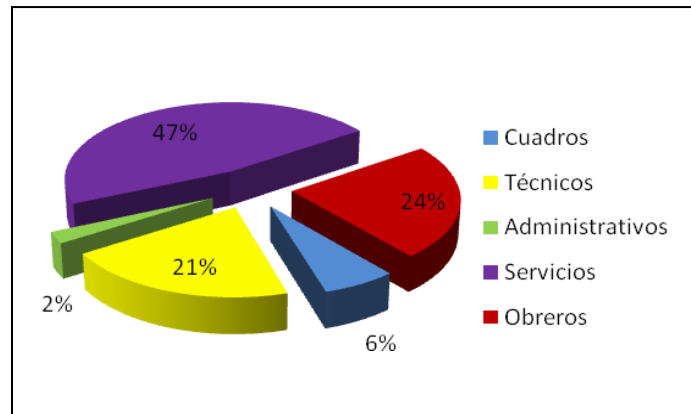
**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos del hotel Villa Caleta.

### Caracterización de la fuerza laboral de la UBC Villa Caleta

A continuación las **tablas 2.1 – 2.4**, reflejan la composición de la fuerza laboral en la entidad objeto de estudio.

**Tabla 2.1:** Distribución de la fuerza laboral por categoría ocupacional.

Categoría	Cantidad
Cuadro	11
Técnicos	35
Administrativos	4
Servicio	80
Operarios	40



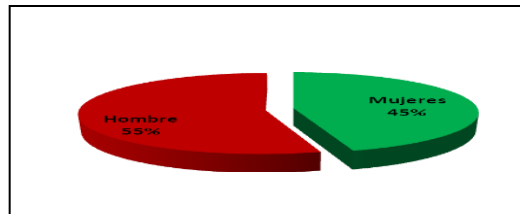
**Fuente:** elaboración propia.

**Gráfico 2.1.** Distribución de la fuerza por categoría ocupacional.

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 2.2:** Distribución de la fuerza laboral por género.

Sexo	Cantidad
Mujeres	76
Hombres	94



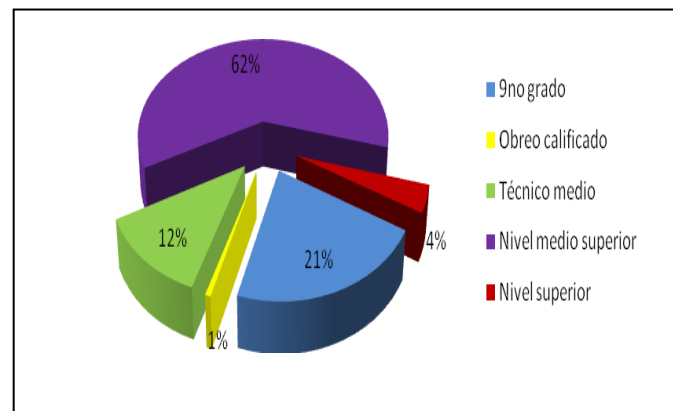
**Fuente:** elaboración propia.

**Gráfico 2.2.** Composición de la fuerza por género.

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 2.3:** Distribución de la fuerza laboral por nivel educacional.

Nivel	Cantidad
9no	36
Obrero Calificado	1
Técnico Medio	21
Nivel Medio Superior	105
Nivel Superior	7



**Fuente:** elaboración propia.

**Gráfico 2.3.** Composición de la fuerza por nivel educacional.

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 2.4:** Principales indicadores que caracterizan la fuerza laboral.

Indicadores	Fórmula	Resultado en %
Completamiento de la plantilla	$CP = \frac{PC}{PA} * 100 = \frac{170}{177} * 100$	96%
% de mujeres	$\%M = \frac{M}{PC} * 100 = \frac{76}{170} * 100$	45%
% de hombres	$\%H = \frac{H}{PC} * 100 = \frac{94}{170} * 100$	55%
% de cuadros	$\%C = \frac{C}{PC} * 100 = \frac{11}{170} * 100$	6%
% de técnicos	$\%T = \frac{T}{PC} * 100 = \frac{35}{170} * 100$	21%





% de administrativos	$\%A = \frac{A}{PC} * 100 = \frac{4}{170} * 100$	2%
% de servicios	$\%S = \frac{S}{PC} * 100 = \frac{80}{170} * 100$	47%
% de obreros	$\%O = \frac{O}{PC} * 100 = \frac{40}{170} * 100$	24%
% de 9no grado	$\%9no = \frac{9no}{PC} * 100 = \frac{36}{170} * 100$	21%
% de obrero calificado	$\%OC = \frac{OC}{PC} * 100 = \frac{1}{170} * 100$	1%
% de técnico medio	$\%TM = \frac{TM}{PC} * 100 = \frac{21}{170} * 100$	12%
% de nivel medio superior	$\%NMS = \frac{NMS}{PC} * 100 = \frac{105}{170} * 100$	62%
% de nivel superior	$\%NS = \frac{NS}{PC} * 100 = \frac{7}{170} * 100$	4%

**Fuente:** elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las tablas anteriores, se puede señalar que la UBC Villa Caleta actualmente cuenta con 170 trabajadores en su plantilla de cargos, para un cumplimiento de la plantilla del 96% (plantilla aprobada 177). De ellos 76 son mujeres, lo que representa el 45% del total y el resto son hombres. La distribución según categoría ocupacional muestra que prevalecen los trabajadores de la categoría de servicio (47%), y del total de la fuerza el nivel que predomina es el medio superior que significa el 62% de la fuerza total.

### 2.1.1 Descripción del subproceso de Recepción

El Mapa de Procesos de la UBC se muestra en el **anexo # 1**. En él puede apreciarse que uno de los procesos operativos es la Gestión de Alojamiento, donde el primer subproceso es la Recepción de los clientes. Dicho subproceso, participa de forma directa en la promoción de los servicios que brinda la instalación. Las Recepcionistas de Alojamiento se subordinan al Jefe de Grupo de Alojamiento, siendo las encargadas de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el servicio de alojamiento en el hotel y sus aseguramientos, y cumple las obligaciones siguientes:

- ❖ Recibe los huéspedes a su entrada y controla su salida en los establecimientos de alojamiento, coordina, encausa, tramita, efectúa, controla y entrega mensajes dejados a los huéspedes.



- ❖ Mantiene actualizada la actividad de carpeta mediante EXCEL, ficheros y otros requisitos de la especialidad.
- ❖ Ofrece folletos, catálogos y otros medios de propaganda, brinda información de felicitación de la instalación.
- ❖ Registra en forma manual o automatizada los débitos y créditos de la cuenta de los huéspedes y comprueba la exactitud de los mismos, entrega y recibe llaves, realiza el cobro en efectivo.
- ❖ Realiza el cierre de las operaciones o da a cobrar el insumo a quien corresponda o lo transfiere para su contabilidad y cobro.
- ❖ Testifica los depósitos que realizan los cajeros de las áreas de venta o de servicio. Efectúa el cuadro o cierre de su turno de trabajo.
- ❖ Responde y atiende llamadas telefónicas prestando especial atención con agilidad y prontitud, cortesía y amabilidad.
- ❖ Cumple con lo establecido en los documentos técnicos normativos que rigen la actividad.
- ❖ Responde por el fondo de caja.
- ❖ Hace llegar a las diferentes áreas los listados de previsiones de clientes, así como los partes de ocupaciones.
- ❖ Responde por las reservaciones de las actividades recreativas y culturales que sean planificadas en la instalación.
- ❖ Controla las incidencias pendientes de solución al cliente y reporta a mantenimiento imprevistos que puedan surgir en la instalación.
- ❖ Reporta las entradas y salidas de los clientes al departamento de Gastronomía en el tiempo establecido.
- ❖ Cumple las normas establecidas en la Orden 30 del Ministro de las FAR de fecha 06/01/93 que pone en vigor el Manual de Inspección Técnica y Protección del Trabajo en las FAR.

El nivel de escolaridad está acorde con la rigurosa selección del personal, por lo que resulta favorable para el desarrollo de las estrategias y el cumplimiento de la misión. La plantilla aprobada del área es de 3 trabajadores los cuales se encuentran cubiertos.

## **2.2 Antecedentes que justifican la investigación**

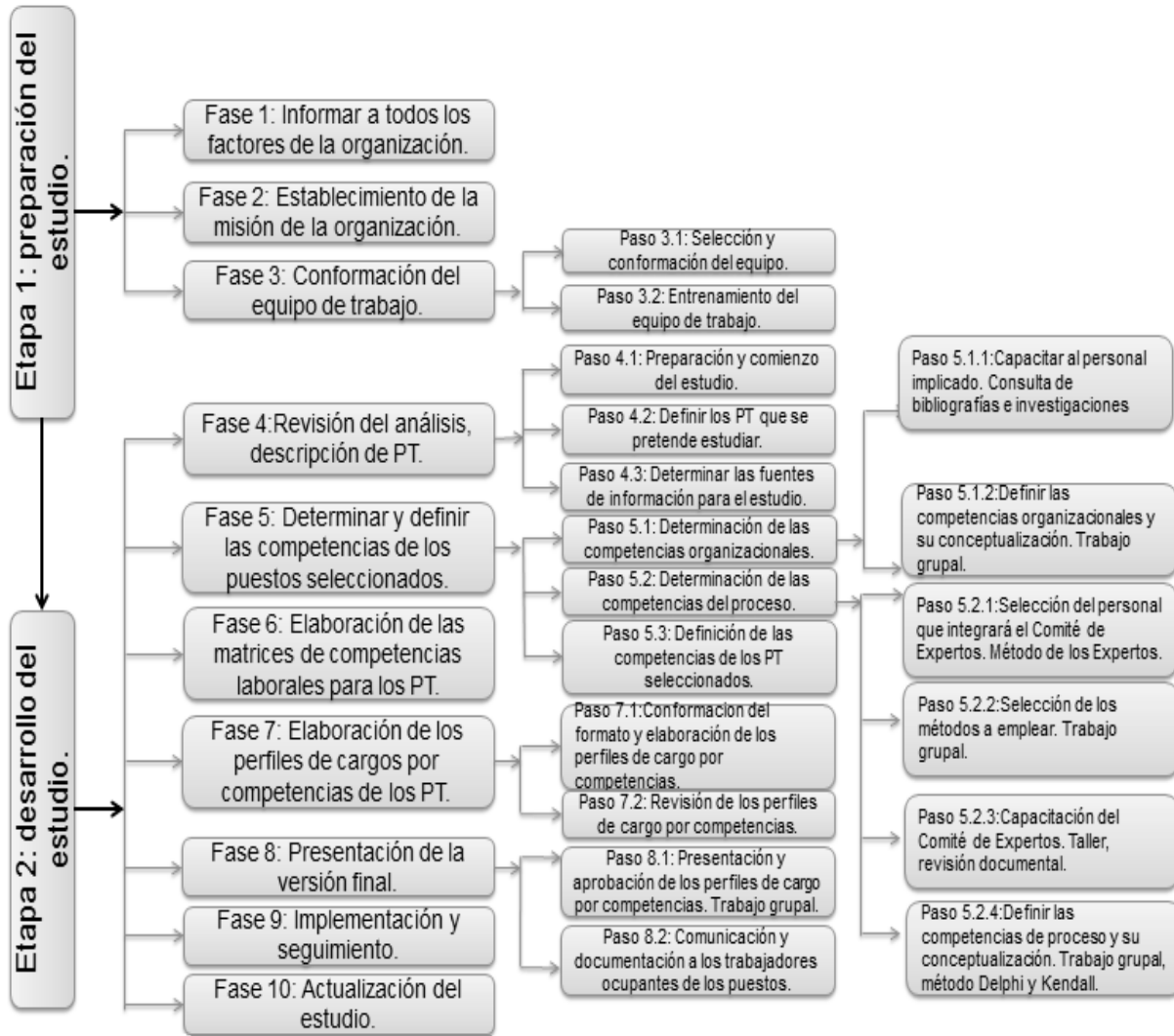


A partir del año 2009 se realizan modificaciones por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en los Calificadores de Cargos, las Normas Cubanas 3000 del año 2007 que establecen los requisitos para implantar un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano y el actual Código del Trabajo y además documento oficial para ser utilizado en la Gestión del Capital Humano de las entidades del turismo, se encuentra vigente la Resolución 66/2009, Calificador Ramal del MINTUR. Ello trajo consigo que el sector del turismo exija la aplicación de un diseño actualizado del perfil de cargo por competencias de los puesto de trabajo, debido a que solamente se cuenta con el análisis y descripción de los mismos y los calificadores de cargo, como documento legal, no define, cuáles son las competencias del puesto. Considerando la importancia que representa la recepción hotelera, ya que se trata del primer departamento del hotel con el cual el cliente entra en contacto y con el cual interactúa durante toda su estancia, se identifica la necesidad de orientar esta investigación a la aplicación un procedimiento que permita la elaboración de los perfiles de competencias de los puestos asociados a esta área, con vista a la correcta implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias laborales.

### **2.3 Selección de un procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia de los puestos de trabajo**

Para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de la UBC Villa Caleta se consultan disímiles procedimientos como son: Acosta (2007), González (2009), González y Cabrera (2010), González y Manrique (2010) y Pérez (2013).

Se selecciona en la presente investigación el procedimiento propuesto por Pérez (2013) debido a su integralidad. El mismo ha sido aplicado anteriormente por otras organizaciones tanto del sector turístico como de otras entidades prestadoras de servicios, demostrando su factibilidad en cuanto a aplicación práctica. Para una mejor comprensión el mismo se muestra en la **figura 2.2**.



**Figura 2.2:** Procedimiento metodológico para elaboración de perfiles de cargo por competencia.  
**Fuente:** Pérez (2013).

### **Etapa I. Preparación del estudio**

#### **Fase 1. Información a todos los factores de la organización**

En reunión con todos los factores de la unidad, se expone la importancia que tiene constar con los perfiles de cargo por competencias actualizados, que se correspondan con las exigencias reales del puesto, y la necesidad de comenzar de inmediato el estudio utilizando el procedimiento como una guía para poder desarrollar el trabajo.

#### **Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización y áreas**

Se debe realizar un ejercicio estratégico donde quede definido entre otros aspectos la misión de la organización utilizando las técnicas propuestas para ello, si ya existe la Proyección Estratégica en la



unidad, entonces se adoptara de esta la misión de la organización y de las áreas o grupos de trabajo propuestos para el estudio.

