



Universidad de Matanzas

“Camilo Cienfuegos”

Facultad de Ciencias Económicas e Informática

Departamento de Turismo

**Trabajo Profesional para la culminación de estudios de la Especialidad de
Postgrado Gestión Hotelera**

**“Aplicación del procedimiento de gestión y mejora de las
competencias laborales en los puestos claves en el proceso de
recepción hotelera del hotel Blau Varadero**

Autor: Lic. Yoandi Dihigo Galzagorritz

Tutores: Dr. Roberto espinosa Oliva

MsC. Gloria de la C. Hernández Pérez

Consultante: MsC. Estrella Felipa Acosta Corzo

Matanzas, 2016

No es la inteligencia, recibida y casual, la que da al hombre su gloria, sino el modo en que la usa y la salva. "

José Martí.

DEDICATORIA

A quienes han estado siempre a mi lado y a todos los que han dejado su huella en mi corazón y ocupan un lugar en él.

A mi esposa, por su amor y apoyo incondicional.

A mis padres, a quienes les debo todo lo que soy y de quienes estoy muy orgulloso porque son las personas más maravillosas del mundo.

A mis abuelos (†), porque siempre están conmigo.

A mis hermanos, por el simple hecho de existir.

A mis amigas y amigos, quienes ocupan un gran lugar en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar gracias a Olofin por guiar mis pasos.

A mis padres, por darme su apoyo, ayuda, comprensión y amor a lo largo de mi vida.

A mi esposa por su amor y apoyo incondicional.

A los profesores, en especial a Todos por su ayuda necesaria, paciencia y dedicación durante todo este tiempo.

A Mireylis y el Javi por su amistad y porque sin ella no hubiese sido posible llegar al término de esta investigación.

A Martican por su amistad, apoyo y consejos oportunos.

Al Juanca, por ser en mi vida mucho más que una amigo.

A mi gente del trabajo por su gran ayuda tan oportuna, apoyo y confianza.

A Gretter, por ser una amiga incomparable.

En especial a mi Mama que donde quiera que esta yo sé que me está orientando con sus sabios y buenos consejos a ella va esta tesis.

Tesis en opción al grado científico de Especialista en Gestión Hotelera

El proceso de recepción hotelera resulta un tanto complejo, si el personal que labora no reúne en sí todas las competencias laborales necesarias para su buen funcionamiento.

En tal sentido, jugó un papel importante la búsqueda minuciosa de procesos de gestión y mejora en aras de que el desempeño en los puntos claves, por parte del personal fuera eficaz. Por ello se tomó como punto de referencia el hotel Blau Varadero, instalación en la que el investigador se propuso evaluar la excelencia de los procesos ocurridos, de modo que se integraran varios instrumentos de gestión, entre los que se encontraban los mapas de procesos.

De ahí la intención del investigador de querer aplicar, en el hotel Blau Varadero, el procedimiento de gestión y mejora de las competencias laborales en los puestos claves en el proceso de recepción.

El sustento de esta investigación se obtuvo a partir de la utilización de métodos teóricos, empíricos y matemáticos, que garantizaron la obtención de la búsqueda, y el procesamiento para su análisis, que permitió el resultado esperado: se insertó el procedimiento para que los trabajadores de los puestos claves en el proceso de recepción asumieran las competencias laborales desde posiciones más distintivas.



INDICE

Introducción	1
. Capítulo I. Elementos teóricos conceptuales sobre la gestión por competencias laborales.....	8
1.1. Competencias profesionales. Antecedentes e importancia.....	9
1.2. Referentes teóricos y enfoques contemporáneos para la gestión de las competencias.....	15
1.3. Tipos de competencias.....	19
1.4. Métodos y técnicas de determinación y evaluación por competencias.....	22
1.5. Perfiles de competencias.....	24
1.6. Mejora de las competencias laborales, a través de la formación continua de los Recursos Humanos.....	24
Conclusiones parciales	26
Capítulo II. Caracterización del procedimiento de gestión y mejora de las competencias laborales en los puestos claves, en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero.	28
2.1. Procedimiento de gestión y mejora de las competencias laborales en el hotel Blau Varadero.....	28
2.1.1. Designación y constitución del comité de expertos.	28
2.1.2. Capacitación del equipo de expertos y revisión documental.....	29
2.2. Determinación y conceptualización de las competencias de la organización. Selección del proceso objeto de estudio.	33
2.3.1. Definición de las competencias laborales de los procesos.....	33
2.4. Evaluación de las competencias de los trabajadores. Determinación de las brechas en las competencias laborales.	35
Conclusiones parciales del capítulo II.....	36
Capítulo III. Resultados prácticos de la investigación. Implementación del procedimiento para la Gestión y mejora de las competencias laborales.	37
3.1. Caracterización del Hotel Blau Varadero.....	37
3.1.1. Descripción del proceso de recepción del hotel Blau Varadero.	41
3.2. Designación y constitución del comité de expertos.....	42
3.2.1. Capacitación del equipo de expertos y revisión documental.	43
3.2.2. Identificación y conceptualización de las competencias laborales. Competencias de la organización.....	44



3.2.3. Competencias del proceso de flujo esencial seleccionado. (Recepción hotelera).	45
3.2.4. Competencias del puesto de trabajo clave en el proceso de recepción hotelera.	47
3.2.5. Evaluación de las competencias de los trabajadores que ocupan los puestos de trabajo. Determinación de las brechas en las competencias laborales.	50
3.2.6. Implementación del procedimiento de gestión y mejora de las competencias laborales para el desempeño eficaz en los puestos claves, en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero.	51
Conclusiones parciales del capítulo III.	53
Conclusiones.	54
Recomendaciones.	55
Bibliografía.	56



Introducción

La sociedad actual está inmersa en un ambiente de cambio, donde el dinamismo del entorno a nivel mundial plantea retos, exigencias y oportunidades variadas; demanda nuevas y renovadas habilidades, destrezas y actitudes para enfrentar el ritmo de la modernidad. La innovación y la adaptación al cambio ya no son una opción o un privilegio de algunos, sino que constituyen una cuestión de interés común y de supervivencia en el escenario internacional. (Hernández, M, 2004)

Una de las fortalezas con que cuenta Cuba hoy, para un desarrollo socialista próspero y sostenible, radica en las capacidades potenciales de su economía para lograr su desarrollo e inserción internacional competitiva, tales como los recursos humanos formados por la Revolución, con un elevado nivel de instrucción general; así como las amplias posibilidades del desarrollo de servicios internacionales de salud y del turismo. (Partido Comunista de Cuba (PCC), 2016).

El turismo es la actividad de ocio que desarrollan personas de diferentes edades, categorías ocupacionales, diversidad de sexos, religiones, regiones, solvencia económica, entre otros, para pasar su tiempo libre en interés de conocer sitios históricos, culturales, religiosos, faunas, floras, intercambios científicos, costumbres, o sencillamente disfrutar de las potencialidades recreativas que brinda la naturaleza en las diversas partes del mundo. Mier, G., (2016).

Se caracteriza por el flujo de viajeros desde los países con economías fuertes (sobre todo Europa y América del Norte) hacia países del Sur, ya sea América Latina, Asia o África incluyendo el Oriente Medio. Existe el turismo dentro de las propias regiones, como sucede en Europa o Norte América y entre estas dos últimas.

En Cuba el turismo forma parte de los llamados sectores emergentes, dado que su auge se inicia a principios de los años 90 del pasado siglo, a partir de los abruptos cambios en la geopolítica internacional, por los cuales Cuba perdió prácticamente el 80 % del mercado de exportación e importación al desaparecer el llamado campo socialista de Europa y sus mecanismos de cooperación y ayuda al desarrollo (CAME). Ello condujo a explorar con las primeras inversiones extranjeras en este sector, desarrollando la infraestructura necesaria y ampliando



el espectro turístico más allá de la oferta de sol y playa, con el objetivo de ofrecer la más amplia gama de servicios posibles a partir de la óptima utilización de todos los recursos existentes y una mayor captación de clientes.

En la conceptualización del modelo económico cubano y su plan de desarrollo estratégico hasta el 2030 (PCC, 2016), se reconoce en uno de sus ejes estratégicos, el objetivo específico de fortalecer la competitividad, la diversificación y sostenibilidad del sector del turismo con el propósito de incrementar los ingresos por exportaciones de servicios, su capacidad de crear fuentes de empleo, promover la cultura nacional e incrementar su encadenamiento con los mercados internos y producciones nacionales.

De ahí la importancia de desarrollar investigaciones que fortalezcan y eleven la calidad de los servicios hoteleros, consustanciales al desarrollo del turismo como uno de los sectores estratégicos para la economía cubana.

El sistema empresarial cubano desde 1998 ha implementado gradualmente un proceso de cambio en sus sistemas de gestión para poder insertarse con éxito tanto en el mercado externo como interno. El sector del turismo es una muestra de ello. Resulta importante en este cambio la aplicación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en las organizaciones hoteleras, de conformidad con la familia de Normas Cubanas (NC) 3000. Esta NC se caracteriza por la integración de los procesos de gestión interna de capital humano alineados con la estrategia de la organización empresarial, a través de la gestión de las competencias laborales para lograr un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo, a tono con lo legislado en el Decreto Ley 284, de 2010, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, y el Decreto Ley 276 sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. (Hernández, G., 2012)

La necesidad de que las organizaciones del sector turístico, dado su papel como locomotora de la economía cubana, eleven su efectividad y competitividad para insertarse de manera gradual en la economía internacional determina la importancia de perfeccionar constantemente los mecanismos económicos y de gestión de recursos, en los que juega un papel decisivo el capital humano. En este



sentido reviste vital importancia en toda entidad hotelera, la incorporación a su gestión, de las mejores prácticas a nivel internacional.

De igual modo, para que estas entidades cumplieren sus labores con eficiencia, tomando como referencia necesaria los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, se requiere la profundización en sus funciones, detectando las deficiencias que inciden negativamente, sobre todo las que producen afectación a sus resultados económicos y dependen de la gestión de sus recursos humanos.

La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de GRH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado.

El surgimiento de la Gestión por Competencia Laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo. Así, su enfoque está relacionado plenamente con las estrategias de productividad, eficacia, eficiencia, congruencia y competitividad, dada la necesidad del logro de la calidad a partir del desarrollo de los seres humanos. (Castillo, Y., 2012).

La Gestión por Competencias crece en importancia en el mundo empresarial. Su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada trabajador, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Es una de las



herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano, donde la formación continua juega un papel muy importante.

Otra de las tendencias de la gestión empresarial moderna la constituye la Gestión por Procesos. La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales. Estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Por ello, el principal punto de análisis lo constituye la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran. De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes. (Zaratiegui, 1999; Nogueira, 2002).

Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios). En los últimos años se han desarrollado múltiples estudios relacionados con la gestión por competencias laborales de las organizaciones, que pasan por la identificación de las mismas en los niveles organizacional, de los procesos y puestos laborales, su evaluación y mejora continua, así como aspectos relacionados con la alineación de su gestión a las estrategias de desarrollo organizacional y su integración a la gestión por procesos, la utilización de este enfoque de competencias en todas las actividades que desarrolla la Gestión Integrada de Capital Humano, proyectados a la búsqueda de la mayor competitividad de las entidades y al desempeño laboral superior de sus miembros. En estas investigaciones subyace la comprensión de que el Enfoque de Gestión por Competencias es la llave para potenciar a los recursos humanos como ventaja competitiva de las organizaciones y factor clave de su desarrollo. Hernández, G., 2012.

En esta gestión, debe brindarse un seguimiento sistemático a la selección, preparación, evaluación, promoción y estimulación, de los trabajadores, sobre la base de los méritos, las cualidades éticas, políticas e ideológicas, así como los



resultados del trabajo, la competencia profesional, el compromiso y la representatividad social. (PCC, 2016). Sin embargo en la empresa cubana, incluidas las del sector turístico, hoy en día se adolece de un enfoque moderno de la Gestión del Capital Humano y, aún más, de la Gestión por Competencias, lo que imposibilita un mejor desempeño de los trabajadores.

En Cuba, existe un gran campo para la aplicación de esta forma de gestión del capital humano en todo el sistema empresarial y en el sector turístico - hotelero en particular. Por ello se constata la inexistencia de un procedimiento de gestión y mejora de las competencias laborales para el desempeño eficaz en los puestos claves, en el proceso de recepción hotelera, aspecto que constituye la **situación problemática** de la presente investigación.

A tenor de lo antes expuesto se define el **problema científico**, a través de la siguiente interrogante: ¿cómo contribuir al desempeño eficaz de los trabajadores en los puestos claves, en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero?

En correspondencia con lo anterior se planteó como **hipótesis** de la investigación: Si se aplica el procedimiento de gestión y mejora de las competencias laborales en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero, el desempeño de los trabajadores en los puestos claves será eficaz.

Para validar la hipótesis declarada, se formula como **objetivo general** aplicar el procedimiento de gestión y mejora de las competencias laborales que contribuya al desempeño eficaz de los trabajadores en los puestos claves, en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero.

Para el cumplimiento al objetivo general, se proponen como **objetivos específicos**:

- Sistematizar en los referentes teóricos y metodológicos que sustentan el procedimiento de gestión y mejora de las competencias laborales para el desempeño eficaz de los trabajadores en los puestos claves, en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero.



- Diagnosticar la eficacia de los trabajadores en los puestos claves, en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero.
- Implementar el procedimiento de gestión y mejora de las competencias laborales para el desempeño eficaz de los trabajadores en los puestos claves, en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero.

La investigación se desarrolla con un enfoque metodológico general basado en el Materialismo dialéctico y, consecuentemente con él, analiza las características del objeto de estudio, su origen, evolución y desarrollo, sus nexos universales, las contradicciones internas que se manifiestan en el mismo en busca de sus soluciones y la transformación práctica de la parte de la realidad estudiada. También se emplearon métodos teóricos, empíricos y matemáticos.

Métodos teóricos

Histórico – lógico, el cual permitió una valoración de los enfoques usados hasta la actualidad en relación con el desempeño eficaz en los puestos claves, en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero.

El **analítico – sintético**, que permitió al investigador hacer un estudio detallado del problema objeto de estudio para arribar a criterios sólidos.

El **inductivo – deductivo**, para realizar un estudio de la eficacia de los puestos claves en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero, de modo que la implementación del procedimiento fuera efectiva.

El método de lo **abstracto a lo concreto**, que permitió ampliar el discurso reflexivo y propositivos de la investigación.

Métodos empíricos y matemáticos

La **encuesta** a trabajadores de la recepción hotelera del hotel Blau Varadero, así como la aplicación del **método Delphi** por ronda a expertos. En ambos casos se obtuvieron datos relacionados con la necesidad de la aplicación de un nuevo procedimiento que permitiera la eficacia en este puesto de trabajo.

Entre los principales resultados científicos se encuentran:

- ✓ Una sistematización de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el procedimiento de gestión y mejora de las competencias



laborales para el desempeño eficaz en los puestos claves, en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero.

- ✓ La aplicación del procedimiento de gestión y mejora de las competencias laborales para el desempeño eficaz en los puestos claves, en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero.

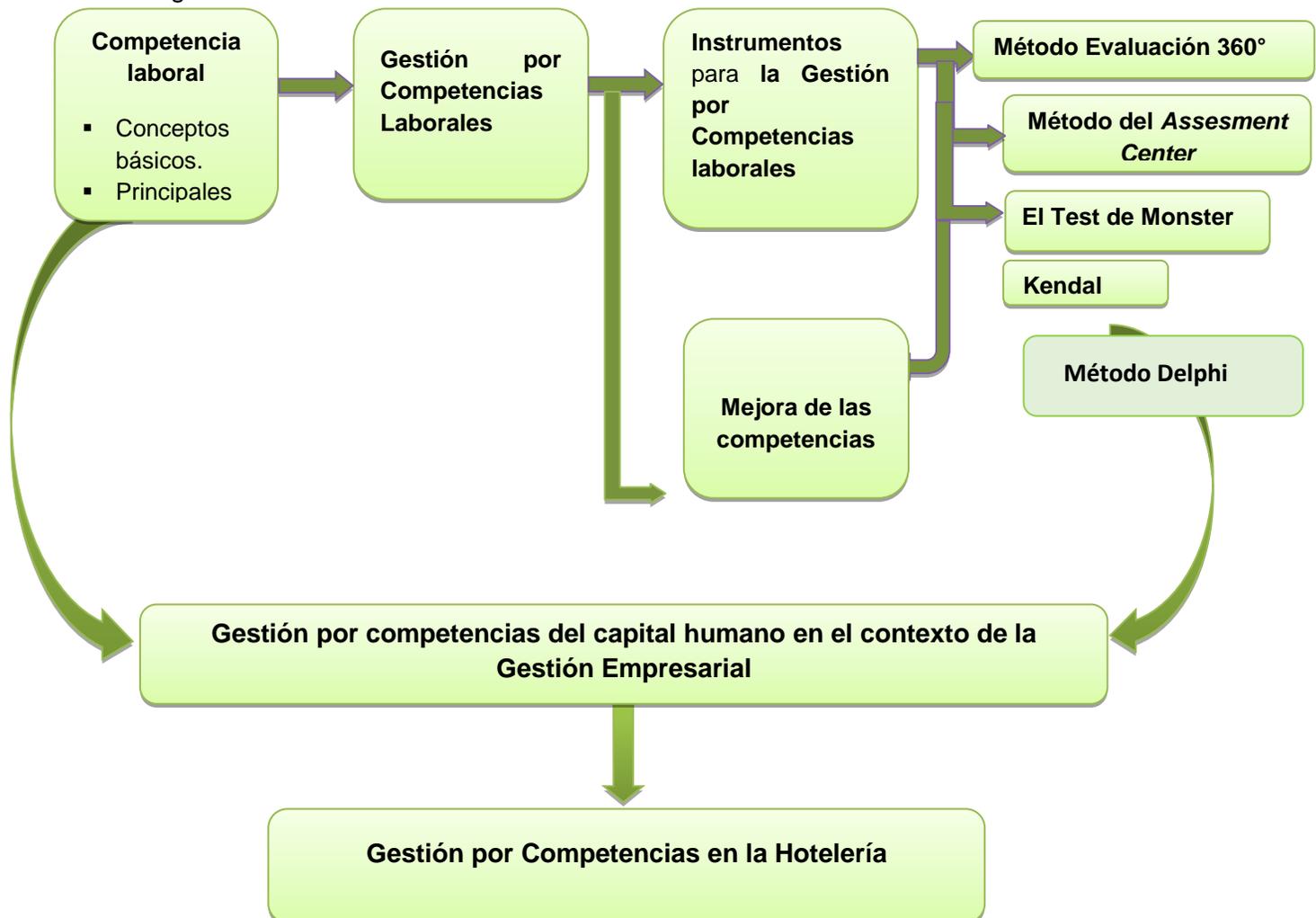
La Tesis se estructuró de la forma siguiente: Introducción y tres capítulos. En el **capítulo I** se hace un análisis de los principales referentes teóricos y metodológicos que sustentan el tema objeto de estudio, avalados por diversos investigadores; además de las definiciones más substanciales asumidas por el autor. En el **capítulo II** se analiza la eficacia de los puestos claves en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero donde se caracteriza la problemática y muestra el diseño de la investigación, además de detallar las etapas que integran el procedimiento a aplicar. En el **capítulo III** se muestran los resultados, a partir de la aplicación del procedimiento de gestión y mejora de las competencias laborales para el desempeño eficaz en los puestos claves.

La Tesis también contiene **conclusiones**, que reflejan el replanteamiento del problema a la luz de los resultados obtenidos, o frecen una síntesis de los principales hallazgos de los estudios; las **recomendaciones**, a través de las cuales se realizan sugerencias ofrecidas por la investigación para su posible estudio e indagaciones posteriores; la **bibliografía**, con un adecuado nivel de actualidad; un cuerpo de **anexos**, como complemento de los resultados expuestos.

Capítulo I. Elementos teóricos conceptuales sobre la gestión por competencias laborales.

En el presente capítulo se aborda una síntesis de los principales referentes en el plano teórico relacionados con la gestión y mejora de las competencias laborales. Se incluyen como aspectos analizados: el concepto de la competencia laboral desde el punto de vista de diferentes autores y enfoques principales, la Gestión por competencias Laborales, los instrumentos para la Gestión por competencias, la Gestión por competencias en el contexto de la Gestión Empresarial, así como en la Gestión Hotelera. Para esto se siguió el hilo conductor, expuesto en la figura 1.1.

Figura 1.1. Hilo conductor del marco teórico referencial



Fuente: elaboración propia.



1.1. Competencias profesionales. Antecedentes e importancia.

El término competencia tiene antecedentes de varias décadas atrás, principalmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia; aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado. (Valera, L. 2009)

Ya en el año 1949, cuando el profesor T. Parsons elabora un esquema conceptual permite estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de “*achievement versus ascription*” que en esencia, consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

Atkinson (1958) lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, McClelland (1958) propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: “*performance/quality*”, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

McClelland (1973) buscó nuevas variables capaces de predecir con certeza la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. A partir de la década de los sesenta del siglo XX, en muchos países desarrollados se iniciaron acciones orientadas al progreso del desempeño laboral de sus recursos humanos, priorizando los procesos de formación y desarrollo apoyados en la utilización del enfoque de competencias.

(McClelland, 1982) plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional a través del análisis de la motivación humana. En consecuencia, siempre que se logren determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, se podrán seleccionar a personas con un adecuado nivel en estas necesidades de logros, y por



consiguiente formarlas en estas actitudes con el propósito de poder sacar adelante sus proyectos.

(Boyatzis, 1982) analiza profundamente las competencias que inciden en el desempeño de los directivos y concluye que existen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, pero que existían también algunas que solo poseían otras personas que desarrollaban de una manera excelente sus responsabilidades. (Hernández, G., 2012)

Según (Ravitsky, M., 2002), la competencia laboral es un conjunto de conocimientos, de saber hacer, y de comportamientos puestos en práctica de modo oportuno en una situación de trabajo.

(Spencer y Spencer, 1993) definen a la competencia profesional, como característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de criterios.

(Feliú y Rodríguez, 1996) la conceptualizan como conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona que le permiten la realización exitosa de una actividad. (Wordruffe, 1993) como una dimensión de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente.

(Vargas J. 2001), en su artículo "Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización", realiza un análisis interesante acerca de la utilización del término competencia en el ámbito gerencial, expresado en las definiciones anteriores y su significación desde una perspectiva psicológica.

De esta manera, se consideran tres tipos de competencias: pero en este caso, cada grupo resulta de un carácter más abarcador.

Competencias básicas. Son aquellas en las que la persona construye las bases de su aprendizaje (interpretar y comunicar información, razonar creativamente y solucionar problemas, entre otras).



Competencias personales. Son aquellas que permiten realizar con éxito las diferentes funciones en la vida (actuar responsablemente, mostrar deseo de superación y aceptar el cambio, entre otras)

Competencias profesionales. Son las que garantizan cumplir con las tareas y responsabilidades de su ejercicio profesional.

En realidad, no resulta muy clara la separación entre las competencias profesionales y básicas, dado que las primeras deben contener obligatoriamente a las segundas. (Ilanio, G., 2008)

Las competencias, luego de originarse en el mundo capitalista, han tenido una acelerada generalización en estos últimos años en numerosos países, lo que obliga a ser muy rigurosos en su estudio e interpretación, y mucho más en su aplicación, por lo que los modelos existentes no deben ser copiados, sino analizados, para tomar lo positivo de ellos y ajustarlos a las condiciones histórico concretas. Sobre el tema, en el contexto del mundo del trabajo, varios investigadores han aportado resultados teóricos y prácticos.

(Mertens, 1996) agrupa las competencias en tres grandes grupos, las genéricas, las básicas y las específicas, este autor aunque identifica comportamientos profesionales comunes como trabajar en equipo, no aborda la importancia de los valores en ninguna de sus tres agrupaciones. (Vargas, 2004a), supera esta debilidad y desarrolla un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona en su concepción, atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo , además de incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente del trabajador. (Hernández, G., 2012)

Las competencias profesionales se expresan como un sistema de certificación legalmente establecido en varias regiones del mundo, incluida América Latina; se trata de un vínculo entre trabajo, educación y capacitación. (Grillo, Y., 2013)

Las competencias tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades, tienen que ser competencias para formar al hombre para la vida, no competencias para formarlos para un puesto de trabajo. No formar un graduado trabajador desechable, que una vez concluido su ciclo productivo



planificado quede desamparado en el mundo del trabajo. No formar máquinas sino hombres para la vida.

En los últimos tiempos se ha extendido el uso del término competencia al cual se le dan diferentes definiciones. Su surgimiento se considera en el área ocupacional y que ha trascendido a otras esferas. La noción del desarrollo de competencias ahora se extiende a muchos empeños, como negocios, asuntos públicos, desarrollo de personal y educación (Fiddler, 1994; Ulrich, 2000; Guerra, 2003)

La Formación Basada en Competencias (FBC) es también denominada capacitación, y se refiere a todos los actos o eventos formativos relacionados directa o indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/o con el desarrollo profesional de la persona. (Mertens, 2000). Surge por la inercia de las empresas en la capacitación de sus trabajadores por diferentes causas, lo que influye en la introducción de un sistema de gestión por competencias con su consecuencia en los sistemas de formación.

Esta nueva tendencia promueve una revalorización del aporte humano a la organización y a la búsqueda de la competitividad. De ahí que la aparición del concepto de competencia laboral nacido en la práctica productiva vaya calando cada vez más la esfera educativa de diferentes niveles.

Según Mertens, (2000) la formación por competencias no es solo incorporar la dimensión de aplicación de conocimientos y habilidades, sino que se corresponda con las necesidades estratégicas de la empresa en todos los sentidos. (González, B., 2003)

Las competencias profesionales oficializadas y normalizadas para un puesto de trabajo, área ocupacional o ámbito de trabajo, garantizan que los trabajadores conozcan con anterioridad el desempeño que se espera de ellos, contar con trabajadores más eficientes y motivados para actuar en el marco de sus funciones y en el de la organización, la formación estará enfocada hacia el mejoramiento del desempeño, las evaluaciones del desempeño sean más objetivas y alineadas a los objetivos de la organización. De igual modo permiten mayor facilidad para vincular los mecanismos de estimulación al logro de niveles de competencia, mayor flexibilidad en la movilidad laboral de los trabajadores, se pueden acelerar



decisiones de promoción, eleva la motivación de los trabajadores para realizar acciones de capacitación que les permitan estar preparados para asumir nuevas funciones o cargos. (Madruga, L., 2011)

La competencia puede definirse de manera sencilla como “el resultado de un proceso de integración de habilidades y conocimientos; saber; saber-hacer; saber-ser; saber-emprender...” (Chávez, 1998). No obstante, esta definición no deja entrever el papel fundamental que cumple el contexto cultural en el desarrollo de las competencias.

La competencia profesional se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos.

En la formación y desarrollo de la competencia confluye la apropiación y aplicación de los saberes en la actividad profesional. Esta se suscita en plena relación con el desempeño profesional que se va expresando en el proceso de formación a tono con los criterios establecidos. Por consiguiente, el desempeño profesional se constituye en el modo de expresión por el profesional del desarrollo alcanzado en las competencias, las que cualifican y distinguen el cumplimiento de las exigencias socio-laborales en los contextos donde cumple las actividades, tareas o roles inherente a la realización de las funciones y procesos asociados a la profesión. Este se sintetiza en la relación dialéctica entre la polivalencia, la flexibilidad y la integralidad de su actuación.

El desempeño, es una actividad necesaria para el logro de los resultados exigidos en el ámbito profesional que supone diversos grados de complejidad y exigencia en materia de saberes a poner en juego como expresión de su carácter de totalidad en la actuación.

De estos aspectos referidos al desempeño se pueden concretar dentro de sus características las siguientes:

- ✓ Emerge y se modifica en la misma medida que cambia el escenario y sus exigencias.



- ✓ Coexiste con las competencias, pero facilita su resignificación y reacomodo personal.
- ✓ Se constituye en una expresión personal, en tanto cualifica a la competencia.
- ✓ En su relación con la idoneidad profesional es consustancial a la competencia.
- ✓ Tiene un carácter totalizador al integrar de forma dialéctica los elementos que caracterizan la competencia o conjunto de estas.
- ✓ Es demostrable en la acción concreta en la actividad profesional contextual.
- ✓ Se manifiesta en sí mismo el grado de transferibilidad y flexibilidad de las competencias y los recursos personológicos del profesional.
- ✓ Adquiere su relevancia en la relación dialéctica entre la polivalencia, la flexibilidad y la integralidad de la actuación del sujeto.

Las competencias no solo se manifiestan, además se construyen a partir del desempeño. En efecto, no se concibe el proceso de formación de competencias como una fase de adquisición conceptual, seguida de una fase de aplicación “práctica”, sino que también en la propia práctica, se construyen las competencias, y se desarrollan los saberes diversos.

Un elemento a considerar es que las competencias son acreditables, es decir, permiten un reconocimiento social y profesional. En estos términos, las competencias se validan según criterios provenientes del contexto universitario y laboral - profesional acorde con las exigencias de idoneidad reconocidas.

La competencia implica aspectos formativos que se configuran en el sujeto de forma dinámica y compleja, y se expresan en la versatilidad del desempeño que él realiza, a partir de las exigencias y normas contextuales del entorno en que se encuentra. Esto es expresión de su idoneidad; que adquiere su relevancia como calificador del desempeño del sujeto competente, al expresar el nivel esperado de este, en correspondencia con los requerimientos y normas establecidas por el contexto socio-profesional.

En las competencias sobresalen cuatro características que le dan calidad propia a las personas que la poseen, ellas son: conocer, poder, querer, y personalidad.



Conocer: el competente posee conocimientos, goza de una formación integral asociada a la profesión que ejerce, se mantiene entrenando sistemáticamente en las tareas que conforma sus competencias.

Poder, en el sentido de tener capacidad, aptitud, habilidades que lo hacen diestro en su actuar, en su profesión. El poder está en el propio ser, en la propia individualidad, en sus convicciones. Este es un aspecto que posee un vínculo directo con los valores que se adquieren en la formación por competencia.

Querer; el profesional debe estar motivado con las tareas que realiza en su profesión. Se percibe coincidencia entre sus intereses y los intereses de la organización donde trabaja. Sus expectativas en la organización donde trabaja son reales y le satisfacen.

Personalidad, la cual no por ser la última es menos importante. Esta característica encierra los rasgos asociados a las actitudes que mueven su comportamiento. Representa su carácter, su temperamento, su forma de ser en el seno de la organización. (García, F., 2010).