### **Fase 3. Conformación del equipo de trabajo**

#### **Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo**

El equipo de trabajo se conforma por un grupo de especialistas que reúnan las condiciones siguientes: amplios conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo objeto de análisis, experiencia de trabajo, decisión y voluntad para participar en el estudio, que sea un personal comunicativo, con habilidades para el trabajo en equipo, proclive al cambio y con reconocimiento de calidad en su labor. Debe participar como asesor de este trabajo un especialista de la Dirección de Recursos Humanos de la organización para apoyar la capacitación, además de que mediará como consultor entre la organización y el equipo de trabajo.

#### **Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo**

Se realiza el entrenamiento del equipo a través de cualquiera de las vías siguientes: talleres, discusión grupal, seminarios, conferencias, debates, entre otros; donde se abordan los aspectos fundamentales sobre la GCH, el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la gestión por competencias.

### **Etapa II. Desarrollo del estudio**

#### **Fase 4. Revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo**

##### **Paso 4.1. Preparación y comienzo del estudio**

Se desarrolla una reunión inicial con el grupo de trabajo donde se define el cronograma de trabajo y se dejan sentadas las bases para la consecución de los pasos siguientes.

##### **Paso 4.2. Definir los puestos que se pretenden estudiar**

Este se realiza de igual forma en trabajo grupal, al desarrollar este paso se pueden presentar dos situaciones:

- ❖ La no existencia de un previo estudio de análisis y descripción de los puestos, donde se toma como punto de partida los puestos de trabajo que son vitales para el cumplimiento de la misión de la organización.
- ❖ La existencia previa de un estudio de puestos.

Según el criterio de la dirección de la organización y la dirección de Recursos Humanos, se deben indicar cuáles de los puestos son sometidos al rediseño, condicionado por una afectación del funcionamiento de los restantes subsistemas de GRH, la necesidad de modificación o



enriquecimiento de los puestos, o cualquier otra situación que se presente y que pueda ser solucionada con el rediseño con enfoque de competencia.

#### **Paso 4.3.** Determinar las fuentes de información para el estudio

Se realiza a través de la observación y la revisión documental, constituyen fuentes de información del estudio, toda aquella documentación sobre el análisis y descripción de puestos de trabajo. Las fuentes de información que se consultan son; organigrama, misión, visión, objeto empresarial, objetivos y valores compartidos de la organización, plantilla de trabajadores, calificador de cargos, profesiograma (si existen), manuales de procedimientos, legislación vigente, registros de información y evaluaciones del desempeño.

#### **Fase 5. Determinación y definición de las competencias laborales de cada puesto**

Para desarrollar esta fase es necesario acometer los pasos y sub pasos siguientes:

##### **Paso 5.1.** Determinación de las competencias organizacionales

Estas son el conjunto de características de la organización, vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores corporativos y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

A través del trabajo grupal se realizan las actividades siguientes:

##### **5.1.1** Capacitar al personal implicado sobre gestión por competencias

Se examinan bibliografías e investigaciones actualizadas sobre la gestión por competencias, para la información del grupo de trabajo, donde se informan los objetivos de la investigación al personal implicado y se le da a conocer las competencias organizacionales que más se utilizan en la literatura sobre el tema.

##### **5.1.2** Definir las competencias organizacionales

Se analizan las competencias más significativas y se determinan las que más se ajustan a la organización. Luego se conceptualizan aquellas competencias organizacionales que resulten seleccionadas para la unidad.

##### **Paso 5.2.** Determinación de las competencias del proceso seleccionado y las áreas.

Son las competencias que corresponden a cada proceso y sus áreas, en este paso se realizan las actividades siguientes:



### 5.2.1 Selección del personal que integrara el Comité de Expertos a través del Método de selección de expertos

Se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo.

En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final. Sus características son la existencia de un facilitador cuya función es similar al método tormenta de ideas, se establece un dialogo anónimo con los expertos individualmente, mediante cuestionarios o encuestas, la confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas, los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente, existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros expertos.

**El proceso de selección de los expertos:** para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia (Oñate Ramos, 1988) el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento como se muestra en la **tabla 2.5** con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación reflejados en la **tabla 2.6** que le permiten comprobar su valoración. Se seleccionan como expertos aquellos que cumplan la condición  **$K \geq 0,8$** . El coeficiente de competencia se calcula mediante la expresión matemática:

$$K = (K_c + K_a) / 2$$

Donde:

**K:** es el coeficiente de competencia.

**K<sub>c</sub>:** es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

**K<sub>a</sub>:** es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Se aplica el cuestionario al experto, y se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos o de información que posee el experto en relación con el problema que se quiere resolver. Los ítems que aparecen en la primera columna han sido obtenidos de dos fuentes: la



literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer una persona para calificarla como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido.

**Tabla 2.5:** Coeficiente de conocimiento.

Características	Prioridad
Conocimiento	0.181
Competitividad	0.086
Disposición	0.054
Creatividad	0.100
Profesionalidad	0.113
Capacidad de Análisis	0.122
Experiencia	0.145
Intuición	0.054
Actualización	0.127
Colectividad	0.018
<b>Kc</b>	<b>1</b>

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 2.6:** Coeficiente de argumentación.

Fuentes de Argumentación	Grado de influencia de las fuentes en sus criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencias obtenidas	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajo nacionales	0.14	0.10	0.06
Conocimiento de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográfica	0.09	0.07	0.05
Curso de actualización	0.18	0.14	0.10





<b>Ka</b>	<b>1</b>	<b>0.8</b>	<b>0.5</b>
-----------	----------	------------	------------

**Fuente:** elaboración propia.

### 5.2.2 Selección de los métodos a emplear

**Tormenta de ideas:** Es una técnica de grupo creada en el año 1941 por Alex Osborne, que emplea un moderador y un procedimiento para favorecer la generación de ideas. El fundamento del método es que muchas ideas mueren por la crítica destructiva a que se ven sometidas antes de que maduren o se perfeccionen, por lo que este sistema se trata primero de generar las ideas y luego de evaluarlas. La reunión trata de crear un clima que favorezca la comunicación y la participación de los asistentes, la libre exposición de las ideas.

En primer lugar, el moderador plantea el problema y se asegura que todos los participantes lo comprendan, debiendo estimular ideas específicas y tangibles, no ideas abstractas u opiniones. Todos aportan ideas tratando de producir un gran número de ellas, y aunque parezcan inútiles o descabelladas, no se permite ninguna crítica o juicio. A partir las ideas iniciales propuestas por los distintos miembros del grupo se van generando nuevas rondas de ideas o ideas derivadas. Para ello existen tres métodos:

- ❖ El más popular es la rueda libreo método no estructurado, donde los miembros del grupo exponen sus ideas espontáneamente y el moderador las anota.
- ❖ Con el método estructurado o Round-Robin el moderador pide ideas a cada miembro por turno con un formato ordenado. La sesión continua en varias rondas hasta que todos los participantes hayan dado su opinión.
- ❖ Mediante la tira de papel o método silencioso el moderador pide a los participantes que escriban sus ideas en una pequeña tira de papel. Luego se colocan las tiras de papel sobre la mesa y se construyen ideas sobre las ideas de otros. El anonimato evita conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes, logrando que los participantes se sientan libres de exponer sus ideas sin el temor a equivocarse y ser juzgados por ello.

En la segunda fase, independientemente del método usado, los resultados de la sesiones analizan, se realiza un examen crítico dirigido por el moderador, y se depuran y se seleccionan las ideas que ofrezcan mejores soluciones al problema planteado.

**Método Delphi:** Es uno de los métodos de expertos que se basa en consultar a un grupo de personas como fuente de información, de las que se supone un conocimiento elevado de la materia que se va a tratar. Se emplea cuando no existen datos históricos con los que trabajar, o el impacto de los factores externos tiene más influencia en la evolución que el de los internos. Pretende extraer y maximizar las ventajas (disponibilidad de información contrastada y mayor número de factores considerados) y



minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos. Este método presenta tres características fundamentales:

- ❖ Anonimato: Ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate, impidiendo que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro, o por el peso que supone oponerse a la mayoría. Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen. El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad de que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.
- ❖ Iteración y realimentación controlada: Presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.
- ❖ Respuesta del grupo en forma estadística: La información que se presenta a los expertos no es solo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

La esencia del método es hacer varias encuestas sucesivas sin intercambio de opiniones, donde se recomienda emplear de 9 a 25 expertos. Funciona de la siguiente forma:

- 1 El grupo de análisis (quienes están aplicando el método) lanza la pregunta a los expertos, recibe las respuestas y realiza una labor de síntesis y selección para obtener un conjunto manejable de juicios, definidos de la forma más clara posible.
- 2 Se envía las características a los expertos y se les pide el voto (positivo=1, negativo=0).
- 3 Se calcula el coeficiente de concordancia (Cc) según la formulación correspondiente y su valor deberá ser mayor o menor, dependiendo del nivel de confianza que se quiera conseguir en el estudio. Su expresión de cálculo es la siguiente:

$$Cc = 1 - (Vn/Vt) \geq 1 - \alpha$$

Donde:

Vn: Votación negativa.      Vt: Votación total.       $\alpha$ : Error máximo permisible.

Método del Coeficiente de Kendall: Se utiliza generalmente para priorizar las características principales un problema, y consiste en unificar los criterios de un grupo de especialistas con conocimientos de la problemática sometida a estudio, de manera que cada integrante del panel (entre un mínimo de 7 y un máximo de 13 expertos) vaya ponderado los ítems según el orden de



importancia que considere, para perfeccionar el enfoque colectivo, mediante la critica reciproca de las opiniones de los especialistas pero de forma aislada, manteniendo el anonimato de las opiniones. Para ello se requiere de un procedimiento matemático que se basa en la suma de la puntuación para cada característica, y que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente de Correlación de Kendall (W). A continuación se muestran los pasos a seguir para la realización del método.

- 1 Determinar un grupo de expertos por conocimiento o experiencia.
- 2 Realizar la votación de cada experto para priorizar las causas o características.
- 3 Determinar las prioridades y el índice de concordancia de la manera siguiente:
  - ❖ Se halla la sumatoria de la puntuación para cada característica.

$$\sum_{i=1}^m A_i \qquad \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij}$$

- ❖ Se halla el factor de concordancia (T) a través de la formula siguiente:

$$T = \frac{1}{K} \left( \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right)$$

- ❖ Se determina si  $W \geq 0.5$ , lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable. Esto se hace mediante la expresiones siguientes:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} \quad \Delta = \left( \sum_{i=1}^m A_i - T \right) \quad \Delta^2 = \sum_{i=1}^m (A_i - T)^2$$

Donde:

Aij: Ponderación de la característica i, según el experto j.

K: Número de índices.

m: Número de expertos.

T: Factor de concordancia.

W: Coeficiente de concordancia.

1. Enfocar el estudio hacia esas prioridades determinadas por el método de Kendall.

Las características se seleccionan mediante el criterio que plantea que serán seleccionados los índices que cumplan la siguiente condición:



$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T$$

Si  $W < 0.5$  se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre  $m \geq 7$ .

### 5.2.3 Capacitación del Comité de Expertos

Se imparten talleres y conferencias y se procede a la revisión de la documentación existente; documentos del sistema de gestión integrado tales como manuales, procedimientos técnicos, procedimientos de trabajo seguro, fichas de procesos.

### 5.2.4 Definir las competencias de proceso y su conceptualización

Con un trabajo grupal se analizan las competencias que más se ajustan a los procesos debiendo estar alineadas con las de la organización, se definen y conceptualizan las mismas.

**Paso 5.3.** Determinación y definición de las competencias laborales de los puestos de trabajo seleccionados

Se realizan consultas a los titulares del puesto, al grupo de expertos, responsables del grupo de trabajo y todo el personal implicado, se definen y conceptualizan.

## **Fase 6. Elaboración de las matrices de competencias laborales para los puestos seleccionados**

Se elaboran las matrices de competencias a partir de la información que brinda el análisis y descripción de los puestos de trabajo, mostrándose los diferentes niveles de comportamiento, habilidades y conocimientos que las componen. Además se establecen los diferentes niveles para las competencias que van desde el saber, saber-hacer, querer saber- ser, saber-aprender y hacer-saber.

## **Fase 7. Elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo**

**Paso 7.1.** Conformación del formato y elaboración de los perfiles de cargo por competencias

A partir de elaboradas las matrices de competencias de los puestos y revisado el análisis y descripción de los mismos, se procederá a dar formato definitivo a los perfiles de cargo por competencias.



### **Paso 7.2.** Revisión de los perfiles de cargo por competencias

El grupo de trabajo y el comité de experto dan su aprobación y revisan los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo, corroborando que estos se encuentren correctamente confeccionados y con todos los elementos que requieren.

### **Fase 8. Presentación de la versión final**

#### **Paso 8.1.** Presentación y aprobación de los perfiles de cargo por competencias.

Presentación de los perfiles de cargo por competencias en reunión con el grupo de trabajo y los directores generales, con vista a su aprobación.

#### **Paso 8.2.** Comunicación y documentación a los trabajadores ocupantes de los puestos

Comunicación y documentación a los trabajadores que ocupan los puestos a través de una entrevista individual.

### **Fase 9. Implementación y Seguimiento**

Durante esta etapa se pone en práctica los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo estudiados, verificándose a través de controles y evaluaciones con cierta regularidad el cumplimiento de lo establecido en los mismos, lo que constituye la base para el desarrollo del resto de los subsistemas de la GCH que se materializan en la institución.

### **Fase10. Actualización del estudio**

Es necesaria la actualización del estudio en caso de cambio de tecnología, condiciones de trabajo o nuevos procesos, de no existir estos, al menos anualmente deben ser revisados.



### **Capítulo III. Aplicación del procedimiento seleccionado**

El presente capítulo tiene como objetivo implementar el procedimiento para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo del subproceso de Recepción hotelera de la UBC Villa Caleta, como medio para facilitar los procesos de selección y evaluación del personal, la determinación de las necesidades de formación y la elaboración de las evaluaciones del desempeño con un enfoque de competencias, a aquellos empleados que están presentes en los momentos de la verdad del ciclo de servicios.

#### **3.1 Aplicación del procedimiento seleccionado para la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales en la UBC Villa Caleta**

A continuación se muestran los resultados de cada una de las etapas y fases del procedimiento.

##### **Etapas 1. Preparación del estudio.**

###### **Fase 1. Información a todos los factores de la organización.**

Se les informa a los trabajadores de la instalación la importancia de contar con los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo del proceso seleccionado para realizar esta investigación, debido al impacto que este genera en la satisfacción de los clientes.

###### **Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización.**

Definida en el capítulo anterior, la misión de la UBC Villa Caleta es: “garantizar al cuerpo de oficiales y otras categorías de personal con derecho, las actividades de alojamiento, recreación y gastronomía, la comercialización de productos varios y la prestación de servicios, sobre la base de la política establecida por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias”.

###### **Fase 3. Confección del equipo de trabajo.**

###### **Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.**

La selección del equipo de trabajo se efectúa partiendo de requisitos como: años de experiencia, conocimientos y dominio de las actividades que se ejecutan en el proceso seleccionado, así como la disposición para cooperar en la realización de la investigación. La relación del equipo de trabajo se expone en la **tabla 3.1**.

**Tabla 3.1:** Miembros del equipo de trabajo.

Nombre y apellidos	Cargo	Años de experiencia	Nivel de escolaridad
Daylin Sullivan González	Jefa de Grupo de Recursos Humanos	19	Superior
Tania Portillo Siska	Especialista “C” en Gestión de Recursos Humanos	22	Superior
Jeidys Gil Martínez	Estudiante de 6to año de Ingeniería Industrial		

**Fuente:** elaboración propia.

### **Paso 3.2.** Entrenamiento del equipo de trabajo.

Luego de ser seleccionado el equipo de trabajo se procede a su preparación. Primeramente, se explican los objetivos del estudio y la relación con la aplicación del procedimiento; después se hace una conferencia sobre el marco teórico referencial del estudio, se consultan diversas investigaciones y literaturas relacionadas con el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la gestión por competencias, se llevan a cabo discusiones grupales, las cuales enriquecen los conocimientos de los miembros del equipo acerca de las temáticas a tratar.

### **Etapa 2. Desarrollo del estudio.**

#### **Fase 4. Revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo.**

##### **Paso 4.1.** Preparación y comienzo del estudio.

Con la participación del grupo de trabajo seleccionado y todos los factores de la instalación, se efectúa una reunión preliminar donde se adopta lo establecido en la etapa anterior lo cual facilita el desarrollo de los siguientes pasos.

##### **Paso 4.2.** Definir los puestos que se pretenden estudiar.

En reunión con el grupo de trabajo se decide realizar el estudio a los puestos de trabajo que están presentes en los momentos de la verdad que impactan al cliente e integran el proceso de Recepción. Al ser la primera área del hotel con la cual los clientes establecen contacto, se considera este personal con una gran incidencia en la satisfacción de los mismos, siendo los puestos a estudiar los que se muestran en la **tabla 3.2.**

**Tabla 3.2:** Puestos de trabajo a estudiar.

Cargo	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta
Jefe de Grupo de Alojamiento.	1	1
Recepcionista de Alojamiento.	3	3
Técnico “A” en Relaciones Públicas.	1	1

**Fuente:** elaboración propia.

**Paso 4.3.** Determinar las fuentes de información para el estudio.

Durante el desarrollo de la investigación se examinan diferentes fuentes de información a través de la revisión documental, entre ellas:

- ❖ Organigrama: se observa la posición que ocupan los puestos de trabajo objeto de estudio y su interrelación directa e indirecta con los restantes puestos.
- ❖ Planificación estratégica: se adopta la misión, visión, objetivos y valores compartidos de la organización, para las competencias del proceso clave y definir las competencias de los puestos de trabajo analizados.
- ❖ Mapa de procesos: se muestra la ubicación de cada uno de los procesos que componen la instalación, según su importancia.
- ❖ Calificadores de cargos: se analizan los calificadores de cargos de los puestos objetos de estudio analizándose el contenido de trabajo de los mismos y los requisitos de conocimientos que exigen.
- ❖ Evaluación del desempeño: se revisa el Reglamento para la Evaluación del Desempeño, el registro mensual, medio por el cual se comprueba el cumplimiento de las actividades, metas trazadas y las debilidades y fortalezas de cada trabajador en el desempeño de las funciones de su puesto.
- ❖ Manual de proceso (Gestión de Alojamiento): se revisa el manual donde se encuentran descritos los procesos con los estándares de calidad establecidos, las funciones de cada uno de los puestos, entre otros aspectos.
- ❖ Análisis y descripción de los puestos de trabajo: se realiza una revisión del análisis y descripción de los puestos de trabajo seleccionados para el estudio Recepcionista de





Alojamiento analizándose los aspectos que constituyen el documento. Como se muestra en el **anexo # 2.**

## **Fase 5. Determinación y definición de las competencias laborales de los puestos seleccionados.**

### **Paso 5.1.** Determinación de las competencias organizacionales.

En reunión con el grupo de trabajo y el Consejo de Dirección ampliado se llevan a cabo las actividades siguientes:

#### **5.1.1.** Capacitar al personal sobre Gestión por Competencias.

Partiendo del estudio de bibliografías e investigaciones actualizadas sobre la gestión por competencias, se proporciona la información para que el grupo de trabajo ofrezca un taller a los miembros del Consejo de Dirección ampliado, donde se indican los objetivos de la investigación y las competencias organizacionales más frecuentes en la literatura analizada.

#### **5.1.2.** Definir las competencias organizacionales.

Se realiza una tormenta de ideas a partir de la información brindada por los documentos relacionados con la Gestión por Competencias. Los integrantes del Grupo de Trabajo y el Consejo de Dirección analizan las competencias más significativas y llegan a un consenso, donde determinan las competencias que más se ajustan por su nivel de importancia a la organización, luego se unifican criterios e ideas, y se define que las competencias que distinguen a la UBC Villa caleta son: **profesionalidad, orientación al cliente, orientación a los resultados, mejora continua, trabajo en equipo y liderazgo**, las cuales quedan definidas de la manera siguiente:

- ❖ **Profesionalidad:** establecer políticas de trabajo para alcanzar metas u objetivos propuestos por la organización, con la disciplina y calidad requeridas en el trabajo, teniendo siempre presente mantener un nivel de personal capacitado en las tareas que se desarrollan y así poder enfrentar cualquier desafío con niveles adecuados de actuación, con la ética que debe caracterizar a un trabajador civil de la defensa. Cada trabajador debe conocer su responsabilidad en el puesto y debe ser consciente del papel que juega en la prestación de servicios en una entidad civil del Ministerio de las Fuerzas Armadas.
- ❖ **Orientación al cliente:** brindar un servicio de excelencia al cuerpo de oficiales sobre la base de la política establecida por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias capaz de captar las necesidades del cliente y transformarlas en expectativas superadas; logrando su lealtad y predilección. Contando con un colectivo con la habilidad para establecer relaciones de confianza y respeto mutuo.



- ❖ **Orientación a los resultados:** garantizar la obtención de resultados con elevada calidad, que satisfacen y superan las expectativas del cliente, manteniendo un enfoque de mejora continua que permite el incremento de los niveles de eficacia, eficiencia y productividad del trabajo.
- ❖ **Mejora continua:** establecer estrategias de trabajo que perfeccionen constantemente la calidad del servicio brindado, en aras de superar la competencia en el sector y consolidar la preferencia de los clientes.
- ❖ **Trabajo en equipo:** es la cooperación de todo el personal en el desempeño de las tareas de la organización priorizando los intereses colectivos ante los personales, construyendo un ambiente de confianza y solidaridad donde se fortifique el sentido de pertenencia de los trabajadores con la instalación.
- ❖ **Liderazgo:** líderes en satisfacción del cliente en el Ministerio de las Fuerzas Armadas, consolidándose en la preferencia de los clientes mediante un servicio personalizado y con suprema calidad.

#### **Paso 5.2.** Determinación de las competencias del proceso seleccionado.

El subproceso seleccionado es Recepción, debido a que la instalación así lo solicita, pues genera un fuerte impacto en la satisfacción de los clientes al ser el primer departamento del hotel con el cual entran en contacto. Además, este proceso se encarga de recibir, acoger y despedir a los clientes, así como atender todas sus solicitudes y brindar información de los servicios, tanto internos como externos.

##### **5.2.1.** Selección del personal que integrará el Comité de Expertos.

Los posibles expertos se seleccionan teniendo en cuenta los conocimientos sobre el proceso, años de experiencia y el nivel de confianza que se debe obtener, de esta manera cada integrante del panel pondera según el orden de importancia y criterio propio sobre las competencias de mayor relevancia.

Se calcula el número de expertos que como mínimo se necesitan, a partir de la siguiente fórmula:

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

Donde:

P: error mínimo que se tolera a juicio de los expertos

I: nivel de precisión asumido

K: valor obtenido para un nivel de confianza determinado



Con un error mínimo del 1%, un nivel de precisión equivalente al 10% y con un nivel de confianzas del 99%, se obtiene un valor de  $K=6.6564$ . Estos valores se sustituyen en la fórmula anterior y se obtiene que:

$$M = 0.01 * (1 - 0.01) * \frac{6.6564}{0.10^2} = 6.58 \approx 7$$

La aplicación de la fórmula para el cálculo del número de expertos demuestra que se necesitan como mínimo 7 expertos. Para una mayor confiabilidad en los resultados, se deben escoger de 9 a 25 expertos según la literatura consultada, por lo que se eligen 10 posibles expertos. A continuación, en la **tabla 3.3** se muestra la relación de los posibles miembros del Comité de Expertos.

**Tabla 3.3:** Posibles miembros del Comité de Expertos.

Nombre y apellidos	Cargo	Años de experiencia	Nivel de escolaridad
Lumey López Ventura	Directora UBC Villa Caleta	14	Superior
María Isabel Lorenzo López	Jefa de Alojamiento	5	Superior
Yadiana Ganzó Hernández	Recepcionista de Alojamiento	4	Superior
Taimara Lloren Pérez	Recepcionista de Alojamiento	8	Superior
Félix Colina Ramírez	Supervisor Hotelero	2	Superior
Aurora Rodríguez de la Fe	Especialista "A" Servicios de Alojamiento	7	Superior
María Cecilia Calderón Acosta	Técnico "A" Servicios de Alojamiento	12	Superior
Ivis Valdés Reyes	Técnico "A" Servicios de Alojamiento	10	Superior
Yoady Gil Hernández	Técnico "B" Servicios de Alojamiento	4	Superior
Maribel Arias Vázquez	Técnico "B" Servicios de Alojamiento	6	Superior

**Fuente:** elaboración propia.

Para la selección de los expertos se utiliza el coeficiente de competencia de Oñate Ramos, 1988, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto, sobre su nivel de conocimiento con respecto



al tema objeto de estudio y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

$$K = (Kc + Ka) / 2$$

Seguidamente en las **tablas 3.4 y 3.5** se muestran los coeficientes de conocimiento (Kc) y de argumentación (Ka) de los expertos respectivamente, que se toman para la determinación del coeficiente de competencia (K) como se muestra en la **tabla 3.6**.

**Tabla 3.4:** Coeficiente de conocimiento (Kc).

Características	Prioridad	Expertos									
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Conocimiento	0.181	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Competitividad	0.086	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Disposición	0.054	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Creatividad	0.100	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Profesionalidad	0.113	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Capacidad de Análisis	0.122	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experiencia	0.145	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1
Intuición	0.054	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
Actualización	0.127	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1
Colectividad	0.018	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>1.000</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0.85</b>	<b>0.55</b>	<b>0.82</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 3.5:** Coeficiente de argumentación (Ka).

Fuentes de argumentación	Expertos										Grado de influencia de los criterios		
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	A	A	M	A	M	M	A	A	A	A	0.27	0.21	0.13
Experiencias obtenidas	A	A	A	M	M	A	M	A	A	A	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajo nacionales	M	A	B	A	M	M	M	A	M	M	0.14	0.10	0.06
Conocimiento de trabajo en el extranjero	B	B	B	B	B	B	A	B	B	B	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográfica	M	A	M	A	A	M	A	M	M	A	0.09	0.07	0.05
Curso de actualización	M	A	M	A	M	M	A	M	A	M	0.18	0.14	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>0.80</b>	<b>0.96</b>	<b>0.76</b>	<b>0.94</b>	<b>0.80</b>	<b>0.80</b>	<b>0.94</b>	<b>0.90</b>	<b>0.90</b>	<b>0.88</b>	<b>1.00</b>	<b>0.80</b>	<b>0.50</b>

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 3.6:** Coeficiente de competencia (K).

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Kc	1	1	1	0.85	0.55	0.82	1	1	1	1
Ka	0.86	0.96	0.76	0.94	0.80	0.80	0.94	0.90	0.90	0.88
<b>K</b>	<b>0.93</b>	<b>0.98</b>	<b>0.88</b>	<b>0.90</b>	<b>0.71</b>	<b>0.81</b>	<b>0.97</b>	<b>0.95</b>	<b>0.92</b>	<b>0.94</b>

**Fuente:** elaboración propia.

A partir de los valores obtenidos para el coeficiente de competencia (K) se decide eliminar al experto número 5 ya que presenta un nivel de competencia inferior a 0.8, por lo que queda constituido el Comité de Expertos.

### 5.2.2. Selección de los métodos a emplear.

Para el trabajo con el Comité de Expertos se selecciona el método Delphi y el método del coeficiente de Kendall, lo cual permite unificar el criterio de los expertos en la determinación de las competencias de los puestos seleccionados y buscar la concordancia entre los mismos.

### 5.2.3. Capacitación del Comité de Expertos.



Con el objetivo de preparar al Comité de Expertos se lleva a cabo un taller con los miembros del grupo de trabajo donde se abordan temas como: gestión por competencias, los métodos a emplear en la investigación (Delphi y coeficiente Kendall) para seleccionar las competencias de los puestos de trabajo seleccionados. Además, se realiza la revisión de manuales, procedimientos técnicos requeridos para el proceso objeto de estudio, lo cual permite que los expertos desarrollen una noción completa del funcionamiento del proceso y sus actividades.

**5.2.4. Definir las competencias del proceso y su conceptualización.**

A partir del trabajo grupal realizado con los expertos son analizadas un grupo de competencias mediante la aplicación del cuestionario que se presenta en el **anexo # 3**. De esta forma se desarrolla la primera ronda del método Delphi en la que cada experto selecciona las competencias que más se ajustan al proceso. Después de reducir el listado se procede a la aplicación de la segunda ronda y se selecciona aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia es  $C \geq 0.70$  según se muestra en la **tabla 3.7**.