1.2. Referentes teóricos y enfoques contemporáneos para la gestión de las competencias.

El abordaje de las competencias deviene en algo complejo dado que este término adopta diferentes significados y las posiciones teóricas que las sustentan parten de referentes disímiles y con frecuencia contrapuestos. A continuación se presentan algunos de los enfoques teóricos predominantes.

Enfoques centrados en la competitividad: surge sobre la base de los procesos de la globalización donde el conocimiento científico y la innovación tecnológica son potenciados al máximo, en función de elevar la productividad y asegurar la competitividad en los mercados mundiales; esto requiere la formación de profesionales y técnicos con un perfil de competencias que les posibilite ser creadores de ciencia y tecnología para enfrentar las exigencias del mercado laboral. Asociados al surgimiento del concepto de calidad en las organizaciones. En la actualidad, bajo el concepto de calidad total se entienden muchas cosas diferentes, pero al mismo tiempo, hay un conjunto de símbolos y significados en común, que son efectivos y que pretenden instalar un nuevo paradigma de



acciones de las personas (las competencias). (Mertens, L., 1996; Cardona y Chinchilla, 1998) las abordan como una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en una nueva economía global e incluyen dos tipos de competencias: estratégicas o necesarias para obtener buenos resultados económicos y las intratégicas o necesarias para desarrollar a los trabajadores e incrementar su compromiso y confianza con la empresa. (Hernández, G., 2012).

Enfoques centrados en la nueva ciudadanía: las competencias para la vida abarcan todas las esferas de la existencia humana y no se reducen a las competencias laborales; propugnan la formación de un nuevo individuo que debe garantizar la supervivencia de la civilización y la vida en el planeta.

Enfoques reduccionistas / conductistas: reducen la naturaleza de las competencias a componentes concretos, tangibles y medibles de la conducta de las personas, que garantizan un actuar eficiente en una determinada actividad humana. Entienden las competencias profesionales como conductas o acciones que el profesional realiza en un área laboral concreta, a partir de un perfil preestablecido por los empleadores, lo que agiliza la evaluación del profesional. Son seguidores de este enfoque (McClelland, D., 1973) que postuló que las competencias podían predecir cierto grado de éxito en el desempeño de una profesión, (Boyatzis, R., 1982) propuso una definición explícita del concepto competencia, bajo cuya óptica, las competencias pueden ser motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen y de su rol social, o un conjunto de conocimientos usados por el individuo, lo que asocia al desempeño efectivo como un elemento central en la competencia y se define a su vez en cómo alcanzar resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de la organización.

El enfoque conductista 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 y técnicos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de los objetivos, creatividad, adaptabilidad.



Enfoques integradores/contextualistas: en la actualidad se va imponiendo el criterio de que las competencias no se reducen a la realización exitosa de tareas, sino que incluyen componentes psicológicos y personológicos concatenados que redundan en un desempeño exitoso en determinado contexto. Desde esta óptica, la persona competente no solo opera con una amplia base de conocimientos, habilidades y valores, sino que ha desarrollado además, otros elementos, que vinculados a los anteriores, le permiten analizar situaciones concretas, orientarse en ellas y tomar decisiones oportunas e inteligentes.

Son muchos los autores que promueven este enfoque entendiendo a las competencias como: capacidad, integración, conjunto; repertorio, C. Levy Leboyer (1997); compleja estructura, A. Gonczi, (1994). J. Tejada (1999) la aborda como conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en la acción, adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa-profesional) que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares.

Entre los estudiosos de las competencias que siguen este enfoque, prevalece el consenso de que en la estructura de estas existen diferentes componentes: destrezas, habilidades, capacidades y otros aspectos intelectuales, prácticos, éticos, actitudinales, afectivos, volitivos, estéticos y sociales, así como capacidades interactivas en función de lograr el desempeño eficiente en un contexto concreto de actuación.

Enfoque psicológico de la competencia profesional: V. González (2002, 2006) define la competencia profesional como configuración psicológica compleja con una estructura integrada por formaciones motivacionales, cognitivas y recursos personológicos que van a manifestarse en la calidad de la actuación del sujeto, garantizando un desempeño profesional responsable y eficiente.

(D`Angelo, 2005 citado por Cejas. E., 2009), declara que las competencias expresan las potencialidades de desarrollo humano y profesional que se logran a través de desempeños efectivos de las personas en condiciones de interacción personal y sociocultural. Son por tanto, unidades psicológicas complejas con posibilidad de desarrollo constante a partir de matrices socioculturales interactivas.



Otra autora que sigue este enfoque declara la competencia como “una configuración psicológica que integra diversos componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de personalidad en estrecha unidad funcional, autorregulando el desempeño real y eficiente en una esfera específica de actividad, en correspondencia con el modelo de desempeño deseable socialmente construido en un contexto histórico concreto”. D.Castellanos (2003,36).

Este enfoque por competencias representa a las personas como tales, y no como fuerza de trabajo. Por ello se constata la importancia de gestionar las competencias laborales, a tenor de la aplicación de las mismas en una organización que proporcione una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto; sus criterios y evidencias de desempeño, así como el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.

Lo anterior trae las siguientes ventajas:

- ✓ La definición de los perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la Selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.
- ✓ La facilitación de la detectar las necesidades de capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.
- ✓ La proporción de la base para evaluar el desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un período a otro.
- ✓ La indicación de la ruta a seguir al adquirir nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la planeación de carrera.
- ✓ El cumplir de los requisitos de la Norma ISO 9000 2000, en materia de capacitación y desarrollo del personal, además de identificar aspectos del proceso que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención al desarrollo del personal.

A tenor de lo antes expuesto se impone constatar los tipos de competencias que existen.



1.3. Tipos de competencias.

Partiendo de las consideraciones realizadas por los citados enfoques de competencias al respecto, estas pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas.

Otra clasificación es la que realizan Cardona y Chinchilla (1999) quienes refieren dos tipos de competencias: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas.

Las competencias directivas o genéricas se clasifican, a su vez, en competencias estratégicas e intratéticas. Esta otra clasificación la realizan los autores, basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez (1998), según el cual, la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.

Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro.

Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se le denomina intratética.

Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

Las competencias directivas intratéticas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el "*coaching*" y el trabajo en equipos.

En resumen, puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencias: las genéricas y las específicas, aun cuando los términos empleados varíen de un autor a otro.



Las competencias más utilizadas internacionalmente son las siguientes. (Mesa 2009)

1. Orientación a los resultados: es la disposición de la persona que, cuando se le presenta una meta retadora, la hace ser altamente efectiva en su trabajo; ante las dificultades redobla esfuerzos en para asegurar el cumplimiento de la tarea. Despliega una serie de herramientas de análisis y de trabajo que lo ayudan a alcanzar un mejor desempeño. Ante el reto propuesto busca siempre el mejor resultado posible teniendo en cuenta las reglas éticas propias de la organización.
2. Orientación al cliente: es la habilidad para, por medio del conocimiento profundo de los clientes, crear nuevos productos y servicios. Requiere de un alto conocimiento del cliente y una sensibilidad especial para detectar los requerimientos del cliente y transformar esas necesidades en nuevas y eficientes soluciones para todos los clientes.
3. Habilidad de convencer: es la habilidad para, por medio de la comunicación, lograr que los demás estén de acuerdo con sus puntos de vistas y opiniones llegando a un consenso general. Se muestra enérgico y seguro en sus planteamientos.
4. Comunicación: es la capacidad para lograr el éxito en las tareas que requieran de algún grado de comunicación. Domina las técnicas de comunicación verbal y no verbal, logrando adaptarse inmediatamente a cualquier tipo de auditorio y cumpliendo a cabalidad con su objetivo. Se muestra como un buen oyente y como un excelente conversador, siendo igualmente efectivo cuando busca convencer a otros acerca de los beneficios de una idea propia como logrando el consenso de los demás ante una propuesta dada por otros y que se le ha encargado comunicar.
5. Flexibilidad: es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad, buscando una mejor manera de hacer las cosas. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan por no ser rígidos en su forma de pensar o actuar, identifican claramente cuándo es necesario cambiar y así lo hacen, y adoptan posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.



6. Trabajo en equipo: es la capacidad de desenvolverse satisfactoria y exitosamente dentro de un grupo. Logra comunicar sus ideas con claridad e integrar las divergencias a lo interno del mismo. Es capaz de identificar sus competencias y las de sus compañeros en función de optimizar los recursos para cumplir los objetivos grupales y obtener una mejora continua. Puede convocar, promover y dar seguimiento a equipos de oficina, área y clientes, logrando integración entre éstos. Es dinámico, flexible y constante. Aporta ideas valiosas.
7. Liderazgo: es la habilidad de crear estrategias y transmitir las positiva y sistemáticamente a otras personas. Es capaz de motivar y comprometer a sus colaboradores a cumplir los objetivos grupales e institucionales. Maneja una gran disciplina y organización de los recursos materiales y humanos. Es una persona dinámica, flexible, que sabe escuchar y comunicar ideas claras, veraces y convincentes; creando confianza en sus acciones. Muestra gran apertura al cambio.
8. Capacidad analítica: es la capacidad de integrar diferentes factores de un mismo problema para dar una resolución certera. Se analizan los factores de una manera ordenada y sistemática por iniciativa propia, sin esperar indicaciones. Es capaz de seguir secuencias de manera disciplinada y detecta relaciones de causa-efecto. Investiga y deduce los diferentes aspectos del problema y prevé posibles implicaciones éticas y legales de sus decisiones.
9. Visión estratégica: es la capacidad para interpretar los eventos del mercado identificando las crisis futuras antes que estas se manifiesten. Brinda soluciones creativas a la empresa para amortiguar los efectos de los cambios que se producirán y que esta esté en mejor posición para capitalizarlos como beneficios.
10. Conocimiento tecnológico: es la capacidad para aplicar el conjunto de conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de su tarea y la resolución de problemas en su labor.
11. Preocupación por calidad: es la capacidad para obtener los productos al máximo nivel de calidad, conoce los parámetros de calidad requeridos y sabe en qué momento notificar una irregularidad fuera de lo establecido.



12. **Habilidad interpersonal:** es la capacidad de relacionarse de una manera abierta y cordial con las demás personas. Sabe reconocer sus propios sentimientos y motivaciones así como los de los otros en el trato cotidiano. Puede interpretar el lenguaje no verbal y utilizarlo para mejorar la relación, sin emitir juicios subjetivos. Se muestra dispuesto a ayudar y establece diálogos sinceros que permiten la expresión de ambas partes involucradas llegando a acuerdos satisfactorios.

13. **Auto confianza:** es la capacidad de reaccionar y ser emprendedor ante las diferentes demandas del entorno. Demuestra conocimiento y dominio de los diferentes aspectos de la situación y si no los tiene sabe bien dónde buscar. Asume retos y corre riesgos que lo llevan a un cumplimiento exitoso de sus labores, generando confianza en sí mismo y por parte de los demás hacia él.

14. **Multifuncionalidad:** es la capacidad de realizar varias funciones u operaciones a la par sin perder el orden lógico de las operaciones, con agilidad y destreza. Es una persona segura, confiada y rápida.

15. **Desarrollo personal:** es la capacidad de fijarse metas definidas a corto, mediano y largo plazo, estableciendo un plan para alcanzarlas. Es capaz de adquirir nuevos y actualizados conocimientos, y transmitirlos de manera clara a las demás personas. Es una persona comprometida con su formación, tomando a cada momento iniciativas de desarrollo personal y profesional.

1.4. Métodos y técnicas de determinación y evaluación por competencias.

Desde hace algunos años, se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros más que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones.

Entre los más conocidos están:

1. **Método evaluación 360°:** consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario, donde pueden expresarse criterios en relación a ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados? ¿qué no le gusta?; ¿qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conductas?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables. Este cuestionario,



en el cual pueden también incluirse preguntas abiertas, se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores (en los casos respectivos) y a clientes tanto internos como externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

2- **Método del Assessment Center:** considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs. La metodología que se aplica para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Algunos de estos ejercicios son el in-try, los grupos de discusión (sin y con roles asignados), el fact - find, ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros. Puede agregarse que también emplean los test psicológicos, aunque de manera auxiliar.

3- **El Test de Monster:** en función del referido propósito, se construye el test de Monster "on line", con el propósito de ofrecer a las empresas soluciones avanzadas para la selección de candidatos de una manera eficaz y a bajos costos en el sitio. A partir de un estudio exhaustivo de los cuestionarios existentes en el mercado actual, en un esfuerzo por unificar criterios a partir de la gran diversidad de estos, no solo en la forma en que son administrados, sino también en la forma y el tiempo de aplicación, el Test de Monster surge como una alternativa metodológica que permita evaluar y predecir la conducta laboral.

4- **El software de evaluación de competencias S.O.S.I.A:** es el resultado de la adaptación de "SOSIE"/ ECPA y Leonard Gordon, un producto originado en Francia, que lleva años funcionando en Europa. SOSIA integra en un solo instrumento la valoración de la personalidad (entendida como un conjunto de rasgos relativamente estables y como la predisposición a ponerla en funcionamiento de manera espontánea y constante; y los valores intra e interpersonales, en el sentido de preferencias y objetivos que guían la conducta, suponen el motor y la fuente de motivación que inspiran los comportamientos.



1.5. Perfiles de competencias.

Actualmente las organizaciones tienden a determinar, atendiendo a su entorno y su estrategia empresarial, cuales son las competencias que realmente producen un rendimiento superior empleando para esto diferentes técnicas. Con relación al particular que trata este acápite, Cuesta (2000), partiendo de algunas consideraciones fundamentales realizadas al respecto, sostiene que: la gestión de competencias es asumida para hacerla funcional u operativa a través de presupuestos teóricos- metodológicos que, a su vez, posibilitan la inserción de esa gestión en la GRH.

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

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

1.6. Mejora de las competencias laborales, a través de la formación continua de los Recursos Humanos.

El actual contexto, caracterizado por el acelerado avance y los cambios generados por el desarrollo científico-técnico, la competitividad y la globalización de los mercados, requiere que la empresa se trace como meta lograr altos estándares de calidad que faciliten su adaptación a tal entorno. Surge entonces la necesidad de un nuevo concepto de perfiles profesionales, que consideren las competencias, y la capacidad de adaptación. Diversos autores han emitido su criterio sobre la formación continua y lo que debe ser esta dentro del entorno competitivo al que están sometidas todas las empresas en la actualidad. Se consultan criterios de diferentes autores acerca de la formación continua, lo cual se hace a partir de la obra de (Medina, A., 2011).

Un concepto generalizador sobre lo que debe ser la formación continua contendrá:



- ✓ La educación del trabajador, que potencia su desarrollo profesional mediante el aprendizaje de nuevas alternativas de desempeño laboral para dar respuesta a las exigencias surgidas de su visión de mundo de trabajo.
- ✓ El apoyo educativo ofrecido en busca de un mejoramiento personal y laboral para la consolidación de las mejores condiciones de empleo
- ✓ La educación que contribuye al desarrollo de un sentimiento de satisfacción laboral mediante el aprendizaje de nuevos conocimientos, la vivencia de nuevos valores y el disfrute de situaciones éticas y estéticas que renuevan la efectividad del trabajador.
- ✓ El medio educativo que facilita la capacitación o la actualización en campos laborales novedosos en busca de nuevas alternativas de empleo, que permitan al trabajador insertarse de manera renovada en un nuevo mercado de trabajo.
- ✓ La educación del trabajador en su puesto de trabajo o fuera de este, con el propósito de construir la capacidad social, técnica y económica que la sociedad demanda de la empresa.
- ✓ La educación del trabajador en función de las necesidades comerciales, tecnológicas o productivas de la empresa.
- ✓ El medio que permite a las organizaciones laborales actualizar su producción de bienes y servicios para ser más competitiva.
- ✓ Elemento que incide en la formación profesional del trabajador y de la organización laboral, para propiciar la coherencia en el mercado laboral y estimular el desarrollo económico de una sociedad.