**Tabla 3.7:** Segunda ronda del Método Delphi para determinar las competencias del proceso de Gestión de Alojamiento.

Competencia	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Comunicación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1.00</b>
Resolución de problemas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1.00</b>
Trabajo en equipo	1	1	0	1	1	1	1	1	1	<b>0.89</b>
Excelencia	0	1	0	1	1	0	1	1	1	<b>0.67</b>
Poder de Negociación	1	1	1	0	1	1	0	1	1	<b>0.78</b>
Mejora continua	1	1	1	1	1	0	1	0	1	<b>0.78</b>
Responsabilidad	1	1	0	0	1	0	1	1	0	<b>0.56</b>
Liderazgo	1	0	1	1	1	0	0	1	1	<b>0.67</b>
Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1.00</b>
Confiabilidad	1	1	1	1	0	1	0	1	0	<b>0.67</b>
Toma de decisiones	0	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>0.89</b>
Capacidad de respuesta	1	1	1	1	1	1	0	1	1	<b>0.89</b>
Profesionalidad	1	1	1	1	1	1	0	1	0	<b>0.78</b>
Sentido de pertenencia	1	1	0	1	1	1	0	1	0	<b>0.67</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Con el objetivo de unificar el criterio de los expertos se procede a la aplicación del Método Kendall, tal como se muestra en la **tabla 3.8**, de manera que cada integrante del comité pondere según su criterio el orden de prioridad de las competencias del proceso de Gestión de Alojamiento.

**Tabla 3.8:** Método del coeficiente Kendall para determinar las competencias del proceso de Gestión de Alojamiento.

Competencia	Expertos									$\sum A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Comunicación	2	2	1	1	2	2	2	3	3	18	<b>-27.11</b>	735.01
Resolución de problemas	6	6	6	6	5	6	6	7	7	55	<b>9.89</b>	97.79
Trabajo en equipo	3	3	3	3	3	3	3	2	1	24	<b>-21.11</b>	445.68
Poder de Negociación	9	8	7	9	8	8	9	8	8	74	<b>28.89</b>	834.57
Profesionalidad	5	5	5	5	7	5	5	4	5	46	<b>0.89</b>	0.79
Orientación al cliente	1	1	2	2	1	1	1	1	2	12	<b>-33.11</b>	1096.35
Toma de decisiones	8	9	9	8	9	9	9	9	9	79	<b>33.89</b>	1148.46
Capacidad de respuesta	7	7	8	7	6	7	7	6	6	61	<b>15.89</b>	252.46
Mejora continua	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37	<b>-8.11</b>	65.79
	<b>K= 9</b>		<b>m=9</b>		<b>T=40.1</b>		<b>W=0.96</b>			<b>406</b>		<b>4676.89</b>

**Fuente:** elaboración propia.

El estudio es válido, ya que existe concordancia entre el criterio de los expertos y las competencias seleccionadas son las que cumplan la siguiente condición:  $\sum A_i < T$ , las mismas se muestran conceptualizadas a continuación:

- ❖ **Comunicación:** brindar información de forma clara y concisa a los clientes acerca del funcionamiento de la instalación y los servicios que ofrece. Ser capaz de recepcionar y tramitar cualquier reclamación, inconformidad o solicitud de los clientes tanto durante su estadía en el hotel como en el momento de partida.
- ❖ **Trabajo en equipo:** colaborar eficaz entre todos los miembros del proceso para mantener la agilidad y calidad del servicio al cliente. Promover la realización de las tareas de manera colectiva, estimulando la participación de todos los implicados, creando un clima de confianza y respeto mutuo, aprovechando el talento del capital humano implicado para lograr el éxito de las actividades.



- ❖ **Orientación al cliente:** realizar la planificación de la instalación en función de superar las expectativas de los clientes externos brindando servicios para lograr la preferencia y establecer relaciones de confianza y respeto mutuo. Tramitar las quejas de los clientes y transformar esas necesidades en nuevas y eficientes soluciones. Contar con un personal con una sensibilidad especial para obtener efectividad en las soluciones.
  
- ❖ **Mejora continua:** hacer énfasis en la formación periódica de los empleados, a través de la capacitación continua, que contribuyan a mejorar cada día la calidad en el trabajo con el fin de lograr la satisfacción de los clientes.

Definidas las competencias del proceso de Gestión y Alojamiento, prosigue seleccionar y conceptualizar las competencias de uno de los subprocesos que los componen, siendo éste el subproceso de Recepción. De igual manera se aplican los métodos anteriores, mostrando los resultados en las **tablas 3.9 y 3.10** respectivamente.

**Tabla 3.9:** Segunda ronda del Método Delphi para determinar las competencias del subproceso de Recepción.

Competencias	Expertos									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Cc
Comunicación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Poder de negociación	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0,89
Sentido de pertenencia	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0,44
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0,89
Planificación y organización	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Orientación hacia el cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0,89
Orientación a los resultados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Mejora continua	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Responsabilidad	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0,67
Toma de decisiones	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0,67
Confiabilidad	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0,56
Capacidad de respuesta	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0,67
Profesionalidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00

**Fuente:** elaboración propia.



**Tabla 3.10:** Método del coeficiente Kendall para determinar las competencias del subproceso de Recepción.

Competencia	Expertos									$\sum A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Orientación hacia el cliente	2	1	2	1	1	1	2	1	2	13	-27.5	756.25
Poder de negociación	8	6	8	5	6	7	7	6	7	60	19.5	380.25
Comunicación	5	5	5	6	5	5	6	5	5	47	-6.5	42.25
Mejora continua	4	4	3	4	4	3	3	4	4	33	-7.5	56.25
Planificación y organización	7	8	6	8	7	6	5	7	6	60	19.5	380.25
Orientación a los resultados	6	7	7	7	8	8	8	8	8	67	26.5	702.25
Trabajo en equipo	3	3	4	3	3	4	4	3	3	30	-10.5	110.25
Profesionalidad	1	2	1	2	2	2	1	2	1	14	-26.5	702.25
	<b>K= 8</b>		<b>m= 9</b>		<b>T= 49.5</b>		<b>W= 0.86</b>			<b>324</b>		<b>3130</b>

**Fuente:** elaboración propia.

A partir de la aplicación de los métodos mencionados anteriormente, se determinan las competencias que más se ajustan al subproceso de Recepción. Luego el equipo de trabajo partiendo de los criterios de los expertos, elabora la conceptualización de dichas competencias:

- ❖ **Orientación a hacia el cliente:** Ofertar opcionales en el hotel dirigido al tipo de cliente que se vaya a atender para superar sus expectativas y satisfacer sus necesidades (dificultades con el alojamiento o reservas, entre otras). Contar con un personal altamente capacitado que permita cumplir con los estándares de calidad y lograr la preferencia de los clientes.
- ❖ **Comunicación:** brindar información de forma clara y concisa a los clientes acerca del funcionamiento de la instalación y los servicios brindados, manteniéndose en constante actualización sobre los diferentes sucesos repentinos que modifiquen el desarrollo normal de los procesos. Ser capaz de recepcionar y tramitar cualquier reclamación, inconformidad o solicitud de los clientes tanto durante su estadía en el hotel como en el momento de partida.
- ❖ **Trabajo en equipo:** el trabajo desarrollado por el equipo de recepción se realiza de manera conjunta para recepcionar, tramitar, y solucionar cualquier inconformidad o reclamación de los



clientes, proporcionando en el momento oportuno, con la precisión y calidad requerida, la información necesaria para la organización del proceso de entrega y salidas de habitaciones.

- ❖ **Profesionalidad:** garantizar un servicio de recepción hotelera que se corresponda con la disciplina y ética que debe poseer un trabajador civil del Ministerio de las Fuerzas Armadas, de manera que el cliente perciba un servicio ágil y convincente en la respuesta ante cualquier queja, inquietud, o solicitud que éste requiera.
- ❖ **Mejora continua:** establecer políticas de trabajo que perfeccionen constantemente la calidad del servicio brindado, en aras de superar la competencia y consolidar la preferencia de los clientes. Hacer énfasis en la formación periódica de los empleados, a través de la capacitación continua. Realizar periódicamente el análisis funcional del proceso en busca de reservas de mejoras para encontrar formas de realizar las actividades logrando un desempeño superior.

**Paso 5.3.** Determinación y definición de las competencias laborales de los puestos de trabajo seleccionados.

Luego de seleccionados los puestos de trabajo para la determinación y definición de sus competencias, se lleva a cabo con la opinión de los miembros del Comité de Expertos la selección de las competencias, mediante la revisión de los documentos siguientes: manuales de procedimientos, análisis y descripción de puestos, calificadores de cargo, resultados de las evaluaciones de desempeño. Se les brinda a los expertos un modelo de cuestionario de competencias laborales (**anexo # 3**), constituyendo la primera ronda del método Delphi. Luego, los expertos eligen aquellas competencias que más se ajustan a los puestos y se reduce el listado a través de la segunda ronda del método Delphi (**tabla 3.11**) y método del coeficiente Kendall (**tabla 3.12**).

**Tabla 3.11:** Segunda ronda del Método Delphi para seleccionar las competencias del puesto Jefe de Grupo de Alojamiento.

Competencia	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Comunicación	1	1	0	1	1	1	1	1	1	<b>0.89</b>
Resolución de problemas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1.00</b>
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	0	1	1	1	<b>0.89</b>
Excelencia	0	1	0	1	1	0	1	1	1	<b>0.67</b>
Negociación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1.00</b>
Resistencia a la tensión	1	1	1	1	1	0	1	0	1	<b>0.78</b>
Responsabilidad	0	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>0.89</b>



Planificación y organización	1	1	1	1	1	1	0	1	1	<b>0.89</b>
Liderazgo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1.00</b>
Orientación a los resultados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1.00</b>
Confiabilidad	1	1	0	1	1	1	1	1	1	<b>0.89</b>
Toma de decisiones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1.00</b>
Capacidad de respuesta	1	1	0	1	1	1	0	1	0	<b>0.67</b>
Profesionalidad	1	1	1	1	1	1	0	1	0	<b>0.78</b>
Orientación al cliente	0	1	1	1	0	1	1	1	0	<b>0.67</b>

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 3.12:** Método del coeficiente Kendall para determinar las competencias del puesto Jefe de Grupo de Alojamiento.

Competencia	Expertos									$\sum A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Comunicación	8	8	8	8	8	9	8	7	8	72	<b>22.60</b>	510.76
Resolución de problemas	7	7	7	7	7	7	7	8	6	63	<b>13.60</b>	184.96
Planificación y organización	10	10	10	9	10	10	10	10	9	88	<b>38.60</b>	1489.96
Poder de Negociación	2	2	1	1	2	2	2	2	1	15	<b>-34.40</b>	1183.36
Resistencia a la tensión	9	9	9	10	9	8	9	9	10	82	<b>32.60</b>	1062.76
Responsabilidad	5	6	5	5	6	6	6	6	7	52	<b>2.60</b>	6.76
Trabajo en equipo	4	5	6	6	5	5	5	5	5	46	<b>-3.40</b>	11.56
Liderazgo	1	1	2	2	1	1	1	1	2	12	<b>-37.40</b>	1398.76
Orientación hacia el cliente	3	4	3	4	3	4	4	4	4	33	<b>-16.40</b>	268.96
Toma de decisiones	5	3	4	3	4	3	3	3	3	31	<b>-18.40</b>	338.56
	<b>K= 10</b>	<b>m=9</b>	<b>T=49.4</b>			<b>W=0.96</b>			<b>494</b>		<b>6456.40</b>	

**Fuente:** elaboración propia.

A partir de la aplicación de los métodos mencionados anteriormente, se determinan las competencias que más se ajustan al puesto de trabajo Jefe de Grupo de Alojamiento. Luego el equipo de trabajo partiendo de los criterios de los expertos, elabora la conceptualización de dichas competencias:

- ❖ **Liderazgo:** consiste en dirigir, orientar y supervisar de manera armónica y entusiasta las tareas del equipo de recepción según los índices de ocupación, delegando autoridad a los



miembros de su equipo para tomar decisiones y mover los recursos indispensables de manera que se garantice la estabilidad, comodidad y seguridad de los clientes durante su llegada y salida de la instalación, así como su estancia en las habitaciones.

- ❖ **Poder de Negociación:** identificar las posiciones propias y ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes. Busca el entendimiento con los clientes a la hora de atender una reclamación. Es ágil y efectivo proponiendo compensaciones que resulten llamativas para los clientes después de haber emitido una queja, haciendo un uso racional de todos los recursos que se encuentran a su disposición.
- ❖ **Toma de decisiones:** investigar y buscar la información necesaria para tomar decisiones en los aspectos claves ante el tratamiento de reclamaciones de los clientes, para que estas no se conviertan en quejas oficiales. Es consecuente en sus actos y tiene en cuenta la opinión de sus subordinados para tomar decisiones encaminadas a solucionar las inquietudes planteadas por los clientes ante cualquier situación de descontento.
- ❖ **Orientación hacia el cliente:** ser capaz de captar las necesidades del cliente y transformarlas en expectativas superadas; logrando su lealtad y predilección. Contar con un colectivo altamente competitivo que posea la habilidad de establecer relaciones de confianza y respeto mutuo. Ser amable y cortés.
- ❖ **Trabajo en equipo:** promover el trabajo en colectivo para la realización de las tareas para superar así las deficiencias individuales de los empleados y aumentar la probabilidad de trabajo sin fallos. Anteponer los intereses colectivos ante de los personales. Colaborar con el resto de los puestos de trabajo del área en momentos críticos de trabajo (entrada/salida masiva de huéspedes a la instalación). Intercambiar información con las áreas que intervienen en el funcionamiento de la Recepción de manera eficaz.

Para determinar las competencias del puesto de trabajo Recepcionista de Alojamiento, se procede de manera similar al caso anterior. Los resultados se muestran en las **tablas 3.13 y 3.14**.

**Tabla 3.13:** Segunda ronda del método Delphi para seleccionar las competencias del puesto Recepcionista de Alojamiento.

Competencia	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Comunicación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1.00</b>
Resolución de problemas	1	1	1	1	1	1	0	1	1	<b>0.89</b>
Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1.00</b>



Excelencia	1	1	0	0	1	0	1	1	0	<b>0.56</b>
Negociación	0	1	1	1	1	1	0	1	0	<b>0.67</b>
Resistencia a la tensión	1	1	0	0	1	0	1	1	0	<b>0.56</b>
Responsabilidad	0	1	1	1	1	1	0	1	0	<b>0.67</b>
Polifuncionabilidad	1	0	1	0	1	1	0	1	0	<b>0.56</b>
Empatía	1	1	1	1	0	0	1	1	0	<b>0.67</b>
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	0	1	0	<b>0.78</b>
Confiabilidad	1	1	1	0	1	1	1	1	1	<b>0.89</b>
Capacidad de coordinación	1	1	1	1	1	1	0	1	0	<b>0.78</b>
Capacidad de respuesta	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1.00</b>
Profesionalidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1.00</b>
Sentido de pertenencia	1	0	1	0	1	1	1	1	0	<b>0.67</b>

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 3.14:** Método del coeficiente Kendall para determinar las competencias del puesto Recepcionista de Alojamiento.

Competencia	Expertos									$\sum A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Comunicación	4	4	4	3	4	3	3	4	3	32,00	<b>-8,50</b>	72,25
Resolución de problemas	7	8	7	8	7	7	7	8	7	66,00	<b>25,50</b>	650,25
Orientación al cliente	2	2	2	1	1	2	1	2	2	15,00	<b>-25,50</b>	650,25
Trabajo en equipo	5	6	5	5	5	6	5	6	6	49,00	<b>8,50</b>	72,25
Confiabilidad	8	7	8	7	8	8	8	7	8	69,00	<b>28,50</b>	812,25
Capacidad de coordinación	6	5	6	6	6	5	6	5	5	50,00	<b>9,50</b>	90,25
Capacidad de respuesta	3	3	3	4	3	4	4	3	4	31,00	<b>-9,50</b>	90,25
Profesionalidad	1	1	1	2	2	1	2	1	1	12,00	<b>-28,50</b>	812,25
	<b>K= 8</b>		<b>m=9</b>		<b>T=41</b>		<b>W=0.96</b>		<b>324,00</b>		<b>3250,00</b>	

**Fuente:** elaboración propia.



El estudio es válido y se seleccionan como competencias en este estudio aquellas que cumplan la condición de  $\Sigma A_i \leq T$ , conceptualizándose a continuación:

- ❖ **Comunicación:** demostrar habilidades comunicativas que le permitan aportar información hotelera y extrahotelera, sobre el funcionamiento de la instalación y las ofertas de la misma, escuchando atentamente las solicitudes específicas de los clientes, y estableciendo un vínculo de cordialidad que permita comprender las quejas y brindar la solución precisa en el momento que se requiera.
- ❖ **Orientación al cliente:** poseer conocimiento suficiente acerca del perfil sociopsicológico de los diferentes clientes (hábitos, gustos, preferencias) para ofrecerle un servicio amable y personalizado, en cuanto a ofertas gastronómicas, actividades recreativas y culturales. Mostrar un trato amable y cortés en la interacción con el cliente desde su entrada hasta la salida.
- ❖ **Profesionalidad:** poseer pleno dominio del subproceso de Recepción, con habilidades en el manejo del equipamiento que se utiliza para cumplir cabalmente con los estándares establecidos durante el control de entrada y el control de salida, así como el cambio habitacional y la atención del teléfono, manteniendo una adecuada presencia personal y actitud afable y cordial ya que constituye la primera imagen que recibe el cliente en la instalación.
- ❖ **Capacidad de respuesta:** poseer rapidez mental y de acción para responder a diversos requerimientos internos y / o externos en torno al trabajo que ejecuta, siendo oportuno en cuanto a reaccionar a las exigencias de los clientes; articulando respuestas precisas ante dificultades y contingencias, así como realizar los ajustes necesarios de manera rápida y acordes a las situaciones que se presentan.

Para determinar las competencias del puesto de trabajo Técnico “A” en Relaciones Públicas, se procede de manera similar a los casos anteriores, como se muestra en las **tablas 3.15 y 3.16**.

**Tabla 3.15:** Segunda ronda del método Delphi para seleccionar las competencias del puesto Técnico “A” en Relaciones Públicas.

Competencia	Expertos									Cc
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Comunicación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1.00</b>
Capacidad de análisis	0	0	1	1	1	0	1	1	0	<b>0.56</b>
Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>1.00</b>



Poder de negociación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Resistencia a la tensión	0	0	1	1	1	0	1	1	0		0.56
Capacidad de respuesta	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.89
Responsabilidad	1	1	1	1	1	1	0	1	0		0.78
Gestión de conflicto	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Empatía	1	1	0	0	1	1	0	1	0		0.56
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	0	1	0		0.78
Confiabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	0		0.89
Capacidad de coordinación	1	0	1	0	1	1	1	1	0		0.67
Resolución de problemas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Profesionalidad	1	1	1	1	1	1	0	1	1		0.89
Sentido de pertenencia	1	1	0	0	1	0	1	1	0		0.56

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.16: Método del coeficiente Kendall para determinar las competencias del puesto Técnico "A" en Relaciones Públicas.

Competencia	Expertos									$\sum A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9			
Comunicación	2	2	1	2	2	1	2	1	2	15,00	-34,50	1190,25
Orientación al cliente	1	1	3	1	1	3	3	3	1	17,00	-32,50	1056,25
Poder de negociación	3	3	2	3	3	2	1	2	3	22,00	-27,50	756,25
Capacidad de respuesta	7	8	7	6	6	7	7	7	6	61,00	11,50	132,25
Responsabilidad	8	7	8	9	8	9	8	8	9	74,00	24,50	600,25
Profesionalidad	5	4	5	5	5	4	4	5	5	42,00	-7,50	56,25
Resolución de problemas	9	9	10	8	9	10	10	10	8	83,00	33,50	1122,25
Confiabilidad	10	10	9	10	10	8	9	9	10	85,00	35,50	1260,25
Trabajo en equipo	4	5	4	4	4	5	5	4	4	39,00	-10,50	110,25
Gestión de conflictos	6	6	6	7	7	6	6	6	7	57,00	7,50	56,25
	<b>K= 10</b>		<b>m=9</b>		<b>T=50</b>		<b>W=0.95</b>			<b>495,00</b>		<b>6340,50</b>

Fuente: elaboración propia.



El estudio es válido, considerando que se seleccionan como competencias en este estudio aquellas que cumplan la condición de  $\Sigma A_i \leq T$ , conceptualizando las siguientes:

- ❖ **Comunicación:** tener destreza comunicativa que le permita establecer una relación adecuada con los clientes durante la atención a sus peticiones o inquietudes, además de poseer la capacidad de escuchar las solicitudes de los mismos, utilizando eficientemente el lenguaje verbal y extraverbal como son fluidez, entonación, ritmo, volumen, gestualidad, vocabulario amplio y acertado, lo cual contribuya a una mejor comprensión y entendimiento al atender y canalizar las quejas, sugerencias y opiniones de los huéspedes.
- ❖ **Orientación al cliente:** inspirar confianza y seguridad tramitando con simpatía y discreción las inquietudes y reclamaciones de los clientes con respecto a cualquier área del hotel, para lograr un alto nivel de satisfacción, brindando sugerencias que resulten atractivas a los clientes.
- ❖ **Poder de Negociación:** poseer habilidades y conocimientos que le permitan desenvolverse ante una negociación con clientes y superiores, alcanzando acuerdos satisfactorios. Buscar el entendimiento con los clientes a la hora de atender una reclamación. Ser ágil y efectivo proponiendo compensaciones que resulten llamativas para los clientes después de haber emitido una queja, haciendo un uso racional de todos los recursos que se encuentran a su disposición.
- ❖ **Profesionalidad:** tener pleno dominio de las diferentes actividades que realiza el subproceso de Recepción, teniendo en cuenta los principios y valores éticos y morales que caracterizan a los trabajadores en el sector del turismo. Dominar los procedimientos establecidos para cumplir con los estándares de calidad durante la atención a los clientes en el hospedaje, manteniendo una adecuada presencia personal y actitud afable, puesto que constituye la imagen que percibe el cliente del hotel. Ser crítico y autocrítico.
- ❖ **Trabajo en equipo:** colabora eficientemente en el equipo de trabajo del subproceso; así con las restantes áreas y se compromete con los objetivos del grupo y los motiva en la obtención de las metas de la instalación. Prioriza los intereses del colectivo sobre los individuales y utiliza las oportunidades de trabajo en grupo para lograr el éxito de las actividades que se desarrollan en el área. Colabora con el personal de trabajo de la Recepción para agilizar el hospedaje. Mantener relaciones de solidaridad construyendo un ambiente de respeto mutuo y solidaridad donde se ve el sentido de pertenencia de cada trabajador.

**Fase 6. Elaboración de las matrices de competencias laborales para los puestos seleccionados.**






Después del trabajo grupal realizado por el Comité de Expertos y el grupo de trabajo, partiendo de la conceptualización de las competencias de los puestos, se procede entonces a la elaboración de la Matriz de Competencias para cada puesto de trabajo objeto de estudio. Estos perfiles contarán con 5 niveles, mostrándose los diferentes comportamientos, habilidades y conocimientos que los componen, por su trabajo o por las situaciones a las que se exponen diariamente. Con este fin se conjugan los elementos: Saber, Saber-Hacer, Querer-Saber- Ser, Saber-Aprender, Hacer-Saber. Para cada comportamiento se define un nivel del uno al cinco, ubicándolo en el estado deseado. Posteriormente se aprueban y revisan las matrices con sus diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimiento, esto se realiza entre el grupo de trabajo y el Comité de Expertos. Las matrices de competencias integrarán el formato de los perfiles de cargo por competencias que se elaboran en la fase siguiente.

**Fase 7. Elaboración de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo.**

**Paso 7.1.** Conformación del formato y elaboración de los perfiles de cargo por competencias.

Luego de ser elaboradas las matrices de competencias de los puestos de trabajo y revisado el análisis y descripción de los mismos, se procede a dar formato definitivo a los perfiles de cargo por competencias. En la **tabla 3.17** se presenta la conformación definitiva del diseño.

**Tabla 3.17:** Formato de los perfiles de cargo por competencias.

	<b>Perfil de cargo por competencias</b> <b>Entidad: UBC Villa Caleta</b>	<b>Folio:</b>
		<b>Código:</b>
		<b>Edición:</b>
		<b>Fecha:</b>
		<b>Página:</b>
<b>I. Datos generales</b>		
Cargo		
Área de trabajo		
Proceso al que pertenece		
Cargos que le reportan		
Cargos a quien reporta		
Categoría ocupacional		
Grupo escala		



Salario							
<b>II. Misión</b>							
<b>III. Matriz de competencias para el cargo</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Saber 2. Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber							
<b>IV. Requerimientos del cargo</b>							
Calificación formal o escolaridad							
Conocimientos específicos							
Experiencia previa							
Requisitos físicos	1. Elemental	2. Medio	3. Superior				
<b>V. Requisitos de personalidad</b>	<b>1. No exigidos</b>	<b>2. Bajo</b>	<b>3. Medio</b>	<b>4. Alto</b>			
<b>VI. Responsabilidades</b>							
<b>VII. Condiciones de seguridad y salud del trabajo</b>							
Esfuerzo físico y mental ❖ Físico - Mental							
Ambiente laboral Iluminación Microclima Ruido							
Riesgos del puesto de trabajo							
Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral							
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos							
Régimen de trabajo y descanso							
Horario de trabajo							
<b>VIII. Cultura organizacional</b>							
Expectativas del comportamiento							
Clima organizacional							
<b>IX. Valores compartidos</b>							
Realizado por:	Firma:		Fecha:				
Revisado por:	Firma:		Fecha:				
Aprobado por:	Firma:		Fecha:				

Fuente: Pérez, 2013.

Consecutivamente son elaborados los perfiles de cargo por competencias de cada puesto objeto de estudio, los cuales aparecen en los **anexos # 4, 5 y 6**.

**Paso 7.2.** Revisión de los perfiles de cargo por competencias.



El grupo de trabajo conjuntamente con el Comité de Expertos revisa los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo confirmando que estos se encuentren correctamente elaborados y con todos los elementos necesarios.

### **Fase 8. Presentación de la versión final.**

#### **Paso 8.1.** Presentación y aprobación de los perfiles de cargo por competencias.

En reunión con el Consejo de Dirección ampliado se dan a conocer los perfiles de cargo por competencias, los cuales quedan aprobados para los puestos analizados que intervienen en el subproceso de Recepción.

#### **Paso 8.2. Comunicación y documentación a los trabajadores ocupantes de los puestos.**

El grupo de trabajo que realiza el estudio encabezado por el Subdirector de Recursos Humanos, en presencia de los trabajadores del área, comunica y notifica la culminación y éxito del estudio. Las fases 9 y 10 de esta etapa no ha resultado posible desarrollarlas debido a que se necesita que transcurra un tiempo determinado de su implementación para evaluar los resultados.



## CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación realizada en la UBC Villa Caleta permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se efectúa una revisión en la literatura sobre la temática a abordar donde se presentan todos los fundamentos teóricos – metodológicos, relacionados con la gestión por competencias laborales y perfil de cargo, que constituyen el estado del arte que funciona como sustento en el desarrollo del proceso investigativo.
2. Se cumple el objetivo de la investigación, pues se aplica un procedimiento de Pérez 2013, para la elaboración de los perfiles de cargo por competencia en el subproceso de Recepción de la UBC Villa Caleta, con vista a contribuir a la implementación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias.
3. Se puede concluir que la fuerza laboral del hotel “Villa Caleta” actualmente cuenta con 170 trabajadores en su plantilla de cargos, para un cumplimiento de la plantilla del 96% (plantilla aprobada 177). De ellos 76 son mujeres, lo que representa el 45% del total, según categoría ocupacional prevalecen los trabajadores de servicio (47%), y el nivel educacional que predomina es el medio superior que significa el 62% de la fuerza laboral.
4. A través de un trabajo grupal se determinan las competencias organizacionales, resultado ser: **Profesionalidad, Orientación hacia al cliente, Orientación a los resultados, Mejora continua, Trabajo en equipo y Liderazgo.**
5. El proceso de Gestión de Alojamiento y uno de los subprocesos que lo componen (Recepción) son claves en la instalación, por tanto a través de un trabajo grupal con el comité de expertos y en conjunto con la aplicación de los métodos Delphi y coeficiente Kendall, se identifican las competencias más representativas, las cuales son: **Orientación hacia el cliente, Comunicación y Trabajo en equipo.**
6. De los resultados obtenidos con la aplicación de los métodos Delphi y coeficiente Kendall, se obtiene las competencias más representativas en los puestos de trabajo objeto de estudio: **Trabajo en equipo, Comunicación y Orientación hacia el cliente**, las cuales se conceptualizan a partir de las funciones, conocimientos y habilidades que requieren los ocupantes de los mismos.
7. Se confeccionan las matrices de competencias, una vez que se seleccionan y conceptualizan las competencias laborales para los puestos de Jefe de Grupo de Alojamiento, Recepcionista de Alojamiento y Técnico “A” en Relaciones Públicas, elaborando los perfiles de cargo por



competencia que comprende las características del puesto, requerimientos, requisitos físicos y de personalidad, condiciones labores, valores compartidos, responsabilidad y la matriz de competencias laborales como elementos fundamentales del mismo.