Según (Brunner, 1995) la generación de conocimientos, su diseminación y utilización, han llegado a ser un factor clave para el desarrollo y competitividad de las naciones; incluso más importante, que los recursos naturales, el trabajo abundante o el capital financiero. La formación de los trabajadores, esa formación continua necesaria, la misma que permite los avances de la ciencia y la técnica (Davenport, 1998) y garantizan la competitividad de las empresas, es responsabilidad de las empresas, debe ser gestionada (Chiavenato, 2009). (Cuesta, A., 2000) destaca, que el Japón que había sorprendido al mundo por la



eficiencia de su gestión empresarial, en la cual el Control de Calidad (CC) como procedimiento fue decisivo, la educación resultaba determinante en ese éxito.

La formación supera al entrenamiento y la instrucción, (Cuesta, A., 2000); no puede ser considerada una inversión y tampoco realizada con una visión de corto plazo, por tanto, es estratégica.

La formación a lo largo de toda la vida da tanta importancia a la formación inicial como a la formación continua, que deja de ser un apéndice o complemento para pasar a adquirir vida propia y requerir modalidades institucionales equivalentes a las que han sido necesarias para garantizar y desarrollar la formación inicial. La formación continua no puede descuidarse en lo más mínimo, pues no es dada en un momento determinado, es un proceso continuo en la mejora de las competencias individuales y colectivas.

Conclusiones parciales

El desarrollo del marco teórico - referencial de esta investigación mostró la importancia que posee la Gestión por Competencias para las empresas debido a que tiene un valor estratégico, clave y decisivo como nunca antes, ya que ocupa un lugar relevante en el desarrollo personal y profesional de los individuos, en beneficio de la organización, el progreso social y económico de la sociedad.

Las competencias laborales expresan la armonía y la integridad del sentir, el pensar y el hacer del sujeto, que se manifiesta en conductas que expresan la existencia de conocimientos, habilidades, motivos y valores, en relación dialéctica con peculiaridades de la personalidad en la solución de las demandas de la profesión como un conjunto sinérgico complejo. Integran en su estructura componentes cognitivos, metacognitivos, axiológicos, motivacionales y personológicos y se manifiestan en el desempeño superior del trabajador, en su actuar cotidiano y a la altura de las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Son observadas y medibles, susceptibles de evaluación gradual, modificables a través de la acción educativa y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales y de desarrollo social.



La formación continua de las personas es tarea de primer orden para la sociedad contemporánea para proyectar la GRH y desarrollar la gestión de competencias, es concebida, partiendo de la formación en el ámbito de sus concepciones, métodos y técnicas, en primer lugar mediante el proceso educativo, comenzando por la alta dirección.

Aplicar en las empresas la gestión por competencias se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se esperan alcanzar, sino por la forma en que las diferentes funciones en que se trabaja, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.



Capítulo II. Caracterización del procedimiento de gestión y mejora de las competencias laborales en los puestos claves, en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero.

En este capítulo se detallan las etapas que integran el procedimiento seleccionado para la gestión y mejora de las competencias laborales y las diferentes técnicas y métodos que permiten la instrumentación práctica de esta propuesta en el proceso de recepción hotelera y su puesto de trabajo clave.

2.1. Procedimiento de gestión y mejora de las competencias laborales en el hotel Blau Varadero.

A las competencias laborales se les concibe como el factor por excelencia de la Gestión Integrada de los Recursos Humanos y además de expresar el desempeño laboral, reflejan la cultura y los valores de la organización. Transita por varias etapas que aseguran una correcta identificación, validación y evaluación de las mismas.

Los términos y definiciones relacionados en este procedimiento se corresponden con lo establecido en la Norma NC ISO 9000: 2005 y Norma NC 3000: 2007.

Teniendo en cuenta la situación problemática que se aborda en esta investigación es necesario establecer el proceder para realizar la identificación de las competencias laborales.

2.1.1. Designación y constitución del comité de expertos.

Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros, en forma de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo dentro de la organización.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que, en general, deben acometerse en un determinado puesto. Consiste en unificar criterios, de manera que la opinión de cada integrante del panel (se debe trabajar con 7 expertos como mínimo), sea ponderada, según el orden de importancia que cada cual entienda.



El cálculo del número de expertos que son necesarios se realiza por la fórmula siguiente:

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

Donde:

P= Error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos.

K= coeficiente para un nivel de confianza determinado.

I= Nivel de precisión.

2.1.2. Capacitación del equipo de expertos y revisión documental.

Una vez seleccionado el equipo, se procederá a su preparación, ofreciendo las vías más eficaces para desarrollar las diferentes habilidades en la aplicación de técnicas de la psicología aplicada e investigación, buscando siempre un equilibrio en la cultura investigativa de cada uno de sus miembros. Para implementar este paso, es decisivo el estudio profundo de la literatura que aborde el tema, realizar debates, conferencias, intercambio de experiencias, discusiones grupales, consultas de investigaciones realizadas relacionadas con el objeto de estudio, así como otras que el responsable del grupo considere necesario aplicar para elevar el nivel científico-técnico de sus miembros.

La preparación del equipo de expertos es un aspecto imprescindible en el cumplimiento satisfactorio del procedimiento que se propone, pues es importante que se cuente con el personal capaz de llevarlo a cabo.

Revisión de documentos: es una técnica que mediante la consulta directa de documentos recogidos en materiales escritos, ya sean en soporte magnético o impresos, permita analizar y estudiar el comportamiento de la organización en periodos de tiempo largos, y posibilita realizar estudios de tendencia.

La observación directa: es aquella en la que el investigador entra en contacto inmediato con el objeto de observación. Existen dos tipos de observación directa:



- ✓ Observación directa abierta: se realiza cuando el observador no participa de las actividades que realizan los sujetos observados, sino solamente es testigo de lo que ocurre en estas actividades. Este tipo de observación abierta presenta la dificultad de que los sujetos, al sentirse observados por personas extrañas o desconocidas para ellos, alteran casi siempre en algo su conducta habitual.
- ✓ Observación directa encubierta: en la misma el observador se encuentra oculto. Resulta ser más ventajosa que la observación directa abierta. Esta variante de la observación directa requiere de la utilización de dispositivos especiales.

La entrevista: es una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el o los entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación. Esta resulta imprescindible en los casos en que la investigación no puede realizarse de otra forma. Es una técnica económica, práctica, con la cual se obtiene un gran volumen de información, aunque tiene como desventaja el necesitar de un gran número de entrevistadores para lograr su objetivo.

Algunas reglas que debe cumplir un entrevistador:

- ✓ Debe escuchar al que habla, de una manera paciente y amistosa, pero mismo tiempo razonador y crítica.
- ✓ No debe revelar ningún rasgo de carácter dominante.
- ✓ No debe discutir con el que habla.
- ✓ No debe utilizar un lenguaje cargado de fraseología inútil o ambigua.

Trabajo grupal: constituye una valiosa vía de búsqueda de información y de solución de problemas. En la misma deben estar aquellas personas involucradas en el asunto a tratar y con información para aportar. Existe gran diversidad de técnicas de trabajo en grupo tales como tormenta de ideas, método Delphi.

- ✓ **Método Delphi por rondas.**

Desarrollo de la primera ronda, donde a cada experto (E) del grupo se le entrega una hoja de papel en la cual debe responder sin consultar con nadie.

Pregunta: ¿cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto X?



Los especialistas que aplican el método listan todas las competencias, y después reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes.

Segunda ronda. Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior.

Pregunta: ¿está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto X? Con las que no esté de acuerdo márkelas con N.

- Una vez respondida la pregunta y recogidas las respuestas de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión:

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

Donde,

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

Posteriormente si resulta $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las Competencias que obtuvieron valores $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los Expertos.

Tercera ronda. Pregunta: ¿qué ponderación o peso Ud. daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Aquí le es orientado a los E que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n, en este caso, que será la de menos importancia. Se insiste en que no deben ocurrir "ligas" o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación,

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



✓ **El método de Kendall o método de los expertos**, permite realizar la selección de forma parametral y comprobando la concordancia con un sencillo análisis estadístico.

El número de experto debe estar entre 7 y 15. Es importante tener en cuenta que experto no quiere decir profesional, sino amplio conocedor del tema. Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.

1. Sumatoria de todos los valores por fila.
2. Cálculo del coeficiente (T).

$$T = \frac{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^k a_{ij}}{k}$$

3. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).
4. Cálculo de Δ , se hace por fila y uno por uno.

$$\Delta = \sum_{i=1}^m a_i - T$$

Cálculo de Δ^2 , se halla la sumatoria al final de la columna.

5. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W)

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta_j^2}{m^2(k^3 - k)} \geq 0.5 \rightarrow \text{Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido}$$

K \rightarrow Número de características.

m \rightarrow Número de expertos.

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 $m \geq 7$.

Entonces, se concluye que hay un adecuado nivel de consenso, quedando identificadas las competencias organizacionales y las competencias de los procesos.



2.2. Determinación y conceptualización de las competencias de la organización. Selección del proceso objeto de estudio.

Representan las competencias distintivas de la organización vinculadas a sus conocimientos y valores, reflejando la cultura organizacional. Están asociadas a sus procesos de trabajo esenciales. Se obtienen a través de un trabajo grupal entre todos los miembros del comité de expertos, en el cual una vez definidas las competencias, los expertos seleccionan las que más se ajustan a la organización, para ello se utilizará el método Delphi por ronda y para medir su aceptación se estableció como criterio de concordancia $Cc \geq 60\%$.

La conceptualización de las competencias de la organización se determina por el equipo de expertos invitándose el consejo de dirección del hotel Blau Varadero.

El proceso principal objeto de estudio será seleccionado por la alta dirección teniendo en cuenta aspectos relevantes del mismo, como son:

- ✓ Participación en el valor total de los servicios prestados.
- ✓ Importancia del servicio como base para otros procesos.
- ✓ Versatilidad de servicios que presta.

Esta selección implica el orden en que se realizará el proceso de identificación de las competencias, que se hará extensivo a la totalidad de los procesos existentes en la organización. Para esta investigación se toma el proceso de recepción hotelera.

2.3.1. Definición de las competencias laborales de los procesos.

El proceso de determinación de competencias se inicia por las competencias organizacionales, descendiendo luego a la determinación de las competencias de los procesos y por último a las competencias de los cargos o puestos de trabajo.

Para que se puedan gestionar las competencias, la alta dirección de la organización, ha de tener clara su misión y visión con un coherente diseño del sistema de trabajo. De la dirección estratégica habrán de derivarse las competencias maestras, o lo que es igual, el pequeño conjunto de competencias distintivas y esenciales (*core competences*).

- ✓ Competencias organizacionales: para su determinación se invitarán como expertos a integrantes del Consejo de dirección y especialistas, pues son



los principales decisores y poseen la información más relevante y actualizada sobre la organización y su entorno.

- ✓ Competencias de los procesos de las actividades principales: para su determinación se invitan expertos internos y externos por procesos de las actividades principales. Los primeros son quienes trabajan de manera decisiva en la determinación de estas competencias, por tener más conocimientos y experiencia de la actividad del proceso que se analiza; los segundos se utilizan para la validación de las mismas. Entre los criterios de selección se considera que tengan relación significativa y ambos posean información relevante sobre cómo se percibe el proceso de la actividad que se analiza y qué competencias necesitan poseer para satisfacer sus expectativas como clientes internos o externos.
- ✓ Competencias de los cargos: para su determinación se involucra al titular de dicho puesto de trabajo, al superior jerárquico y clientes internos. Se recopila, analiza y estructura la información sobre el cargo, partiendo de la actividad clave de GRH denominada Análisis y descripción de puestos de trabajo, esclarece la misión del cargo y de la misma se desagregan los elementos de competencia. A partir de esta información, identifican qué conocimientos, habilidades y actitudes necesitan para cumplir la misión del cargo.

Al tener definidas las competencias de la organización, se trabajará en el grupo de expertos para listar las competencias del proceso seleccionado (Recepción hotelera en este caso) y determinar las que más se ajustan. Seguidamente se aplica el Método Delphi para reducir el listado y para validar se utilizó el método de los expertos Kendall, determinándose las que más se ajustan al proceso y que estén alineadas a las competencias de la organización.

La conceptualización de las competencias de cada proceso de la organización se determina por el equipo de expertos invitándose el Consejo de dirección del hotel. Para seleccionar los puestos a los cuales se les realizará el estudio, se toma como criterio el interés de la alta dirección, teniendo en cuenta el valor agregado que aporta este al resultado de la organización. Se realizará trabajo grupal, aplicando



el Método Delphi y al obtener el resultado los expertos validarán, mediante la utilización del método del coeficiente Kendall, explicado anteriormente el procedimiento para este método.

La conceptualización de las competencias de la organización se determina por el equipo de expertos invitándose el Consejo de dirección del hotel.

2.4. Evaluación de las competencias de los trabajadores. Determinación de las brechas en las competencias laborales.

Es evidente que antes de efectuar la evaluación de las competencias de los trabajadores, es necesario crear el perfil de sus capacidades en correspondencia con las aptitudes que asuman en sus desempeños.

Como no hay una práctica extendida en el país de los perfiles de cargo por competencias, se sugiere incluir “funciones” y “competencias” a la vez. El análisis funcional considera el trabajo de cada uno en relación sistémica con el logro del propósito o misión de la organización.

De igual modo se considera en la (NC: 3000: 2007) al definir el perfil de competencias como el documento que describe las competencias requeridas para un cargo y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, sólo se centra en aquellos elementos fundamentales. (Grillo, I. 2010).

Una vez determinadas las competencias en los tres niveles se procedió a la confección del perfil de competencia para el puesto clave Recepcionista hotelero, lo que contribuye a una mejor gestión del capital humano, desde la selección y empleo, la capacitación y la evaluación del desempeño, permitiendo evaluar en estas actividades relacionadas con el personal, las competencias y modos de actuación que prioriza Blau Hoteles en sus trabajadores. En ello también participaron los expertos. (**Anexos 1**).

Diseñar un perfil para cualquier puesto de trabajo conlleva a que se pueda presentar una diferencia entre el perfil óptimo y el perfil real del trabajador, lo que se denomina "brecha del desempeño". Esta es la que permite determinar las



necesidades de capacitación de los trabajadores investigados, las que permiten orientar las acciones de mejora de las competencias que debe emprender la organización hotelera con sus trabajadores.

En este paso se realiza una evaluación del nivel que demuestra cada trabajador (8) que ocupa el puesto seleccionado (repcionista hotelero).

Conclusiones parciales del capítulo II.

A través del capítulo se hicieron propuestas en torno a cómo identificar las competencias de la organización, sus procesos principales y sus puestos de trabajo; así como para la elaboración del perfil de competencia laboral del puesto de trabajo seleccionado en el proceso objeto de estudio. Asimismo, la evaluación del nivel de competencias que alcanzaron los trabajadores que actualmente ocupan ese puesto.



Capítulo III. Resultados prácticos de la investigación. Implementación del procedimiento para la Gestión y mejora de las competencias laborales.

En este capítulo se caracteriza brevemente el hotel Blau Varadero y su proceso de recepción hotelera, se expone el resultado de la aplicación del procedimiento seleccionado para la gestión y mejora de las competencias laborales en la mencionada instalación, es importante aclarar que esta herramienta de gestión no se desarrolla totalmente atendiendo al marco temporal en que se ejecuta la investigación, lo cual limita su aplicación total, no obstante constituye un aporte metodológico para su aplicación al resto de los procesos y puestos de trabajo de esta organización hotelera.

3.1. Caracterización del Hotel Blau Varadero.

El Blau Varadero hotel, es la construcción más alta y nueva de todo el polo de Varadero con 30 metros sobre el nivel del mar y categoría cuatro estrellas, propiedad de CUBANABLAU S.A, empresa mixta creada desde el 2 de Octubre del 2000 entre Cubanacán S.A Corporación de Turismo y Comercio Internacional de nacionalidad cubana y la sociedad AXOR Inversiones S.A de nacionalidad española. Cubanacan es la corporación líder del turismo en Cuba y BLAU Hotels ya cuenta con cuatro hoteles en la isla, de ellos 3 en contrato de administración y 1 mixto; siendo, además una cadena hotelera con más de 16 años de experiencia en la actividad en Mallorca. Esta cadena opera desde 1999 en la zona del Caribe en República Dominicana y Cuba.

La instalación abarca una extensión de 5,6 hectáreas, enmarcada en Carretera Las Morlas Km. 15, región especial de Varadero, a 15 kilómetros del centro poblacional, a 35 del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” y muy próximo a la Marina *Chapelin*, sitio ideal para excursiones en veleros y yates, la práctica de la pesca y todo tipo de deportes acuáticos. Situado en una franja de playa y vegetación vírgenes, que unido a la elegancia de su estructura, lo convierten en un hotel privilegiado en el principal polo turístico del país.

Características de la organización. El hotel cuenta con 395 unidades de alojamiento. Completan sus buenas y nuevas instalaciones, dos bares con amplia variedad de bebidas nacionales e internacionales, restaurante *gourmet* a la carta,



grill, beach bar, restaurante principal con *wellness buffet*, SPA, deportes náuticos y programa de animación diurno y nocturno.

Objeto social. Ofrecer un producto con los estándares de Blau capaz de satisfacer las expectativas del público objetivo. Posicionar el producto Blau Varadero en segmentos de clientes de parejas de mediana edad, de clase media, lunas de miel, tripulaciones y viajes de negocio.

Diseño estratégico del hotel

Misión: se es una instalación hotelera en un destino de sol y playa especializados en el segmento de Grupos Incentivos y Tripulaciones donde se superan las expectativas del cliente brindando servicios de excelencia, vinculados con los mejores valores culturales del país y su entorno.

Visión: ser reconocidos como la Instalación Hotelera líder en la Gestión Ambiental, en el vínculo con la Cultura Nacional así como en los segmentos de Grupos de Incentivos y Tripulaciones. Alcanzando un mayor nivel de especialización en el segmento de Lunas de Miel, con la disponibilidad de equipos apropiados para sus eventos y un eficaz programa de calidad que supera las expectativas de los clientes, con un equipo humano altamente motivado, capacitado, estable, con elevada cultura de servicio y moral revolucionaria, lo que nos permite el incremento de nuevas tarifas.

Objetivos de segmentación:

Segmentos de mercado: vacacional y de negocios.

Vacacional: turismo de parejas, clientes clase media, lunas de miel, tripulaciones y circuitos.

Negocios: grupos de convenciones e incentivos.

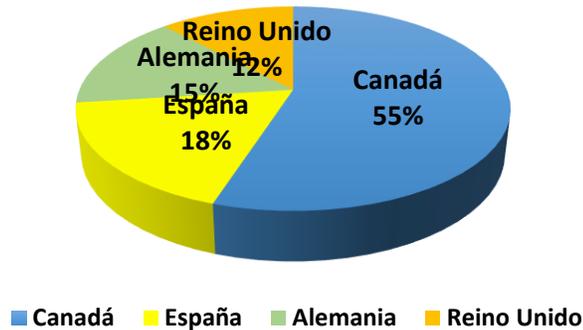
Objetivos cuantitativos:

El objetivo para el 2016 es alcanzar una ocupación media anual del 74.08% a un precio medio ponderado de 64.31 USD.

La ocupación por mercado se reparte de la siguiente manera:

Figura 3.1. Principales mercados emisores

Principales mercados emisores.



Fuente: elaboración propia

Objetivos cualitativos:

- ✓ Ofrecer un producto con los estándares de Blau capaz de satisfacer las expectativas del público objetivo.
- ✓ Posicionar el producto Blau Varadero en segmentos de clientes de parejas de mediana edad, de clase media, lunas de miel, tripulaciones y viajes de negocios.
- ✓ Buscar un posicionamiento en los foros de opinión en Canadá.

Estrategia general:

- ✓ Se basa en los siguientes puntos fundamentales para una diferenciación del producto.
- ✓ Programa estricto de calidad que nos identifique por el servicio exclusivo y personalizado.
- ✓ Programa de fidelización de clientes externos e internos.
- ✓ Posicionar el Blau Varadero Hotel como el mejor cuatro estrellas de Varadero, basándose en un eficiente programa de publicidad y un inmejorable servicio.

Posicionamiento estratégico:

- ✓ Llevar el hotel Blau Varadero a mercados potenciales de medios a altos ingresos donde la modalidad de todo incluido sea de gran aceptación, se diversificara la composición de mercados importantes como: Canadá, Alemania, España y Reino Unido.
- ✓ Matriz DAFO de la entidad objeto de estudio



El análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de la empresa. Su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidad interna y su posición competitiva externa.

Debilidades:

1. Existencia de otros hoteles en el polo turístico de Varadero de Cadenas hoteleras reconocidas y ya posicionadas en el sector en la zona.
2. Existencia de un restaurante temático con reserva una sola vez en la semana.

Amenazas:

1. Pérdida de competitividad debido a la aparición del CUC.
2. Presencia de hoteles de la misma categoría atacando el mismo segmento de mercado con precios inferiores.
3. Aparición de nuevos destinos de playa y sol como las playas del Corredor Maya, Jamaica, Brasil y Republica Dominicana con relación precio-calidad más ventajosa.
4. Encarecimiento del combustible y otros insumos necesarios al sector.
5. Inestabilidad por condiciones meteorológicas adversas (temporadas de huracanes).

Fortalezas:

1. Área virgen de playa y vegetación.
2. Hotel de categoría 4 estrellas de estilo elegante y más nuevo.
3. Mayoría de las habitaciones con vista al mar (93%).
4. SPA con tecnología de última generación.
5. Sala de conferencias debidamente equipada, amplia y funcional.
6. Moderno equipamiento en todas las áreas del hotel.
7. Servicio de *wellness buffet*.
8. Minibar relleno diariamente y caja fuerte incluida.



Oportunidades:

1. Reputación de nuestro destino como seguro, limpio y estable.
2. El Caribe esta significado como el destino del presente milenio.
3. Varadero continúa considerado como el principal polo de sol y playa de Cuba.
4. Clima de hospitalidad del pueblo cubano.
5. Reconocimiento del destino Cuba por su herencia cultural e histórica.
6. Intensificar negocio con los TTOO que ya colaboraron en otros establecimientos.

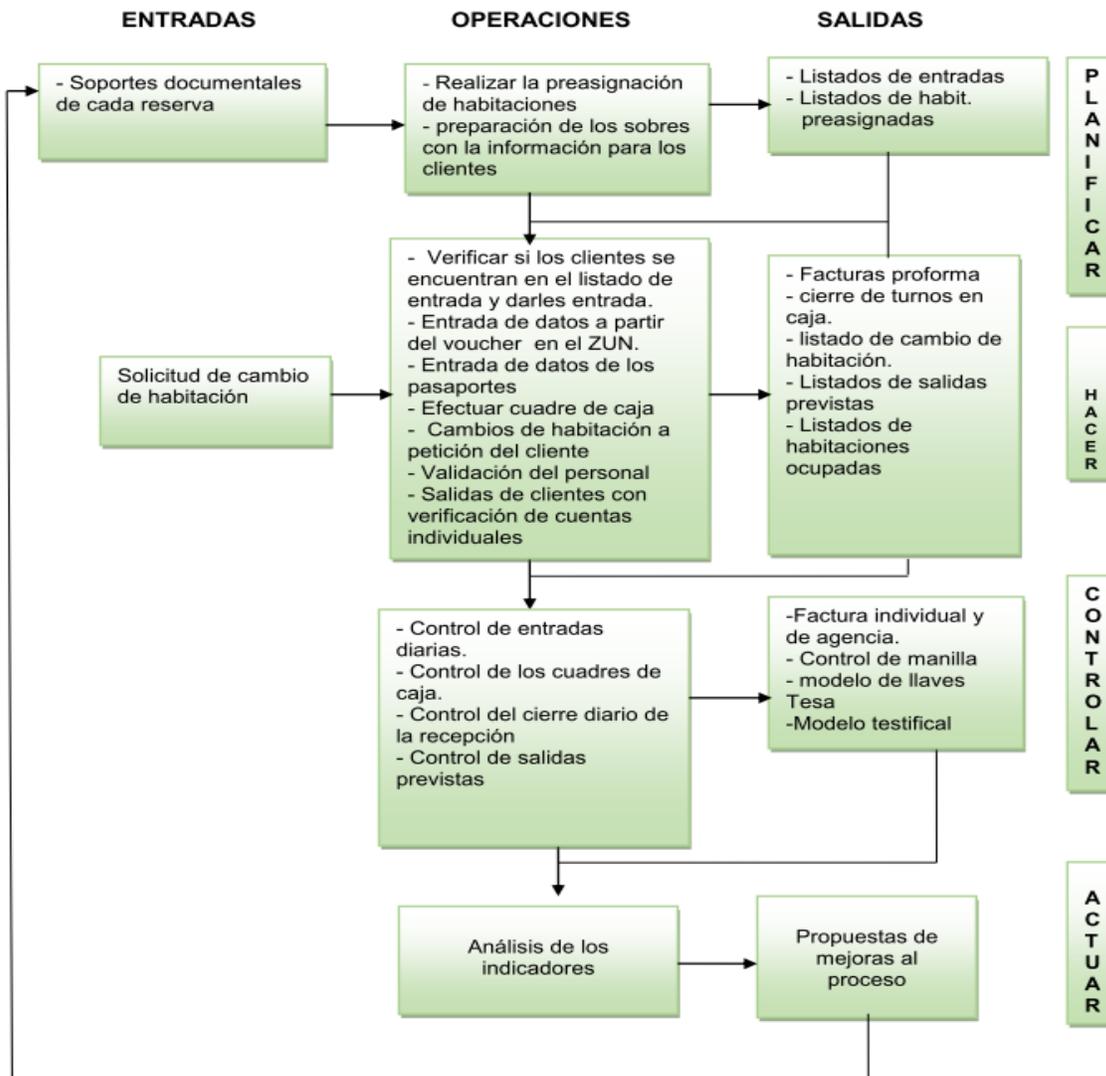
3.1.1. Descripción del proceso de recepción del hotel Blau Varadero.

Proceso que se encarga de recibir, verificar, informar y registrar a los clientes que llegan al hotel, asegurando la satisfacción plena de estos, garantizar los servicios tales como: cambios de habitación solicitados, realizar el cierre de operaciones y facturación cliente.

Como instrucciones de trabajo en este proceso se encuentran: llevar el control de entrega de toallas mediante tarjetas a todos los clientes del hotel con sus respectivos controles, supervisar y monitorear las operaciones referidas a clientes directos, llevar el registro de las manillas, controlar las prórrogas y las cortesías solicitadas, llevar el control de los clientes que deseen el servicio de masaje y fangoterapia, garantizar la correcta contabilización del gasto de *overboking*, un buen servicio de llamadas a realizar en el área de la recepción, llevar el control de ingresos de langosta mediante vales de ventas a todos los clientes del hotel que así lo soliciten, organizar, controlar y cobrar el servicio brindado al cliente en los puntos de ventas, peluquería, lavandería, Internet, así como *day pass*.

A continuación se presenta el mapa del proceso de Recepción Hotelera en el Blau Varadero.

Figura 3.2. Mapa del proceso recepción hotelera en el Blau Varadero.



Fuente. Ficha del proceso. Carpeta de implementación de la NC 9001.

3.2. Designación y constitución del comité de expertos.

Se realiza una primera selección de expertos, de los cuales solo se elige una cantidad mínima igual a M, en función de la complejidad, características del trabajo que desarrollan, años de experiencia en la actividad y el nivel de confianza que se debe obtener. Los expertos tienen probada experiencia y conocimientos del aspecto que se va a evaluar, de manera que cada integrante del panel pondere según el orden de importancia, su criterio propio sobre las competencias de mayor relevancia.

Se calculó el número de expertos que como mínimo hacen falta por la fórmula siguiente

$$M = \frac{P * (1 - P) * K}{I^2} = \frac{0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564}{0.10^2} = 6.5898 \approx 7 \quad \text{Expertos como mínimo.}$$



Donde:

$P=0.01$, error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos.

$K=6.6564$ para un nivel de confianza del 99%.

$I=0.1$ Nivel de precisión que se asumió

Para cumplir la condición de la fórmula para el cálculo de la cantidad de expertos que exige como mínimo siete, se analizaron los expedientes laborales de los propuestos, se comprobaron las responsabilidades desempeñadas, cursos recibidos, años de experiencia en la profesión y su especialidad de graduación. Analizadas todas estas características, fueron escogidos siete compañeros, los que se relacionan a continuación:

Cuadro 3.1. Equipo de expertos.

No	Nombres y apellidos	Años de experiencia	Nivel profesional
1	Ernesto de la Cruz Sánchez	23	MsC. en GRH
2	Estrella Felipa Acosta Corzo.	20	MsC. en GRH
3	Mireylis Gómez Martínez	16	Ing. Industrial
4	Gretter Mier González	5	Esp. Gestión hotelera
5	Carlos Alberto Sosa Fuentes	14	Lic. Est. Socioculturales
6	Isabel Grillo Delgado	27	MsC. Admón. Ing. Industrial
7	Belarmino Aragón Ramos	21	Msc. Psicólogo
8	Jorge J. Martínez Hernández	25	MsC. en GRH
9	Fania Herrera Santos	21	MsC. Admón.

Fuente: elaboración propia.

3.2.1. Capacitación del equipo de expertos y revisión documental.

Se realizó análisis documental, con el objetivo de adquirir conocimientos y tener elementos para identificar las competencias distintivas de la organización, para ello se consultaron documentos como: objeto social, visión, misión, objetivos, metas de la organización y de las diferentes áreas organizativas, valores, estructura de la organización, legislación vigente aplicable referida al empleo, normas cubanas 3000, 3001, 3002 del 2007, carpeta de servicios de la organización (procesos claves), manual de normas y procedimientos existentes, mapa de procesos, resultados de la medición de la eficacia año 2015, resultados económicos de los últimos 3 años, listado de competencias más utilizadas en la

literatura consultada y su descripción, tesis y documentos relacionados con las concepciones más actuales en la gestión por competencias.