8. El desarrollo de las fases 9 y 10 de la etapa conclusiva del procedimiento, correspondientes a la implementación, seguimiento y actualización del estudio, no se realiza, puesto que es necesario implementar el procedimiento durante un tiempo para evaluar sus resultados.



## **RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación y la necesidad de perfeccionar y ampliar algunos aspectos abordados se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Presentar ante el Consejo de Dirección de la instalación los resultados obtenidos mediante la realización de esta investigación.
2. Implementar los perfiles de cargo por competencias elaborados para los puestos de trabajo del subproceso de Recepción en la UBC Villa Caleta, con el fin de culminar la validación del procedimiento dándole el seguimiento requerido.
3. Extender la aplicación de este procedimiento a otros procesos, con vista a la certificación del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano con enfoque de competencias.



## BIBLIOGRAFÍA

1. **Acosta Montenegro, D. (2016).** “La Gestión por Competencias en la Empresa de Tecnologías de la Información para la Defensa de Matanzas”. [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. Matanzas, Cuba. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
2. **Alonso Suárez, C. (2008).** “Capital humano”, BETSIME [en línea], 2008. Disponible en: <<http://www.betsime.disaic.cu/>> [Consulta: 08/01/2019],
3. **Asamblea Nacional del Poder Popular, Ley 116 (2014).** “Código del trabajo”.
4. **Baute, Y. (2012).** “Propuesta de un procedimiento para la evaluación por competencias en la escuela de Formación Integral Antonio Guiterras de Matanzas”, [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Facultad Industrial Economía.
5. **Blanco Hidalgo Y, (2018).** “Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la UEB Central Azucarera "Mario Muñoz" en el municipio de Los Arabos”. [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. Matanzas, Cuba. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
6. **Beer, M. et al. (1985).** “*Human Resource Management. A General Manager’s Perspective. Text and Cases*”, New York.
7. **Caballero Hernández, S (2015).** “Elaboración de los perfiles de cargo por competencia en el hotel Meliá Las Antillas”. [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Facultad Industrial Economía.
8. **Carrasco, J. (2009).** “Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local”, [en línea]. Disponible en: <[www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf](http://www.cemci.org/revista/revista2/documentos/doc2.pdf)>. [consulta: 15/01/2019].
9. **Carter, McNamara (2011).** “*All About Human Resources and Talent Management*”, [en línea]. Disponible en: <<http://managementhelp.org/humanresources/index.htm#add>>. [consulta: 08/01/2019].
10. **Chiavenato, I (2002).** “Gestión del talento humano”, Bogotá. Colombia, Ed. Prentice Hall, ISBN: 978-958-691-391.
11. **Chiavenato, I. (2007).** “Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones”. [en línea]. Disponible en: <<http://www.xlibros.com>>. [consulta: 10/02/2019].
12. **Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Decreto No. 281 (2014).** “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”. Versión



- actualizada, revisada y concordada. La Habana. Cuba, Gaceta Oficial No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo de 2014, pp. 395
13. **Cuesta Santos, A. (2005).** “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”, 2da ed., La Habana, Cuba., Ed. Félix Varela, ISBN: 959-258-900-3, p. 168.
  14. **Cuesta Santos, A. (2010).** “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”, Ed.3ra, La Habana, Ed. Academia y Félix Varela.
  15. **Escobar Romero, S. (2011).** “Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Unidad Empresarial de Construcción de Materiales Alternativos de Cárdenas. Caso: Albañil “B”, [Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el Departamento de Economía de la UEB Alimentos Matanzas Empresas. Mención: Gestión de la Producción y de los Servicios], Matanzas. Cuba, UMCC.
  16. **Fenton García, V. (2011).** “Procedimiento para la implementación de la Gestión del Capital Humano en servicios asistenciales de hospitales”, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría Facultad de Ingeniería Industrial Departamento de Ingeniería Industrial.
  17. **Fernández López, Á. M. (2005).** “Análisis y descripción de puestos de trabajo”, [en línea], 2005. Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>>. [consulta: 10/02/2019].
  18. **García, J (2010).** “La Gestión del Capital Humano”, [en línea], 2010. Disponible en: <[http://www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias/1\\_concepto.html](http://www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias/1_concepto.html)> [consulta: 17/01/2019].
  19. **Heathfield, S. (2014).** “*What Is Human Resource Management?*”, [en línea], 2014. Disponible en: <[http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr\\_management.htm](http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm)> [consulta: 15/01/2019].
  20. **Hernández González, A. y Gómez González, R. (2015).** “Proceso de Gestión de Recursos Humanos en un ámbito universitario”, Revista Ingeniería Industrial [en línea], 2015. Disponible en: <<http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/512/630>>. [consulta: 8/01/2019].
  21. **Ingram, D. (2014).** “*What Are Competencies?*”, [en línea], 2014. Disponible en: <[http://www.ehow.com/info\\_8053775\\_competencies.html](http://www.ehow.com/info_8053775_competencies.html)> [consulta: 10/02/2019].
  22. **Jorge, A. (2003).** “La gestión por competencias en la Universidad Contemporánea”. 4to Taller Internacional de Gestión Universitaria.
  23. **Legorreta, B. L. [et al.], (2012).** “Gestión del Capital Humano”, [en línea], 2012. Disponible en: <<http://carolinaramirezdo.blogspot.com/2012/10/gestion-del-capital-humano-1ra-unidad.html>> [consulta: 08/01/2019].
  24. **Mahoney, J. T. & Deckup, J.R. (1986).** “*Evolution of Concept and Practice in PA/Human*





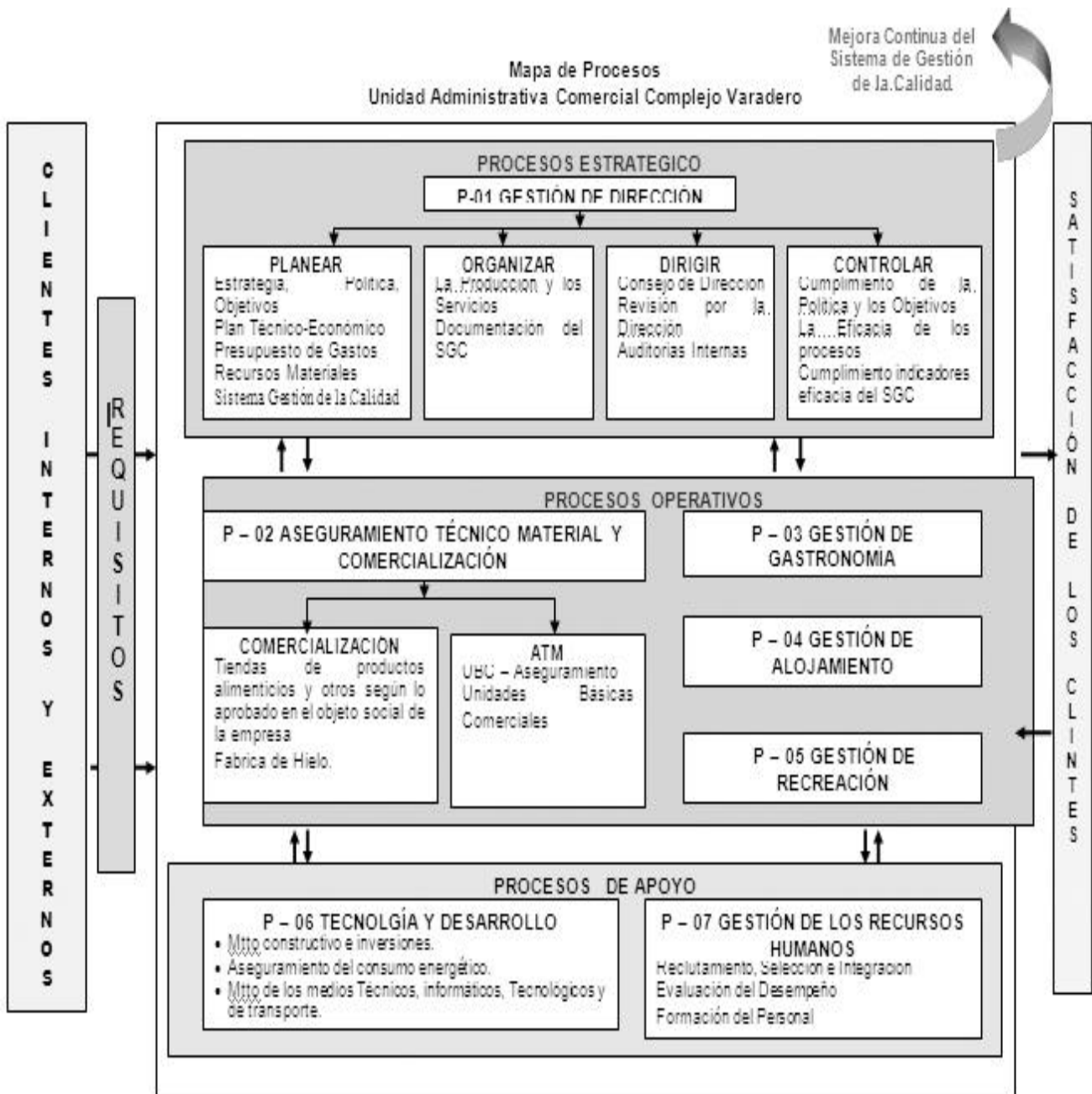
- Resources Management Journal of Management*", Vol. 12 (2).
25. **Marín, J. (2012).** "Análisis y descripción de puestos de trabajo en PYMES", [en línea], 2012. Disponible en: <<http://buleria.unileon.es/.../TFGRADO%20%20ANALISIS%20Y%20DE>> [consulta: 08/01/2019].
  26. **Martínez, A. (2012).** "El verdadero sentido del capital humano", [en línea], 2012. Disponible en: <<http://www.deloitte.com/elverdaderosentidodelcapitalhumano> [consulta: 15/01/2019].
  27. **Mendoza, L. et al., (2016).** "Desempeño, Capital Humano y Desastres Naturales: Estrategias para el sector artesanal", [en línea], 2016. Disponible en: <[www.theIBFR.com](http://www.theIBFR.com)> [consulta: 08/01/2019].
  28. **Mesa Tapia, I. (2009).** "Propuesta de un procedimiento para el diagnóstico y proyección del Sistema de Formación y desarrollo por competencias de los educadores de la Escuela de Formación Integral de Matanzas". [Tesis para optar por el título académico de Máster en Administración de Empresa].
  29. **Morales Cartaya, A. (2006).** "Contribución a un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos", [Tesis en opción al grado de doctor en recursos humanos], Ciudad de La Habana, Instituto superior politécnico José Antonio Echeverría. (ISPJAE), Dpto. Ing. Industrial.
  30. **Oficina Nacional de Normalización. NC ISO 10018:2016.** "Gestión de la calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas". [ISO 10018:2012, (Traducción certificada), IDT].
  31. **Oficina Nacional de Normalización (2009).** "Resolución 66/2009 Calificador ramal del MINTUR". Cuba Ciudad de La Habana.
  32. **Oficina Nacional de Normalización. NC 3000 (2007):** "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario". Ciudad de La Habana, Cuba. pp. 6, 7, 9, 15, 27.
  33. **Oficina Nacional de Normalización. NC 3001 (2007).** "Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano-Requisitos". Ciudad de La Habana, Cuba, pp. 8 y 13.
  34. **Oficina Nacional de Normalización. NC 871:2011.** "Seguridad y salud en el Trabajo-Ruido en el Ambiente Laboral-Requisitos Higiénicos Sanitarios Generales". 1a ed. La Habana, Cuba, [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu), 2011.
  35. **Oficina Nacional de Normalización. NC ISO 8995/CIE S 008:2003.** "Iluminación de puestos de trabajo en interiores". La Habana, Cuba, (ISO 8995:2002/CIE S 008-2001, IDT). 1a Edición 2003.
  36. **Páez Núñez, J.C. (2015).** "Barreras en la gestión del capital humano de empresas cubanas", [en línea], Disponible en: <[www.Barrerasenlagestiondelcapitalhumanodeempresascubanas\\_GestioPolis.htm](http://www.Barrerasenlagestiondelcapitalhumanodeempresascubanas_GestioPolis.htm)> [consulta: 10/02/2019].



37. **Pérez Muñoz, D (2013)**. “Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes “Bella Costa”, [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
38. **Quezada, H. (2006)**. “Competencias Laborales: Una puesta en valor del capital humano”, [en línea], 2007. Disponible en: <[www.monografias.com](http://www.monografias.com)> [consulta: 10/02/2019].
39. **Rodríguez Sánchez, A. (2007)**. “Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la provincia de Holguín”, Holguín.
40. **Rubió (2015)**. “*Management*”. [en línea], 2015. Disponible en: <[www.lavanguardia.com/economia/magnement/index.html](http://www.lavanguardia.com/economia/magnement/index.html)>. [consulta: 27/11/2018].
41. **Ruccio, D. (2015)**. “*The Human Capital Controversy*”, [en línea], 2015. Disponible en: <[www.Thehumancapitalcontroversy\\_Real-WorldEconomicsReviewBlog.htm](http://www.Thehumancapitalcontroversy_Real-WorldEconomicsReviewBlog.htm)> [consulta: 10/02/2019],
42. **Sánchez, I. (2013)**. “Perfil profesional de Trabajo Social “, [en línea], 2013. Disponible en: <<http://www.Perfilprofesional deTrabajoSocial.htm>>. [consulta: 08/01/2019].
43. **Soltura Laseria, A. (2012)**. “La dirección estratégica de la organización basada en competencias”, [en línea], 2012. Disponible en: <<http://www.gecycu/redcapitalhumano>> [consulta: 10/02/2019].
44. **Trebilcock, A. (2013)**. “Relaciones laborales y la Gestión de Recursos Humanos. Seguridad y Salud en el Trabajo”, Ed. Gestión y Política.
45. **Vargas, F. (2002)**. “Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano”, [en línea], 2002. Disponible en: <[www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)>. [consulta: 15/01/2019],
46. **Vargas, F. (2015)**. “40 preguntas sobre competencia laboral”, [en línea], 2015. Disponible en: <<http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/40-preguntas-sobre-competencia-laboral.htm>>. consulta: 10/02/2019].
47. **Velazco (2012)**. “Gestión por Competencias”. [en línea], 2012. Disponible en: <[www.slideshare/yajairavelazco](http://www.slideshare/yajairavelazco)> [consulta: 08/01/2019],
48. **VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (2016)**. “Actualización de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021”. Ciudad de la Habana, 2016.
49. **Zayas Agüero, Pedro (2002)**. “Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal”, Universidad de la Habana. Cuba.