3.2.2. Identificación y conceptualización de las competencias laborales. Competencias de la organización.

Para determinar las competencias laborales de la organización que resultaron de mayor importancia y presencia en el Grupo Hotelero Blau, se utilizó un método que permitió evaluar características partiendo de la experiencia y el conocimiento humano, se seleccionó el método Delphi por rondas y para medir su aceptación se estableció por el criterio de concordancia que tuvieron los expertos (ver cuadro 3.1). $Cc \geq 60\%$, la base de este método resultó ser la siguiente pregunta: ¿cuáles son las competencias laborales de la organización que tienen mayor importancia y distinguen al hotel Blau Varadero?

Se realizaron tres rondas, y se llegó a los resultados que se muestran a continuación.

Cuadro 3.2. Resultados del método Delphi en la tercera ronda

No	Competencias organizacionales	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj	Cc %	Ordenamiento
1	Excelencia en la atención y orientación al cliente.	2	3	2	3	2	3	3	3	3	24	67	C2
2	Profesionalidad.	1	2	1	2	1	2	1	1	1	12	67	C1
3	Cultura del detalle	3	4	3	4	3	4	4	4	4	33	67	C3
4	Trabajo en equipo	4	5	4	5	4	5	5	5	5	42	67	C4
5	Capacidad de respuesta rápida	5	6	5	6	5	6	7	6	6	52	56	
6	Capacidad de trabajo	6	7	6	7	6	7	6	7	8	60	44	
7	Formación y superación continua	8	8	7	8	7	8	8	8	7	69	67	C5
8	Multifuncionalidad	7	1	8	1	8	1	1	2	2	31	44	

Fuente: elaboración propia.

Después de realizado este análisis se definen las competencias de la organización, depurándose las que presentan un $Cc < 60\%$, ordenándose según el valor de Rj, siendo la más importante la Rj menor, las cuales se describen a continuación.

Cuadro 3.3. Competencias distintivas de la Organización o (*Core competences*).

Orden de importancia	Competencias distintivas	Descripción
C1	Profesionalidad.	Actuar de acuerdo a los máximos estándares de desempeño profesional, incluye la ética y estética de la profesión y un elevado nivel de conocimientos generales y específicos que se demuestran en la actuación laboral diaria.
C2	Excelencia en la atención y orientación al cliente.	Actuar alineado a los intereses de la organización hotelera demostrando disposición y responsabilidad para exceder las expectativas del cliente y mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia. Se manifiesta en un elevado sentido de pertenencia y conciencia plena del valor que se aporta a la organización
C3	Cultura del detalle	Modo de proceder basado en el respeto y la atención esmerada, delicada y minuciosa que caracteriza el servicio de excelencia y calidad que se oferta a los clientes externos e internos de la organización.
C4	Trabajo en equipo	Es la capacidad de buscar la superación de individualidades y aportar toda la energía posible al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Se manifiesta en la sinergia que se alcanza entre los miembros del personal del hotel para mantener un servicio de excelencia y solucionar rápidamente las problemáticas que se presenten y tareas de mayor complejidad.
C5	Formación y superación continua	Es la capacidad de dominar nuevos saberes técnicos, tecnológicos y otros necesarios al trabajo en beneficio de los objetivos estratégicos que permite la adaptación eficaz en un entorno cambiante con base en el auto aprendizaje.

Fuente: elaboración propia.

3.2.3. Competencias del proceso de flujo esencial seleccionado. (Recepción hotelera).

Para identificar y seleccionar las competencias del proceso, se llevó a cabo la metodología anteriormente aplicada, con el mismo equipo de expertos.

Se selecciona el proceso del flujo esencial (Negrín, 2003), recepción hotelera por el valor que representan los servicios que presta, constituir la base del resto de los servicios llevados a cabo en el hotel, y por su versatilidad como proceso que ofrece la primera impresión del hotel a los clientes.

Capacitación del equipo y revisión documental relacionada con el proceso.

Se realizó análisis documental, enfocado a la identificación de las competencias que inciden directamente en la calidad de los servicios que ofrece la recepción

hotelera como: misión, funciones, objetivos de trabajo, manuales de normas y procedimientos, flujograma, ficha de proceso, competencias de la organización, índice de calidad y satisfacción de los clientes internos y los externos.

Los procesos que se desarrollan en el hotel mantienen una interrelación estrecha, de ahí que no se pueden analizar aisladamente. El proceso objeto de estudio, no puede funcionar de manera efectiva si no se logran niveles de competencias adecuados que permitan la fluidez en las interrelaciones que diariamente se manifiestan con el resto de los procesos de la organización. Tal es el caso de las relaciones con los pisos, Recursos Humanos, compras, seguridad, entre otros.

Para determinar las competencias del proceso se utilizó la técnica de tormenta de ideas, designándose dentro del equipo de expertos como facilitador a la Jefa de Recepción por sus cualidades comunicativas, conocimientos y experiencia alcanzada en la ejecución de los servicios prestados en este proceso. Se elaboró una amplia lista de competencias, prevaleciendo un enfoque de proceso cambiante y adaptativo a las condiciones del entorno. Se redujo el listado y para validar se utilizó el método de los expertos Kendall.

Los resultados obtenidos se muestran en:

Cuadro 3.4: método de expertos para determinar las competencias del proceso seleccionado.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	$\sum A_i$	Δ	Δ^2
Profesionalidad.	5	3	1	5	4	5	5	5	5	38	-2	4
Excelencia en la atención y orientación al cliente.	1	2	2	1	3	1	3	3	3	19	-21	441
Cultura del detalle	3	1	3	4	2	2	1	1	1	18	-22	484
Trabajo en equipo	2	4	5	3	1	4	2	4	2	27	-13	169
Formación y superación continua	6	8	6	7	6	8	6	6	8	61	21	441
Gestión de quejas y sugerencias	7	6	8	6	8	6	7	8	7	63	23	529
Coordinación	8	7	7	8	7	7	8	7	6	64	24	576
Innovación y creatividad	4	5	4	2	5	3	4	2	4	33	-7	49
$T = \sum A_i / 8 =$	324/8	=41								$\sum A_i =$ 324	$\sum \Delta^2 =$	2693



$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta^2}{m^2(k^3 - k)}$$

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k 2693}{9^2(8^3 - 8)}$$

w= 0,87 es mayor que 0,5

Cuadro: 3.5. Descripción de las competencias para el proceso principal seleccionado.

Competencias del proceso	Descripción
Profesionalidad	Actuar de acuerdo a los máximos estándares de desempeño profesional, incluye la ética y estética de todo el personal de la recepción, un adecuado nivel de conocimientos generales y específicos, idiomas y habilidades comunicativas que se demuestran en la satisfacción del cliente.
Excelencia en la atención y orientación al cliente	Es la capacidad de enfocar esfuerzos y recursos para descubrir y suplir las necesidades de los clientes, tratando constantemente de exceder las expectativas de los mismos para garantizar su satisfacción plena y fidelidad a la organización hotelera.
Cultura del detalle	La atención esmerada, delicada y minuciosa que caracteriza el servicio de recepción hotelera a los clientes desde su llegada y durante toda la estancia y partida del hotel.
Trabajo en equipo	Es la capacidad de sinergia que se alcanza entre los miembros del personal que labora en la recepción del hotel para mantener un servicio de excelencia y solucionar rápidamente las problemáticas que se presenten y tareas de mayor complejidad y/o urgencias.
Innovación y creatividad	Es la capacidad para generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y a juicio con criterios viables, implantándolas para construir con ellas soluciones a problemas planteados u oportunidades de innovación que mejoren la calidad del servicio de recepción en el hotel.

Fuente: elaboración propia

3.2.4. Competencias del puesto de trabajo clave en el proceso de recepción hotelera.

La alta dirección del Blau Varadero ha seleccionado, de acuerdo al valor agregado que aportan al resultado de la organización, a la importancia y responsabilidad que asumen dentro del proceso de recepción hotelera y en coincidencia con el criterio de todos los expertos consultados; el puesto de trabajo



de recepcionista hotelero para que sean identificadas y seleccionadas sus competencias laborales.

El cargo de recepcionista hotelero tiene la misión de brindar servicio de alojamiento con la calidad requerida, acorde a las estrategias de la organización para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas, con una formación de valores que permita conducirse de forma correcta en la vida laboral y personal.

Las funciones y tareas que se ejecutan en el puesto de trabajo seleccionado, fueron consultadas en los perfiles de los puestos de trabajo que conforman el Tomo II del Manual de Calidad del Hotel y se presentan en el anexo 1 de esta investigación.

Con toda esta información, los expertos aplican el método Delphi y para validar las competencias seleccionadas se utilizó el método de los expertos Kendall. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Cuadro 3.6. Método de expertos para determinar las competencias laborales del puesto de trabajo recepcionista hotelero.

Competencias Laborales	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum A_i$	Δ	Δ^2
Independencia	7	8	8	8	8	7	8	54	19	361
Manejo del tiempo	5	6	9	9	7	9	5	50	15	225
Excelencia en la atención y orientación al cliente	1	2	2	1	3	1	3	13	-22	484
Trabajo en equipo	3	1	3	4	2	2	1	16	-19	361
Organización del puesto de trabajo.	8	9	6	7	9	8	6	53	18	324
Control operativo	9	7	7	3	6	6	9	47	12	144
Cultura del detalle	4	4	4	2	4	4	4	26	-9	81
Profesionalidad	2	3	1	5	1	3	2	17	-18	324
Multitareas	6	5	5	6	5	5	7	39	4	16
			T=	35			$\sum A_i =$	315	$\sum \Delta =$	2320
	W=	0,79								

Fuente: elaboración propia.

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k \Delta^2}{m^2(k^3 - k)}$$

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^k 2320}{7^2(8^3 - 8)}$$

w= 0,79 es mayor que 0,5

Cuadro 3.7. Conceptualización de las competencias laborales del Recepcionista hotelero.

Competencias	Operacionalización.
1-Excelencia en la atención y orientación al cliente	1.1. Ejecución del proceso de entrada (<i>Check In</i>) de los clientes. 1.2 Ejecución del proceso de salida (<i>Check Out</i>) 1.3 Dominio de idiomas 1.4 Uso de un vocabulario correcto 1.5 Capacidad de respuestas en momentos críticos 1.6 Amabilidad en el trato 1.7 Indiferenciación de clientes en el servicio 1.8 Gestiona la venta, utilizando técnicas de comunicación y características del producto. 1.9 Negocia el producto, utilizando el abanico de tarifas y facilitando el acceso. 1.10 Venta del producto, utilizando las técnicas de comunicación y describiendo las características del producto. 1.11. Control de la cuenta del cliente. 1.12. Atender y tramitar adecuada y rápidamente las solicitudes o quejas de los clientes. 1.13. Aporta información hotelera y extra hotelera, informando todos los horarios de aperturas y cierres, lo referido con precios de tarifas públicas y con las características de las habitaciones.
2-Trabajo en equipo	2.1 Logra intercambiar, ofertar y solicitar información, solicitando crédito y poniéndose al servicio del cliente. 2.2 Introduce los datos en el SGH, interpretando dicho sistema. 2.3 Se involucra en las actividades claves de trabajo como parte de la solución. 2.4 Ayuda a otros del equipo para un buen logro de la misión del proceso. 2.5 Habilidad de transmitir sus experiencias y conocimientos aprendidos a los del equipo u otro personal de nuevo ingreso. 2.6 Tiene en cuenta las opiniones y criterios del equipo para lograr el cumplimiento de los objetivos del proceso y la organización. 2.7 Logra la cohesión y armonía entre los miembros del equipo mostrando sus iniciativas. 2.8. Manejo adecuado de conflictos, crea un clima de confianza y comunicación asertiva.
3-Cultura del detalle.	3.1. Sonrisa natural. 3.2 Demuestra laboriosidad con una disposición positiva, flexibilidad al cambio y emprendimiento en el trabajo. 3.3. Mantiene adecuados modales y conducta, amabilidad, respeto y cortesía en el trato. 3.4. Atención esmerada, delicada y minuciosa a los clientes desde su llegada y durante toda la estancia y partida del hotel. 3.5. Se adelanta a detectar o intuir las necesidades y expectativas de los clientes.
4- Profesionalidad	4.1. Organización del puesto de trabajo. 4.2. Control de los medios del puesto. 4.3. Conserva una adecuada imagen personal y presencia. 4.4. Honestidad y honradez. 4.5. Muestra motivación y estado de ánimo favorable para la realización de las acciones de trabajo. 4.6. Se supera de forma continua para un mejor desempeño en su puesto de trabajo. 4.7. Mantiene compostura y lealtad moral a la organización. 4.8 Logra la satisfacción del cliente.

Fuente: elaboración propia.

3.2.5. Evaluación de las competencias de los trabajadores que ocupan los puestos de trabajo. Determinación de las brechas en las competencias laborales.

Actualmente el proceso de recepción hotelera en el Blau Varadero cuenta con 8 recepcionistas hoteleros debidamente calificados y con experiencia en la actividad, ellos son responsables y protagonistas de la primera impresión positiva que se debe lograr en cada cliente. De su actuación depende el cumplimiento de la misión del proceso y su incidencia es muy significativa en la satisfacción del cliente.

Los resultados obtenidos en la evaluación realizada de conjunto con la jefa del proceso, y tres de los miembros del grupo de expertos que laboran en el hotel, se exponen de modo gráfico a continuación:

Figura 3.3. Resultados de la evaluación individual de las competencias de los 8 trabajadores del proceso seleccionado.

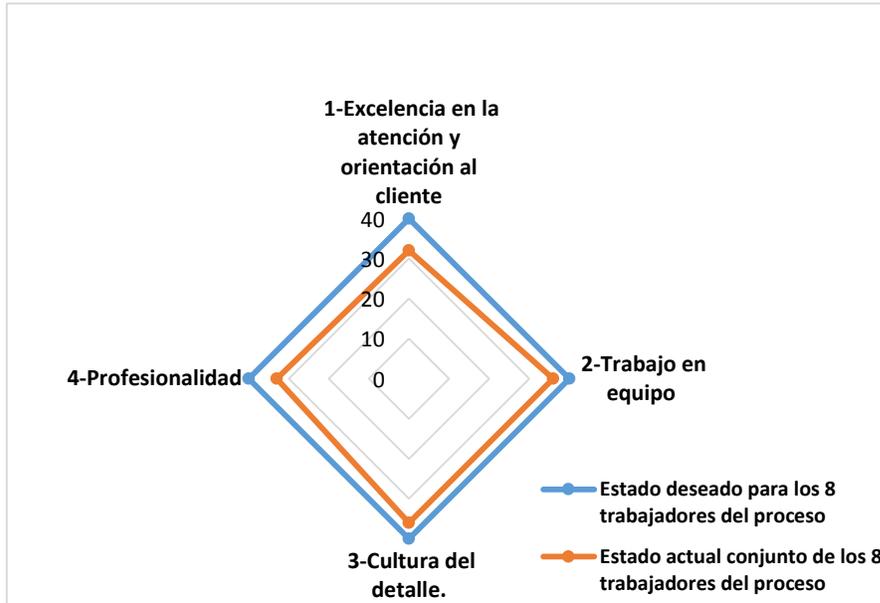


Fuente: elaborado en MS Excel, por el autor.

Existen tres trabajadores ocupando el puesto de recepcionista hotelero con brechas significativas en sus competencias laborales, ellos son el trabajador 2, el trabajador 4 y el trabajador 8. Los nombres y datos de los mismos, no se revelan en la investigación, pero el estudio en detalle de cada trabajador se puso en conocimiento de la jefa del proceso.

Analizadas de conjunto las competencias de los 8 recepcionistas, se obtuvieron los resultados que se representan en la figura siguiente:

Figura 3.4. Resultados de la evaluación conjunta de las competencias de los 8 trabajadores del proceso seleccionado



Fuente: elaborado en MS Excel, por el autor.

Se observa como resultado del estudio que las competencias que presentan una brecha mayor son la excelencia en la atención y orientación al cliente y la profesionalidad.

De acuerdo al análisis interno de cada competencia se pudieron detectar las mayores dificultades en los siguientes aspectos:

1. No dominio de un tercer idioma.
2. Poco conocimiento de la gestión de la calidad y del servicio hotelero.
3. Dificultades en la organización y manejo del tiempo de trabajo.
4. Dificultades en la inteligencia emocional referidas a la proactividad y asertividad.

3.2.6. Implementación del procedimiento de gestión y mejora de las competencias laborales para el desempeño eficaz en los puestos claves, en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero.

El análisis de las brechas de las competencias, permitió identificar las habilidades y conocimientos que deben ser mejorados o desarrollados de manera precisa y personalizada, lo que contribuirá a incrementar la efectividad del proceso. Las acciones propuestas son flexibles, individualizadas y permitan la participación



activa del trabajador en su proceso formativo, además de encontrarse alineadas con la percepción de las competencias del proceso de Recepción Hotelera y las *Core competences* del Hotel Blau Varadero, tributando también a su mejora.

Acciones.

1. Propiciar y estimular la superación y desarrollo profesional del personal para una mayor calidad en su trabajo.

Responsable: Director y demás dirigentes. Fecha de cumplimiento: a partir de septiembre/2016.

Temas a priorizar.

- a) Idioma francés.
 - b) Idioma alemán.
 - c) Gestión de la calidad (NC 9000/2008)
 - d) Manejo del tiempo de trabajo.
 - e) Inteligencia emocional (asertividad y proactividad).
2. Actualizar el plan de capacitación de los trabajadores 2, 4, 8 del proceso de recepción hotelera de acuerdo a las brechas detectadas en sus competencias laborales.

Responsable: Jefe de Recursos Humanos. Fecha de cumplimiento: a partir de julio/2016.

3. Coordinar la capacitación necesaria con la Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero. Responsable.

Jefe de Recursos Humanos. Fecha de cumplimiento: a partir de julio/2016.

4. Garantizar la asistencia a las capacitaciones coordinadas.

Responsables: Jefe de Recursos Humanos y trabajadores identificados. Fecha de cumplimiento: a partir de septiembre/2016.

5. Dar un seguimiento particularizado a la evaluación del desempeño de los trabajadores 2, 4, 8 del proceso de recepción hotelera, para determinar en un plazo medio su idoneidad para el puesto de recepcionista hotelero. Responsable. Jefe de Recursos Humanos. Fecha de cumplimiento: a partir de julio/2016.



Conclusiones parciales del capítulo III.

Este capítulo permitió realizar el análisis de las competencias en los tres niveles previstos: hotel, proceso de recepción hotelera y recepcionistas hoteleros. También se evaluaron las competencias de los 8 recepcionistas hoteleros. La evaluación de las competencias arrojó que, de manera general, se encuentran 2 por debajo del 90 %, las referidas a la excelencia en el servicio y a la profesionalidad. Inciden negativamente en este resultado las brechas significativas en las competencias de los trabajadores identificados con los números 2, 4, 8 en el estudio realizado. Por otra parte, se propusieron acciones encaminadas a reducir las brechas, basadas fundamentalmente, en la formación continua de los Recursos Humanos.

1.



. Conclusiones

1. La comprensión integradora de la competencia constituye una alternativa que posibilita lograr en los trabajadores un comportamiento exitoso, responsable y comprometido con el triunfo de la organización y la sociedad.
2. La aplicación de los diferentes instrumentos permitió la constatación de algunas debilidades en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero.
3. El desempeño eficaz en los puestos claves en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero fue eficaz, toda vez que se aplicó el procedimiento de gestión y mejora de las competencias laborales.
4. La implementación del procedimiento objeto de estudio, en el Hotel Blau Varadero, constató la necesidad de realizar acciones que condujeran a la mejora de las competencias laborales en los puestos claves del proceso de recepción hotelera.



Recomendaciones

1. Implementar el procedimiento de gestión y mejora para las competencias laborales propuesto en esta investigación al resto de los procesos y puestos de trabajo del Hotel Blau Varadero.
2. Validar el procedimiento de gestión y mejora de las competencias laborales para el desempeño eficaz en los puestos claves, en el proceso de recepción hotelera del hotel Blau Varadero, en otras instalaciones de este tipo, con vistas a enriquecer los presupuestos planteados en el presente estudio.
3. Organizar eventos encaminados a la implementación del desempeño eficaz en los puestos claves, en el proceso de recepción hotelera en otras instalaciones.
4. Experimentar la posibilidad de la instrumentación del procedimiento de gestión y mejora de las competencias laborales para el desempeño eficaz en los puestos claves, aplicando sus principios, exigencias e instrumentos requeridos, a las actuales condiciones que emana el Ministerio del Turismo en la actualidad.
5. Continuar los trabajos con enfoque de competencias en la Gestión de los Recursos Humanos, para lograr la certificación de la NC 3000/2007, lo cual contribuirá a la certificación de la NC ISO 9000..



Bibliografía.

1. Acosta Corzo. E. y N. Pelegrín. (2010). Manual de procedimiento para el diseño e implementación de los estudios de competencias en el MINTUR. Varadero 2010. Disponible en la siguiente URL: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-organizacionales-laborales-manual-procedimientos.htm>
2. Acosta Corzo. E. (2010). "Bases para la planeación y evaluación de las matrices de competencias laborales del profesor principal en la Hotelería y Turismo de Varadero (EHTV)". Disponible en la siguiente URL: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/planeacion-evaluacion-matrices-competencias-laborales-turismo-varadero-cuba.htm>
3. Acosta Corzo E. y Díaz Domínguez L. (2010). Encuestas y medición de clima organizacional para el cumplimiento de las exigencias empresariales en una Escuela de Hotelería y Turismo en Cuba. Ubicado en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/medicion-clima->
4. Agut Nieto Sonia. (2002). Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación. Tesis de Doctorado. Universidad de Valencia. España, 2002.
5. Alonso, E; Pozo Muñoz. (2002) "La satisfacción laboral como indicador de calidad". Revista Capital Humano, No 156,pp.38-42
6. Mier, G., (2016). Aplicación de Procedimiento para la mejora del Proceso Servicios Gastronómicos en el hotel Roc Arenas Doradas. Universidad de Matanzas. . Tesis presentada en opción al grado científico de Especialista en Gestión Hotelera. Tutorada por Dr. Ing. Ernesto Negrin Sosa y MsC. José Ismael González Antuña.
7. Ansof Igor., (1992). La Empresa. Dirección y Administración./ Plaza Janés Editores, S.A. Volumen III, Barcelona.
8. Arce, Enrique. . (2000). Competencias. Contribución a la creación del valor a través del conocimiento. Disponible en <http://www.portaldelconocimiento.com/>.
9. Barrio Lapuente Rafael. (2005). Fundamento teórico de las competencias transversales. Revista Capital Humano, No. 188, Madrid. Ed. Capital Humano. pp.21.



10. Bernales Manuel. (2003). Cultura y Clima Organizacional. Material tomado de: Curso on-line de Comportamiento Organizacional coordinado por el profesor. Seleccionado y revisado por: Smith Alayón I. Septiembre 2003. Sitio: infodev.upc.edu.pe/mbernales
11. Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. Revista CEDEFOP No. 1.
12. Casado José Manuel. (2005). El gobierno de la gran paradoja. Sobre prescindir y retener al capital humano. Revista de Capital Humano. No 156. p.67.
13. Casales, J. (2004). Conocimientos básicos de Psicología Social. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana.
14. Castro Ruz F. (2007). Reflexiones del Comandante en Jefe. Autocrítica de Cuba. Periódico Granma. Órgano Oficial del Comité Central del PCC. 11 de Julio del 2007.
15. _____. (2005). Fundamento basado en el discurso de Fidel Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005.
16. Castro Ruz, Raúl. (2008). Discurso pronunciado en la Asamblea Nacional del Poder Popular. Palacio de las convenciones, La Habana, 11 de julio de 2008. Publicado en el periódico Granma, el 12 de Julio del 2008. Pp 2.
17. Cejas, E. y otros. (2005). La formación por competencias laborales: proyecto de diseño curricular por competencias laborales para técnicos medios en Farmacia Industrial. Tesis en opción del título de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Versión predefensa. ISPEJV. Ciudad de La Habana, abril, 2005
18. Chiavenato I. (1995). "Introducción a la Teoría General de la Administración", Ed. Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá, Colombia.
19. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Edición Mc Graw Hill. Colombia.
20. Colectivo de autores. (2006). ERGONOMÍA. Editorial Félix Varela. La Habana, 2006



21. Colectivo de autores. (2006). Psicología Social II. Parte 1. Selección de lecturas. Editorial Félix Varela. La Habana.
22. Compendio de Legislación Complementaria. Tomo Básico. A las Bases del Perfeccionamiento Empresarial. Capítulo III: Ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción. p. 7-8, artículo 9 y 10.
23. Aguilar Ma. del Carmen. (2009). Competencias básicas docente « EduCiudad.htm Fecha de publicación: Agosto 23, 2009
24. CONOCER. (1998). Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Documento de trabajo para IBERFOP. México. Febrero de 1998.
25. Cristóbal Martínez Carlos y otros. (2005). Gestión de los Recursos Humanos. Basada en Competencias Laborales. Escenario Empresarial: Las Entidades Turísticas. Revista Apuntes. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo de la República de Cuba. Suplemento 7. Ediciones Balcón. Enero- Diciembre, 2005
26. Cuba, 2007. MTSS. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano— Requisitos. Norma Cubana 3000, 3001, 3002 del MTSS
27. Cuba, Resolución 71 del 2006, del MTSS, sobre la evaluación del desempeño.
28. Cuba, Resolución No. 187, de 21 de agosto de 2006, del MTSS, sobre la jornada y horario de trabajo.
29. Cuba, Resolución No. 26, de 12 de enero de 2006, del MTSS, Reglamento General sobre la Organización del Trabajo.
30. Cuba, Resolución No. 28, de 12 de enero de 2006, del MTSS, sobre el proceso de implantación de los nuevos calificadoros de amplio perfil.
31. Cuba, Resolución No. 29, de 12 de enero de 2006, del MTSS, Reglamento sobre la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos.
32. CUBA. Ministerio de Turismo. Metodología para la elaboración de los diseños de puestos de trabajo. Septiembre de 1998
33. Cubeiro, J.C y Fernández, G (1998): “Competencias 40”, en revista Capital Humano, No. 1998, pp.48-50. Madrid. Ed. Capital Humano.



34. Cuello de Oro D. (2006). La gestión de los RH para la mejora de la Calidad Hotelera española. Capital Humano. Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. Oct. 2006. España.
35. Cuesta A. (1990): Organización del trabajo y Psicología Social. La Habana. Ed. Ciencias Sociales.
36. Cuesta Santos, A. (2005). Gestión de Competencias. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE): Facultad de Ingeniería Industrial, Ed. Ciencias Sociales. La Habana, 2003.
37. Cuesta, A. (2005): Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Versión revisada y ampliada. La Habana. Ed. Academia.
38. D Angelo, O. (2005). Formación por competencias. Complejidad y desafío de la educación histórico – cultural, humanista y crítica. Ponencia presentada en Pedagogía 2005. Ciudad de La Habana. P7 (CD – ROM).
39. Davis, K. y Newstrom, J. (2001). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
40. De Jesús Angel. (2007). Hacia una cultura organizacional centrada en valores, acción y resultados. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/valcoday.htm>
41. Díaz Pérez, M. (2005) “La Gestión del Potencial Humano en la Organización. Una Propuesta Metodológica desde la Psicología.” Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
42. Diego, P. y Marimon, F. (1998): “Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias”, en revista Capital Humano, No. 108, Año XI, 1998, pp.30-34. Madrid. Ed Capital Humano.
43. Enebral José. (2004). Directivos – líderes: Camino por recorrer. Revista de Capital Humano. No 183. p.90.
44. Escribano Salomé de Diego. (1999). Cómo desarrollar Competencias I: Dudas más frecuentes y modalidades de desarrollo. Revista de Capital Humano No 126, Octubre, 1999.
45. Fabrega Victoria. y Setó Pámies Dolors. (2002). Cómo gestionar la lealtad del cliente interno. Un nuevo reto. Revista de Capital Humano No 160. 2002.



46. Fernández Cánovas Guillermo. (2001). LA MEJORA Y GESTION DE LOS PROCESOS DEL NEGOCIO
47. Fernández González, A.M. y otros (2003). De las capacidades a las competencias: una reflexión teórica desde la psicología. Revista Varona, ISP Enrique José Varona. La Habana. Enero – Diciembre, 2003
48. Fernández José M., (2009). Universidad Politécnica Antonio José de Sucre. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)
49. Fernández, Guadalupe. (1998). Metodología de evaluación de competencias directivas. Capital humano (España) (110): 20-30, abril 1998
50. Fuentes, M. (2008): "La relación individuo-sociedad: un enfoque marxista" Abordado recientemente en el texto Psicología Social II. La Habana 2008.
51. Galloway Diane. (1998). "Mejora Continua de Procesos", Ediciones 2000, S.A., Barcelona.
52. Goncalves, A. (1997) Clima organizacional. Recuperado noviembre 16, 2002 de <http://www.phpartners.com/articulos/download>.
53. Gonczi, Andrew. (1998). Enfoques de educación y capacitación basada en competencia: la experiencia Australiana. En: Papeles de la Oficina Técnica. Cinterfor/OIT.
54. Gonczi, Andrew; Athanasou, James. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Ed. Limusa. 1996
55. González Viviana. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista Cubana de Educación Superior. Vol XXIII, No 1. Pp45
56. Gramignat, M. R. (2005) "Gestión por Competencias" Una opción para hacer la Empresa más competitiva. (en línea), <http://www.pa-partnas.com>.
57. Gutiérrez, Yolanda, Isabel Pouchol. (1998). Modelos de contribución: ¿Un cambio radical? La pérdida de significado del puesto de trabajo. Capital humano_ (España) (110): 72-73.



58. Harrington, H James. (1993). "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa", Mc Graw Hill Interamericana, S.A., Santa Fé de Bogotá, Colombia.
59. Hernández Ruiz Isis. (2000). Potencialidades individuales del personal directivo. Tesis de Maestría, CEPES, La Habana.
60. Herranz, A y de la Vega, R. (1999): "Las competencias: pasado y presente", en Revista Capital Humano, No 123, Año XII, 1999, pp.58-86. Madrid. Ed. Capital Humano.
61. Dalziel, M.M.,Cubeiro,J.C., Fernández, G (2006). Las competencias: claves para una gestión integrada de los recursos humanos. Bilbao, Deusto, p. 17-46.
62. <http://aprendomat.wordpress.com/2009/06/12/competencias-basicas-docente/> Fernández José. Fecha de publicación:01/2009
63. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. Algunas consideraciones sobre el conflicto como variable del comportamiento organizacional. Artículo/Fecha de publicación: 02/2005
64. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. Consideraciones generales acerca de la satisfacción laboral su medición y satisfacción. Documento/ Fecha de Publicación:05/2005
65. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. El comportamiento individual y la Gestión Empresarial. Documento/Fecha de publicación:03/2004
66. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. Hacia dónde va el comportamiento organizacional. Artículo/Fecha de publicación:10/2005
67. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. La satisfacción laboral su medición y evaluación; una experiencia cubana. Artículo/Fecha de publicación:04/2005
68. <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm>. Empresa- Individuo:Excelentes relaciones para excelentes resultados. Artículo /Fecha de publicación: 05/2001.
69. <http://www.google.com.cu/search?hl=es&q=competencias> OIT. CINTERFOR. Centro Interamericano para el desarrollo. 2001. Proceso para



la validación – Certificación de las competencias Básicas del docente.