Anexo 1: Mapa de Procesos de la UBC Villa Caleta.



Fuente: Manual de Calidad de la unidad.



**Anexo 2:** Análisis y descripción de los puestos de trabajo del Jefe de Grupo de Alojamiento y el Recepcionista de Alojamiento en la UBC Villa Caleta.

**DEBERES FUNCIONALES DEL JEFE GRUPO DE ALOJAMIENTO.**

**Se subordina directamente al DIRECTOR.**

**APROBADO: DIRECTORA UBC VILLA CALETA**

**EJECUTIVA**

**LUMEY LOPEZ VENTURA**

**EL JEFE DE GRUPO DE ALOJAMIENTO SE SUBORDINA AL DIRECTOR DE LA UBC, PLANIFICANDO, DIRIGIENDO Y CONTROLANDO TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y ASEGURAMIENTOS DE ESTE, Y CUMPLE LAS OBLIGACIONES FUNCIONALES SIGUIENTES:**

- ❖ Controla el Registro uso y destino de los recursos materiales y financieros de la especialidad, el control de los gastos y el comportamiento de las normas de consumo.
- ❖ Entrevista y selecciona al personal que se presenta para solicitar su contratación.
- ❖ Dirige, Organiza y puntualiza la organización del trabajo, distribución de turnos y funciones, tratando de alcanzar el aprovechamiento máximo de la fuerza laboral del área, la disciplina de sus subordinados y la satisfacción máxima de los clientes.
- ❖ Controla el trabajo de las recepcionistas, verificando puntualmente el cumplimiento de sus obligaciones funcionales, prestando la mayor atención a los aspectos siguientes:
  - ✚ Comportamiento en la atención al cliente.
  - ✚ Respuesta a las insatisfacciones de los clientes.
  - ✚ Preparación de la documentación y verificación de la existencia de las llaves de la habitación.
  - ✚ Reporte de las entradas a Gastronomía.
  - ✚ Estado y completamiento de los datos de la boleta.
  - ✚ Fondo de caja.



- ✚ Emisión de recibo de efectivo recibido.
- ✚ Arqueo de caja.
- ✚ Confección de la tarjeta de registro al cliente.
- ✚ Control de las tarjetas de identificación del cliente.
- ✚ Actualización de la auditoria de carpeta.
- ✚ Actualización del parte a rendir al Punto de dirección de la UAC.
  
- ❖ Propone al Consejo de dirección las medidas que resulten necesarias para el mejoramiento continuo de la actividad.
  
- ❖ Controla la ejecución y control del plan anual de capacidades.
  
- ❖ Controla el cumplimiento del Plan Técnico Económico de sus respectivas especialidades y toma las medidas correctivas al respecto.
  
- ❖ Controla y dirige la aplicación de las medidas de Control Interno relacionadas con los resultados materiales y financieros asignados.
  
- ❖ Realiza controles sorpresivos o planificados al estado de la especialidad que dirige en correspondencia con los documentos rectores.
  
- ❖ Dirige, Organiza y Controla la realización de estudios de organización de trabajo y consumo de la especialidad.
  
- ❖ Dirige, Organiza y Supervisa la preparación óptima de las habitaciones para la entrada, salida y la estancia de clientes en la UBC.
  
- ❖ Mantiene una correcta postura ante cualquier queja o sugerencia por parte de los clientes sobre cualquier anomalía en el funcionamiento de la Villa, informar de inmediato a los Jefes correspondientes.
  
- ❖ Controla el levantamiento de la situación del mantenimiento constructivo de las capacidades habitacionales de conjunto con el Departamento de Tecnología y Desarrollo.
  
- ❖ Controla y chequea la existencia y actualización de los contratos y/o convenios con la lavandería, así como por las conciliaciones.
  
- ❖ Dirige, Organiza y Supervisa la calidad del servicio de recepción hotelera de la UBC y garantiza la imagen corporativa y la cultura de hotelería.



- ❖ Vela por la disciplina, asistencia y profesionalidad de sus trabajadores, así como por la higiene, presencia personal de sus trabajadores y la organización del puesto de trabajo.
- ❖ Confecciona y emite la información estadística de la actividad.
- ❖ Informa oportunamente a la Dirección de la UBC las entradas de clientes y clientes importantes por días, teniendo actualizados los gráficos de entrada de clientes a efectuarse y recibir los nombres de los mismos.
- ❖ Realiza arqueos de caja verificando la documentación de soporte de cobros y pagos.
- ❖ Revisa y controla las llaves y lencería que estén bajo su responsabilidad.
- ❖ Evalúa el desempeño de sus trabajadores en los períodos establecidos y certifica la idoneidad de los mismos.
- ❖ Informar al Jefe del Departamento de Alojamiento de la UAC los fallos, para que puedan ser tramitadas su venta con el Ejercito Central o mandos más cercanos.
- ❖ Responde por el cumplimiento de las normas establecidas en la Orden 30 del Ministro de las FAR de fecha 06.01.93 que pone en vigor el manual de inspección técnica y protección del trabajo en las FAR.

## **JEFE GRUPO DE ALOJAMIENTO**

---



**DEBERES FUNCIONALES DEL RECEPCIONISTA DE ALOJAMIENTO.**

**Se subordina directamente al JEFE GRUPO DE ALOJAMIENTO.**

**APROBADO: JEFE GRUPO DE ALOJAMIENTO**

**EJECUTIVA**

**MAYBET JIMENEZ BERUVIDES.**

**SE SUBORDINA AL JEFE DE GRUPO DE ALOJAMIENTO, ORGANIZANDO, DIRIGIENDO Y CONTROLANDO TODAS LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL SERVICIO DE ALOJAMIENTO EN TODA LA UBC Y SUS ASEGURAMIENTOS Y CUMPLE CON LAS OBLIGACIONES FUNCIONALES SIGUIENTES:**

- ❖ Recibe los huéspedes a su entrada y controla su salida en los establecimientos de alojamiento, coordina, encausa, tramita, efectúa, controla y entrega mensajes dejado a los huéspedes.
- ❖ Mantiene actualizada la actividad de carpeta mediante EXCEL, ficheros y otros requisitos de la especialidad.
- ❖ Mantener ordenado y limpio su puesto de trabajo.
- ❖ Ofrece folletos, catálogos y otros medios de propaganda, brinda información de felicitación de la instalación.
- ❖ Registra en forma manual o automatizada los débitos y créditos de la cuenta de los huéspedes y comprueba la exactitud de los mismos, entrega y recibe llaves, realiza el cobro en efectivo.
- ❖ Realiza el cierre de las operaciones o da a cobrar el insumo a quien corresponda o lo transfiere para su contabilidad y cobro.
- ❖ Testifica los depósitos que realizan los cajeros de las áreas de venta o de servicio, efectúa el cuadro o cierre de su turno de trabajo.
- ❖ Responde y atiende llamadas telefónicas prestando especial atención con agilidad y prontitud, cortesía y amabilidad.
- ❖ Cumple con lo establecido en los documentos técnicos normativos que rigen la actividad.
- ❖ Responde por el fondo de caja.



- ❖ Hace llegar a las diferentes áreas los listados de previsiones de clientes, así como los partes de ocupaciones.
- ❖ Responde por las reservaciones de las actividades recreativas y culturales que sean planificadas en la instalación.
- ❖ Controla las incidencias pendientes de solución al cliente y reporta a mantenimiento imprevistos que puedan surgir en la instalación.
- ❖ Reporta las entradas y salidas de los clientes al departamento de Gastronomía en el tiempo establecido.
- ❖ Cumple las normas establecidas en la Orden 30 del Ministro de las FAR de fecha 06.01.93 que pone en vigor el manual de inspección técnica y protección del trabajo en las FAR.
- ❖ Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

## **RECEPCIONISTA DE ALOJAMIENTO**

---





**Anexo 3:** Modelo de cuestionario para determinar las competencias laborales de los puestos de trabajo objeto de estudio.

Estimado experto:

Se le pide que marque con una X las competencias que consideran claves en este puesto y que dé prioridad a las mismas, según su criterio. Recuerde que solo debe ordenar las que marco como claves.

Datos de identificación del puesto:

Puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

No.	Competencias	Sí	No	Prioridad
1.	Liderazgo			
2.	Planificación/organización			
3.	Colaboración			
4.	Resolución de problemas			
5.	Trabajo en equipo			
6.	Mejora continua			
7.	Aprendizaje			
8.	Flexibilidad			
9.	Decisión			
10.	Comunicación			
11.	Excelencia			
12.	Resistencia a la tensión			
13.	Negociación			
14.	Desarrollo del personal			
15.	Conocimientos técnicos			
16.	Otras			

**Fuente:** elaboración propia.



**Anexo 4.** Perfil de cargo por competencias. Cargo: Recepcionista de Alojamiento.

	<b>Perfil de cargo por competencias</b> <b>Entidad: UBC Villa Caleta</b>	<b>Folio:</b>				
		<b>Código:</b>				
		<b>Edición:</b>				
		<b>Fecha:</b>				
		<b>Página:</b>				
<b>I. Datos generales</b>						
Cargo	Recepcionista de Alojamiento					
Área de trabajo	Recepción					
Proceso al que pertenece	Alojamiento					
Cargos que le reportan	Técnico "A" en Relaciones Públicas y demás jefes del resto de los procesos de la unidad					
Cargos a quien reporta	Jefe de Alojamiento					
Categoría ocupacional	Servicio					
Grupo escala	V					
Salario	330.00					
<b>II. Misión</b>						
<p>Recibir y despedir a los huéspedes en la Recepción de la instalación realizando un control de entrada y de salida ágil, cumpliendo con los estándares instituidos, así como promover los servicios que oferta el hotel y brindar la información que necesiten los huéspedes durante toda su estancia. Llevar el control de las cuentas de los clientes para evitar que pasen de los límites establecidos por la administración, velando por la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, con una formación de valores que permita conducirse de forma correcta en la vida laboral y personal.</p>						
<b>III. Matriz de competencias para el cargo</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Orientación al cliente</b>						
Presta especial atención a los huéspedes y clientes que por su importancia para la instalación así lo requieran.				x		
Emplea frases y muestras de cortesía en todo momento.						x
Manifiesta un servicio personalizado al diferenciar el trato que les brinda a los clientes desde el momento de entrada al hotel hasta la salida.						x
<b>Comunicación</b>						
Ofrece información hotelera de manera clara y efectiva						x



haciendo uso adecuado del lenguaje verbal y extra verbal, comunicando todos los horarios de aperturas y cierres, lo referido a precios y tarifas así como las características de las habitaciones.					
Se mantiene actualizado sobre los acontecimientos y cambios en los servicios de la instalación, orientando e informando oportunamente a los huéspedes sobre los mismos.				x	
Se expresa de forma empática, afable y cordial al brindar servicio telefónico, recepcionando llamadas y mensajes, controlando y entregando los mismos dejados por clientes.					x
<b>Capacidad de respuesta</b>					
Es oportuno en cuanto a reaccionar a requerimientos internos o externos				x	
Sabe articular respuestas precisas ante dificultades o contingencias				x	
Anticipa cambios y actúa en consecuencia				x	
Genera aportes ante las demandas del entorno donde se desenvuelve				x	
Realiza ajustes rápidos y acordes a las situaciones que se presentan			x		
<b>Profesionalidad</b>					
Se manifiesta de forma amable, cortés y empática a la hora de recepcionar y tramitar solicitudes y quejas de los clientes, empleando adecuadamente el proceso establecido.					x
Busca con empeño alternativas que logren solucionar de manera eficiente las necesidades de los clientes.					x
Demuestra capacidad de fijación, observación y reconocimiento de las solicitudes del cliente permitiéndole brindar respuestas rápidas y eficientes.					x
1. Saber 2.Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber					
<b>IV. Requerimientos del cargo</b>					
<b>Calificación formal o escolaridad</b>	Nivel Medio Superior y curso de habilitación, formación básica o entrenamiento en el puesto de trabajo.				
<b>Conocimientos específicos</b>	Conocimientos básicos de Informática y economía				
<b>Experiencia previa</b>	Idoneidad demostrada.				
<b>Requisitos físicos</b>	<b>1. Elemental</b>	<b>2. Medio</b>	<b>3. Superior</b>		
No tener trastornos del sistema nervioso ni padecimientos severos crónicos.			x		



Buen estado de salud.				x
Resistencia a la fatiga.				x
<b>V. Requisitos de personalidad</b>	<b>1. No exigidos</b>	<b>2. Bajo</b>	<b>3. Medio</b>	<b>4. Alto</b>
Comunicativo				x
Buena expresión oral y escrita.				x
Atento a las necesidades de los clientes.				x
Tolerante a la presión.				x
<b>VI. Responsabilidades</b>				
Ejecutar todas las orientaciones emitidas por el Jefe de Alojamiento en el desenvolvimiento de las actividades diarias. Cumplir con los requisitos de comportamiento y actitud al relacionarse con los clientes, cumpliendo con lo establecido en el Reglamento Interno Disciplinario. Ser consecuente en el control de los recursos y materiales de trabajo, así como en el mantenimiento de la limpieza del área de Recepción. Recepcionar y tramitar las inquietudes y solicitudes de los clientes.				
<b>VII. Condiciones de seguridad y salud del trabajo</b>				
<b>Esfuerzo físico y mental</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Físico: 50% de la JL</li> <li>❖ Mental: mediana concentración</li> </ul>				
<b>Ambiente laboral</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Iluminación:</b> Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (300 lux de nivel de iluminación)(NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)</li> <li>❖ <b>Microclima:</b> local adecuadamente climatizado con una temperatura agradable para el trabajador y el cliente.</li> <li>❖ <b>Ruido:</b> 65 dB NC 871: 2011</li> </ul>				
<b>Riesgos del puesto de trabajo</b>				
Grandes estancias de pie, sobre esfuerzo físico y/o mental, afección de la vista, contagio por enfermedades de contacto y de transmisión aerobia.				
<b>Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral</b>				
Cervicalgia, sacrolumbalgia, várices, tendinitis, desgaste visual, problemas circulatorios, insomnio, y estrés.				
<b>Medidas fundamentales para evitar estos riesgos</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adecuada utilización de los medios de trabajo.</li> <li>❖ Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.</li> </ul>				



- ❖ Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo y contar con los medios de protección necesarios.
- ❖ Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo.

### Régimen de trabajo y descanso

**Horario de trabajo:** 6 días a la semana y localizable en el horario de descanso. Son frecuentes las horas de trabajo extraordinario.

### VIII. Cultura organizacional

**Expectativas del comportamiento:** su comportamiento tiene que estar acorde con las normas establecidas de disciplina, y con el código de ética del Hotel y debe asumir los valores compartidos organizacionales.

**Clima organizacional:** establecer relaciones de cooperación y ayuda con los miembros de su equipo de trabajo. Tener un sentido de pertenencia con la institución. Crear un ambiente de comunicación abierta.

### IX. Valores compartidos

- Responsabilidad
- Disciplina
- Integridad
- Colectivismo
- Honestidad

<b>Realizado por:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Aprobado por:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>

**Fuente:** elaboración propia.



**Anexo 5.** Perfil de cargo por competencias. Cargo: Jefe de Alojamiento.

	<b>Perfil de cargo por competencias</b> <b>Entidad: UBC Villa Caleta</b>	<b>Folio:</b>				
		<b>Código:</b>				
		<b>Edición:</b>				
		<b>Fecha:</b>				
		<b>Página:</b>				
<b>I. Datos generales</b>						
Cargo	Jefe de Grupo de Alojamiento					
Área de trabajo	Grupo de Alojamiento					
Proceso al que pertenece	Alojamiento					
Cargos a quien reporta	Director					
Cargos que le reportan	Recepcionista de Alojamiento, Técnico "A" en Relaciones Públicas y demás jefes del resto de los procesos de la unidad					
Categoría ocupacional	Cuadro					
Grupo escala	XIII					
Salario	625.00					
<b>II. Misión</b>						
Organizar, dirigir, orientar y supervisar al equipo de Recepción con vistas a lograr los objetivos. Prestar especial atención al cliente durante su estancia, desarrollando las normas básicas de la hospitalidad en su relación con el mismo, aportando y llevando a cabo acciones que promuevan la calidad y el posicionamiento de la imagen del hotel.						
<b>III. Matriz de competencias para el cargo</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Liderazgo</b>						
Es ejemplo de su colectivo al mantenerse en autocontrol y con iniciativa durante los momentos de tensión tanto en el trato con los clientes como con sus subordinados.				X		
Se mantiene imparcial durante la evaluación y control de sus subordinados, valiéndose de criterios objetivos para la ejecución de las promociones, reconocimientos y sanciones en coordinación con el departamento de recursos humanos.				X		
Impulsa la creación y mantenimiento de un clima laboral favorable que contribuya a la unidad y el desarrollo del sentido de pertenencia.				X		
<b>Toma de decisiones</b>						



Investiga y busca la información requerida para tratar alguna queja, inquietud o solicitud planteada por el cliente, de manera ágil y efectiva.					X
Tiene en cuenta la opinión de sus subordinados para tomar decisiones encaminadas a solucionar las inquietudes planteadas por los clientes.					X
Evalúa detalladamente y de manera autocrítica las consecuencias de las decisiones tomadas.					X
<b>Trabajo en equipo</b>					
Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo				X	
Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal				x	
Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo					x
Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo					x
Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo					x
<b>Poder de negociación</b>					
Sabe persuadir a las contrapartes para que se plieguen a sus propuestas					x
Obtiene ventajas en transacciones que generan valor para la organización					x
Sabe diseñar tácticas de negociación que se ajustan al perfil de los "actores" que interviene					x
Mantiene bases de datos apropiadas que sirven de respaldo para las gestiones de negociación					x
Suele proponer negociaciones en las que se manifiesta con fuerza posiciones ganar-ganar					x
<b>Orientación al cliente</b>					
Se compromete personalmente con el cliente ofreciéndole información de manera cordial acerca de los disímiles servicios que brinda el hotel.					x
Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente manteniendo con ellos una comunicación fluida					x
Conoce las exigencias de los clientes tanto como la de sus trabajadores, lo que le permite lograr un alto nivel de satisfacción de los mismos					x
Ofrece un servicio personalizado al realizar sugerencias que resulten atractivas para los clientes y brinda la información solicitada					x
1. Saber 2.Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber					



<b>IV. Requerimientos del cargo</b>				
<b>Calificación formal o escolaridad</b>	Graduado universitario, carreras afines.			
<b>Conocimientos específicos</b>	Conocimientos Políticos-ideológicos, habilidades de dirección, habilidades para controlar, técnicas de recepción, conocimiento de comercial, computación, economía.			
<b>Experiencia previa</b>	Idoneidad demostrada.			
<b>Requisitos físicos</b>	<b>1. Elemental</b>	<b>2. Medio</b>	<b>3. Superior</b>	
Buena presencia personal			x	
No tener trastornos del sistema nervioso ni padecimientos severos crónicos.			x	
Resistencia a la fatiga.		x		
<b>V. Requisitos de personalidad</b>	<b>5. No exigidos</b>	<b>6. Bajo</b>	<b>7. Medio</b>	<b>8. Alto</b>
Atento a las necesidades de los clientes.				x
Habilidades de comunicación.				x
Tolerante a la presión.			x	
Disciplina administrativa.				x
Autocontrol, madurez emocional				x
<b>VI. Responsabilidades</b>				
Responsable máximo con la ejecución de las actividades diarias de recepción hotelera, acorde con la calidad y los requisitos establecidos para cada una de ellas. Responsable con relación a los clientes, manifestando empatía tanto con el cliente interno como externo, retroalimentándose a partir de sus criterios. Garantizar que el equipo de recepción practique los requisitos de comportamiento y estándares establecidos para brindar un servicio de calidad, cumpliendo con lo establecido en el Reglamento Interno Disciplinario. Responsable máximo en la custodia de todos los medios con que cuenta la instalación para el trabajo de recepción hotelera. Ocupación constante por exigir el cumplimiento del presupuesto aprobado.				
<b>VII. Condiciones de seguridad y salud del trabajo</b>				
<b>Esfuerzo físico y mental</b>				
❖ Físico: 20% de la JL				
❖ Mental: alta o mediana concentración mental de manera intermitente.				
<b>Ambiente laboral</b>				
❖ <b>Iluminación:</b> Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (300 lux de nivel de iluminación)(NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)				





- ❖ **Microclima:** local adecuadamente climatizado con una temperatura agradable para el trabajador y el cliente.
- ❖ **Ruido:** 65 dB NC 871: 2011

### Riesgos del puesto de trabajo

Stress, tensión nerviosa, por los horarios de trabajo extraordinario.

### Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral

Enfermedades comunes relacionadas con la actividad laboral (cervical y columna, várices, tendinitis, visual, circulatorio, insomnio y estrés)

### Medidas fundamentales para evitar estos riesgos

- ❖ Adecuada utilización de los medios de trabajo.
- ❖ Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.
- ❖ Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo.
- ❖ Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo.

### Régimen de trabajo y descanso

**Horario de trabajo:** 6 días a la semana y localizable en el horario de descanso. Son frecuentes las horas de trabajo extraordinario.

### VIII. Cultura organizacional

**Expectativas del comportamiento:** su comportamiento tiene que estar acorde con las normas establecidas de disciplina, y con el código de ética del Hotel y orientarse a trazar estrategias para lograr que los miembros del colectivo adquieran los valores de la organización.

**Clima organizacional:** establecer relaciones de cooperación y ayuda con los miembros de su equipo de trabajo. Crear un sentido de pertenencia de los colaboradores con la institución. Receptivo a todas las ideas. Crear un ambiente de comunicación asertiva.

### IX. Valores compartidos

- Responsabilidad
- Disciplina
- Integridad
- Colectivismo
- Honestidad

<b>Realizado por:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Aprobado por:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>

Fuente: elaboración propia.



**Anexo 6.** Perfil de cargo por competencias. Cargo: Técnico “A” en Relaciones Públicas.

	<b>Perfil de cargo por competencias</b> <b>Entidad: UBC Villa Caleta</b>	<b>Folio:</b>				
		<b>Código:</b>				
		<b>Edición:</b>				
		<b>Fecha:</b>				
		<b>Página:</b>				
<b>I. Datos generales</b>						
Cargo	Técnico “A” en Relaciones Públicas					
Área de trabajo	Grupo de Alojamiento					
Proceso al que pertenece	Alojamiento					
Cargos a quien reporta	Jefe de Grupo de Alojamiento					
Cargos que le reportan	Recepcionista de Alojamiento y demás jefes del resto de los procesos de la unidad					
Categoría ocupacional	Servicio					
Grupo escala	VIII					
Salario	515.00					
<b>II. Misión</b>						
Atender las quejas, opiniones, necesidades de los clientes, para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los mismos, con una formación de valores que permita conducirse correctamente en la vida laboral y personal.						
<b>III. Matriz de competencias para el cargo</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
<b>Comunicación</b>						
Ofrece información hotelera de manera clara y efectiva haciendo uso adecuado del lenguaje verbal y extra verbal, comunicando todos los horarios de aperturas y cierres, lo referido a precios y tarifas así como las características de las habitaciones.				x		
Se expresa de forma clara y precisa a la hora de brindarle información al cliente.				x		
Posee la capacidad de escuchar ya que centra la atención en lo que le está comunicando el cliente.				x		
<b>Orientación al cliente</b>						
Se compromete personalmente con el cliente ofreciéndole información de manera cordial acerca de los disímiles servicios que brinda el hotel con relación a la gastronomía,					x	



animación, etc.					
Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente manteniendo con ellos una comunicación fluida.					X
Conoce las exigencias de los clientes tanto como la de sus trabajadores, lo que le permite lograr un alto nivel de satisfacción de los mismos.					X
<b>Trabajo en equipo</b>					
Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo				X	
Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal				X	
Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo					X
Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo				X	
Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo					
<b>Poder de negociación</b>					X
Sabe persuadir a las contrapartes para que se plieguen a sus propuestas					X
Obtiene ventajas en transacciones que generan valor para la organización					X
Sabe diseñar tácticas de negociación que se ajustan al perfil de los "actores" que interviene					X
Mantiene bases de datos apropiadas que sirven de respaldo para las gestiones de negociación					X
Suele proponer negociaciones en las que se manifiesta con fuerza posiciones ganar-ganar					
<b>Profesionalidad</b>					X
Se manifiesta de forma amable, cortés y empática a la hora de recepcionar y tramitar solicitudes y quejas de los clientes, empleando adecuadamente el proceso establecido					X
Busca con empeño alternativas que logren solucionar de manera eficiente las necesidades de los clientes					X
Cumple adecuadamente con los reglamentos y tiempos estándares establecidos para el servicio					X
Demuestra capacidad de fijación, observación y reconocimiento de las solicitudes del cliente posibilitándole brindar respuestas rápidas y eficientes					X
1. Saber 2.Saber- Hacer 3. Querer- Saber-Ser 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber					



<b>IV. Requerimientos del cargo</b>				
<b>Calificación formal o escolaridad</b>	Nivel medio superior			
<b>Conocimientos específicos</b>	Conocimientos básicos de computación, dominio del Microsoft Office.			
<b>Experiencia previa</b>	Idoneidad demostrada.			
<b>Requisitos físicos</b>	<b>1. Elemental</b>	<b>2. Medio</b>	<b>3. Superior</b>	
Buena presencia personal			x	
No tener trastornos del sistema nervioso ni padecimientos severos crónicos.			x	
Resistencia a la fatiga.		x		
<b>V. Requisitos de personalidad</b>	<b>1. No exigidos</b>	<b>2. Bajo</b>	<b>3. Medio</b>	<b>4. Alto</b>
Atento a las necesidades de los clientes.				x
Habilidades de comunicación.				x
Tolerante a la presión.			x	
Disciplina administrativa.				x
Autocontrol, madurez emocional				x
<b>VI. Responsabilidades</b>				
<p>Responsable máximo con la ejecución de las actividades diarias específicas del relacionista público, acorde con la calidad y los requisitos establecidos para cada una de ellas. Cumplir con los requisitos de comportamiento y actitud al relacionarse con los clientes, cumpliendo con lo establecido en el Reglamento Interno Disciplinario. Ser consecuente en el control de los recursos y materiales asignados para su trabajo. Recepcionar y tramitar las quejas, reclamaciones y solicitudes de los clientes.</p>				
<b>VII. Condiciones de seguridad y salud del trabajo</b>				
<b>Esfuerzo físico y mental</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Físico: 20% de la JL</li> <li>❖ Mental: alta o mediana concentración mental de manera intermitente.</li> </ul>				
<b>Ambiente laboral</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Iluminación:</b> Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (300 lux de nivel de iluminación)(NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003)</li> </ul>				



- ❖ **Microclima:** local adecuadamente climatizado con una temperatura agradable para el trabajador y el cliente.
- ❖ **Ruido:** 65 dB NC 871: 2011

### Riesgos del puesto de trabajo

Stress, tensión nerviosa, por los horarios de trabajo extraordinario.

### Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral

Enfermedades comunes relacionadas con la actividad laboral (cervical y columna, várices, tendinitis, visual, circulatorio, insomnio y estrés)

### Medidas fundamentales para evitar estos riesgos

- ❖ Adecuada utilización de los medios de trabajo.
- ❖ Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido.
- ❖ Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo.
- ❖ Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo.

### Régimen de trabajo y descanso

**Horario de trabajo:** 6 días a la semana y localizable en el horario de descanso. Son frecuentes las horas de trabajo extraordinario.

### VIII. Cultura organizacional

**Expectativas del comportamiento:** su comportamiento tiene que estar acorde con las normas establecidas de disciplina, y con el código de ética del Hotel y orientarse a trazar estrategias para lograr que los miembros del colectivo adquieran los valores de la organización.

**Clima organizacional:** establecer relaciones de cooperación y ayuda con los miembros de su equipo de trabajo. Crear un sentido de pertenencia de los colaboradores con la institución. Receptivo a todas las ideas. Crear un ambiente de comunicación asertiva.

### IX. Valores compartidos

- Responsabilidad
- Disciplina
- Integridad
- Colectivismo
- Honestidad

**Realizado por:**

**Firma:**

**Fecha:**

**Revisado por:**

**Firma:**

**Fecha:**

**Aprobado por:**

**Firma:**

**Fecha:**

Fuente: elaboración propia.