Fecha de actualización, 23/12/ 2009

70. <http://www.monografias.com/> 2003. Resources on Peter Senge's learning organization. trabajos27/quinta-disciplina/quinta-disciplina.shtml
71. Ibarra, Agustín. (1998). El desarrollo de los sistemas normalizado y de certificación de competencia laboral y la transformación de la formación y la capacitación en México. Ponencia presentada en el Encuentro Andino de Formación Basada en Competencia Laboral. Bogotá. Mayo de 1998.
72. INATEC. OIT. (1997). Metodología para la transformación curricular según los sistemas DACUM y SCID. Centro de Formación Nicaragüense-Holandés "Simón Bolívar". Nicaragua. Mayo, 1997.
73. INEM. (1995). Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional. Subdirección general de gestión de formación ocupacional. Madrid.
74. Infante Colmenares C. E. (2003). Manual de Gestión de Recursos Humanos. ISBN: 980 – 12-0301-3. Fondo Editorial UNET, 2003.
75. INTECAP, Guatemala. (2004). “Casos de la Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral” (en línea), <http://www.intecap.org.gt>, Febrero. 2004.
76. Iriarte Machín Mariano. (2005) Nuevas competencias para vivir la complejidad. Revista de Capital Humano No 193, Noviembre 2005
77. Izquierdo Juárez J. M. (2006). Las personas en las organizaciones: trabajo y realización personal. Revista Capital Humano. No 203. Octubre 2006. p.82
78. Leonard Mertens. (1997). “Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos”, OIT, CINTERFOR, CONOCER, Santa Fe de Bogotá, julio de 1997.
79. Lugo, González LL. (2001) Diseño de un Programa Evaluativo del Potencial Emprendedor” Facultad de Psicología. Universidad de la Habana.
80. Mabey C. e Iles, P. A. (1993). “The strategic integration of assesment and development practices: succession planning and new manager development”. Human Resource Management Journal. Vol 3. No 4, 16- 34. 1993



81. Machado Bermúdez, R. (2004). Hacia un modelo de gestión del capital humano (activos intangibles en las empresas turísticas cubanas. EAEHT. La Habana.
82. Machado Bermúdez, Ricardo. (2000). Conferencia dictada: Formación y Preparación de los Directivos. La Habana.
83. Mamolar Pilar. (2001). Las competencias desde la perspectiva de los individuos (II). Revista Capital Humano. No 150. p. 24.
84. Material de Estudio del PCC. (2007). Los Valores con que defendemos la Revolución y la Especie Humana. La Habana Cuba.
85. Mateu Pereira Carlos. (2007). Conferencia sobre Productividad. Editada para las Orientaciones de los Activos de Productividad y Organización del Trabajo. La Habana.
86. Mc Clelland, D.C (1973): "Testing for competence rather than intelligence". American Psychologist, January 1973.p 1-14
87. Medina León Alberto. (2003). Mejora Continua de Procesos. Conferencia. Universidad de Matanzas. Camilo Cienfuegos. 2003

Anexos.

Anexo No. 1. Perfil de cargo por competencias del Recepcionista Hotelero.

	Perfil de cargo por competencias Entidad: Hotel "Blau Varadero"	Folio: 02
		Código: Mod RH009
		Edición: 1
		Fecha: abril 2016
		Página 1 de 5
I. Datos generales		
Cargo	Recepcionista Hotelero	
Área de trabajo	Recepción	
Proceso al que pertenece	Recepción	
Cargos que le reportan	Facturación y Reservas. Porteros maleteros	
Cargos a quien reporta	Jefe de brigada, Jefe de Recepción	
Categoría ocupacional	Servicio	
Grupo de escala	V	
Salario	\$ 610.00	
II. Misión. Brindar servicio de alojamiento con la calidad requerida, acorde a las estrategias de la organización para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas, con una formación de valores que permita conducirse de forma correcta en la vida laboral y personal.		
III. Funciones o Tareas principales		
<ul style="list-style-type: none">• Recibe a los huéspedes a su entrada y controla su salida en los establecimientos de alojamiento.• Mantiene actualizada la actividad de carpeta mediante <i>cardex</i>, ficheros y otros registros.• Recibe, coordina, encausa, tramita, efectúa y controla reservaciones, solicitudes de alojamiento, prórrogas, cambios de habitaciones.• Ofrece folletos, catálogos y otros medios de propaganda turística; brinda información de facilidades de la instalación y de interés turístico.• 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; efectúa ajustes y realiza el cobro en todo tipo de efectivo u otros medios de pagos autorizados por el Banco Central de Cuba; vela por la legitimidad de estos mediante los procedimientos establecidos.• Efectúa transferencias de cuenta y canje de divisa de acuerdo con la cotización vigente; controla y custodia joyas, determinada cantidad de valores y efectivos.• Realiza el cierre y ajuste de las operaciones, o da a cobrar el consumo a quien corresponda, o lo transfiere para su contabilidad y cobro.• Recibe, controla y entrega mensajes dejados a los huéspedes.		
IV. Requerimientos del Cargo / Competencias básicas		

- Testifica los depósitos que realizan los cajeros de las áreas de venta o de servicios; efectúa el cuadro y cierre de su turno de trabajo.
- Realiza operaciones de auditoría en el turno de madrugada en instalaciones de alojamiento de complejidad limitada, dado el volumen habitacional.
- Atiende llamadas telefónicas y de señales; manipula la pizarra telefónica en la recepción.
- Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo.
- Cumple con lo establecido en los documentos técnico-normalizativos que rigen la actividad; realiza otras tareas adicionales Recibe a los huéspedes a su entrada y controla su salida en los establecimientos de alojamiento.
- Mantiene actualizada la actividad de carpeta mediante cardex, ficheros y otros registros.
- Recibe, coordina, encausa, tramita, efectúa y controla reservaciones, solicitudes de alojamiento, prórrogas, cambios de habitaciones.
- Ofrece folletos, catálogos y otros medios de propaganda turística; brinda información de facilidades de la instalación y de interés turístico.
- 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; efectúa ajustes y realiza el cobro en todo tipo de efectivo u otros medios de pagos autorizados por el Banco Central de Cuba; vela por la legitimidad de estos mediante los procedimientos establecidos.
- Efectúa transferencias de cuenta y canje de divisa de acuerdo con la cotización vigente; controla y custodia joyas, determinada cantidad de valores y efectivos.
- Realiza el cierre y ajuste de las operaciones, o da a cobrar el consumo a quien corresponda, o lo transfiere para su contabilidad y cobro.
- Recibe, controla y entrega mensajes dejados a los huéspedes.
- Testifica los depósitos que realizan los cajeros de las áreas de venta o de servicios; efectúa el cuadro y cierre de su turno de trabajo.
- Realiza operaciones de auditoría en el turno de madrugada en instalaciones de alojamiento de complejidad limitada, dado el volumen habitacional.
- Atiende llamadas telefónicas y de señales; manipula la pizarra telefónica en la recepción.
- Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo.
- Cumple con lo establecido en los documentos técnico-normalizativos que rigen la actividad; realiza otras tareas adicionales

Calificación formal o escolaridad	12º (graduado de recepción hotelera)		
Conocimientos específicos	Conocimientos idiomáticos.		
Experiencia previa	2 años de Idoneidad demostrada.		
Competencias básicas	1.Elemental	2.Medio	3. Superior
• Habilidades idiomática			X
• Aptitud de servicio			X
• Educación formal			X
• Dominio de la informática			X
• Cultura general			X
Requisitos físicos			
• No poseer ningún impedimento físico, vinculado a la apariencia personal.			X
• Poseer capacidad física para largas estancias de pie.			X
• No presentar lesiones en la piel (psoriasis, vitiligo, dermatitis y otros que afecten la apariencia)			X
• Tener adecuada estatura personal.			X

V-Competencias específicas orientadas al dominio técnico profesional del cargo. (Niveles: 3. Elemental 4. Medio 5. Superior)	
Competencias	Indicadores
1-Excelencia en la atención y orientación al cliente	1.1. Ejecución del proceso de entrada (<i>Check In</i>) de los clientes. 1.2. Ejecución del proceso de salida (<i>Check Out</i>) 1.3. Dominio de idiomas 1.4. Uso de un vocabulario correcto 1.5. Capacidad de respuestas en momentos críticos 1.6. Amabilidad en el trato 1.7. Indiferenciación de clientes en el servicio 1.8. Gestiona la venta, utilizando técnicas de comunicación y características del producto. 1.9. Negocia el producto, utilizando el abanico de tarifas y facilitando el acceso. 1.10. Venta del producto, utilizando las técnicas de comunicación y describiendo las características del producto. 1.11. Control de la cuenta del cliente. 1.12. Atender y tramitar adecuada y rápidamente las solicitudes o quejas de los clientes. 1.13. Aporta información hotelera y extra hotelera, informando todos los horarios de aperturas y cierres, lo referido con precios de tarifas públicas y con las características de las habitaciones.
2-Trabajo en equipo	2.1. Logra intercambiar, ofertar y solicitar información, solicitando crédito y poniéndose al servicio del cliente. 2.2. Introduce los datos en el SGH, interpretando dicho sistema. 2.3. Se involucra en las actividades claves de trabajo como parte de la solución. 2.4. Ayuda a otros del equipo para un buen logro de la misión del proceso. 2.5. Habilidad de transmitir sus experiencias y conocimientos aprendidos a los del equipo u otro personal de nuevo ingreso. 2.6. Tiene en cuenta las opiniones y criterios del equipo para lograr el cumplimiento de los objetivos del proceso y la organización. 2.7. Logra la cohesión y armonía entre los miembros del equipo mostrando sus iniciativas. 2.8. Manejo adecuado de conflictos, crea un clima de confianza y comunicación asertiva.
3-Cultura del detalle.	3.1. Sonrisa natural. 3.2. Demuestra laboriosidad con una disposición positiva, flexibilidad al cambio y emprendimiento en el trabajo. 3.3. Mantiene adecuados modales y conducta, amabilidad, respeto y cortesía en el trato. 3.4. Atención esmerada, delicada y minuciosa a los clientes desde su llegada y durante toda la estancia y partida del hotel. 3.5. Se adelanta a detectar o intuir las necesidades y expectativas de los clientes.
4- Profesionalidad	4.1. Organización del puesto de trabajo. 4.2. Control de los medios del puesto. 4.3. Conserva una adecuada imagen personal y presencia. 4.4. Honestidad y honradez. 4.5. Muestra motivación y estado de ánimo favorable para la realización de las acciones de trabajo. 4.6. Se supera de forma continua para un mejor desempeño en su puesto de trabajo. 4.7. Mantiene compostura y lealtad moral a la organización. 4.8. Logra la satisfacción del cliente.
VI. Condiciones de Seguridad y Salud del trabajo	
Esfuerzo físico y mental	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Físico: 50% de la JL ➤ Mental: alta ó mediana concentración mental de manera intermitente 	

<p>Ambiente laboral Iluminación: uso adecuado de la iluminación natural o artificial (200 lux de nivel de iluminación)(NC ISO 8995 / CIE-S-008-2003) Microclima: local adecuadamente climatizado con una temperatura agradable para el trabajador y cliente ($\leq 28^{\circ}$ - 30°). Ruido: 65 dB (NC 19-01-04)</p>		
<p>Riesgos del puesto de trabajo ➤ Grandes estancias de pie</p>		
<p>Enfermedades profesionales ➤ Enfermedades comunes relacionadas con la actividad laboral (cervicalgia, varices, estrés, úlceras gástricas)</p>		
<p>Medidas fundamentales para evitar estos riesgos: ➤ Mantener una postura correcta durante el servicio y adecuada utilización de los medios de trabajo. ➤ Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido. ➤ 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.</p>		
<p>Régimen de trabajo y descanso Horario de trabajo: ➤ 26 días al mes con 8 horas laborables en dos turnos de trabajo. ➤ Descanso de un día semanal. ➤ Vacaciones de 24 días al año.</p>		
<p>VII. Responsabilidades ➤ Directa sobre Dinero y valores reflejada en su área de trabajo ➤ Directa sobre el Sistema y Flujo Informativo que emite a los diferentes niveles. ➤ Directa sobre la Calidad y Eficiencia del Trabajo. ➤ Directa sobre la Mejora continua del Proceso de recepción ➤ Directa sobre la solución de las inquietudes y quejas de los clientes.</p>		
Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha
Aprobado por:	Firma	Fecha

Anexo 2

Primer Ronda.

¿Cuáles son las competencias laborales que deben identificar el cargo de recepcionista hotelero?

1. Capacidades pedagógicas.
2. **Ejecución del proceso de entrada (*Check In*) de los clientes.**
3. Capacidades para la investigación.
4. **Ejecución del proceso de salida (*Check Out*)**
5. **Excelencia en la atención al cliente**
6. **Destreza en la venta y comunicación con el cliente**
7. Control de la cuenta del cliente
8. Cumplimiento de la Legislación y documentos rectores
9. **Atender y tramitar las solicitudes o quejas de los Clientes.**
10. Gestión de Ventas.
11. Aseguramiento Logístico.
12. Ajuste a las normas sociales y organizacionales.

Anexo 3

Segunda Ronda: ¿Cuáles de las competencias laborales listadas NO SON FUNDAMENTALES DEL CARGO? Marque con una N las competencias de su elección.

Competencias	Elección
1. Capacidades pedagógicas.	
2. Ejecución del proceso de entrada (<i>Check In</i>) de los clientes.	
3. Capacities para la investigación.	
4. Ejecución del proceso de salida (<i>Check Out</i>)	
5. Excelencia en la atención al cliente	
6. Destreza en la venta y comunicación con el cliente	
7. Control de la cuenta del cliente	
8. Cumplimiento de la Legislación y documentos rectores	
9. Atender y tramitar las solicitudes o quejas de los Clientes.	
10. Gestión de Ventas.	
11. Aseguramiento Logístico	
12. Ajuste a las normas sociales y organizacionales	

Anexo 4

Tercera Ronda: ¿Cómo jerarquizaría por orden de prioridad las competencias laborales consensuadas por una adecuada concordancia? El N° 1 expresa la primera prioridad

Competencias	Orden de Prioridad
1. Capacidades pedagógicas.	
2. Ejecución del proceso de entrada (<i>Check In</i>) de los clientes.	
3. Capacidades para la investigación.	
4. Ejecución del proceso de salida (<i>Check Out</i>)	
5. Excelencia en la atención al cliente	
6. Destreza en la venta y comunicación con el cliente	
7. Control de la cuenta del cliente	
8. Cumplimiento de la Legislación y documentos rectores	
9. Atender y tramitar las solicitudes o quejas de los Clientes.	
10. Gestión de Ventas.	
11. Aseguramiento Logístico	
12. Ajuste a las normas sociales y organizacionales	

