

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial

*Aplicación de un procedimiento para el diseño de
las competencias laborales en el área de
Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca*

*Tesis presentada en opción al título de Ingeniero
Industrial*

Autor (a): Luís Alejandro Frómeta Hernández

Tutor (a): MsC.Ing. Teresita Bairam Salazar

Holguín, 2016

“Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”

Albert Einstein

Dedicatoria

*A mis padres, por ser las personas que más estuvieron conmigo, por
creer siempre en mí.*

*A mi hermano Alvaro que está por terminar el noveno grado, de
quien espero un día recibir una dedicatoria igual cuando logre ser
un profesional.*

*A mi primo chino que siempre me ha apoyado en todo y siempre que
lo he necesitado está ahí para mí.*

*A mis abuelos que siempre estuvieron pendiente de mí y me
brindaron su apoyo incondicional.*

Agradecimientos

A mis padres, quienes me brindaron su apoyo incondicional y me formaron dándome el mejor ejemplo y toda la tranquilidad que necesité para solo intentar ser un buen estudiante.

A mi grupo de amigos Angélica, Liset, Armando, Mariana, José, Cecilio, Leré, Ricardo, Manuel, etc., que juntos desde 1er año, compartimos y tenemos millones de historias para contar, dentro y fuera del aula son los mejores amigos que pude desear.

A Rubén por ser mi mejor amigo desde que nos conocimos, por ayudarme siempre en lo que pudo y lo que no podía hacia un esfuerzo, por aconsejarme en los momentos difíciles y acercarse a mi cuando necesitaba uno y por ser más que mi amigo, mi hermano incondicional.

A mi tutora, dedicándome todo el tiempo que pudo y más, por tratarme siempre como si fuera su propio hijo, además a (Rogelio, Elsita, Juan, Pupito)

*A mis abuelos y mis tíos t tías que siempre me han apoyado
A todos los profesores que me brindaron su apoyo, con consultas, revisiones de trabajo.*

*A mis amigos del barrio y de la infancia
A todos los que influyeron positivamente en la realización de este proyecto, a los que han ganado un lugar especial en mi corazón y a todas las personas que han sabido entregarme su compañía, cariño y amor de forma incondicional cuando lo necesitaba.*

A todos ustedes muchas:

Gracias.

Resumen

En la actualidad es evidente la necesidad de la implantación del proceso de gestión integrada de capital humano (GICH), propiciando un ambiente laboral positivo y un perfeccionamiento empresarial, donde el enfoque por competencias constituye un instrumento de gran importancia para la Gestión de recursos Humanos en toda organización, que permite conocer los niveles de competencias de cada trabajador y favorecer la adquisición de nuevas competencias y el perfeccionamiento de las ya existentes.

El objetivo de la presente investigación, es la identificación y validación de las competencias laborales, mediante la aplicación de un procedimiento, el cual está compuesto por 5 fases y 10 pasos, de las que solo se aplicaron 4 fases y 9 pasos que permitieron la identificación y validación de las competencias laborales. El cumplimiento de este objetivo se garantizó a través del empleo de diversos métodos teóricos, empíricos y técnicas, como: técnica de 360°, método Delphi y método para el consenso de los expertos.

Con la realización de la investigación se obtuvo el resultado final de los cargos del área de Mantenimiento, determinándose las competencias laborales de los mismos, presentado específicamente la aplicación del procedimiento al cargo de Electricista de Mantenimiento A.

Abstract

At the present time it is evident the necessity of the installation's process to be integrated with administration of human capital (GICH), propitiating a positive labor atmosphere and a managerial improvement, where the focus for competitions constitutes an instrument of great importance for the Administration of human resources in all organization that allows to know the levels of each worker's competitions and to already favor the acquisition of new competitions and the improvement of those existent.

The objective of the present investigation, is the identification and validation of the labor competitions, by means of the application of a procedure, which is compound for 5 phases and 10 steps, of those are only applied 4 phases and 9 steps that allowed the identification and validation of the labor competitions. The execution of this objective was guaranteed through the theoretical, empiric and technical employment of diverse methods, as: technique of 360⁰, Delphi's method and a method for the consent of the experts.

With the realization of the investigation the final result of the positions of the area of Maintenance was obtained, being determined the labor competitions of the same ones, presented the application specifically from the procedure to Electricians of Maintenance position A

Índice

Introducción	1
Capítulo I. Marco Teórico - Práctico - Referencial de la Investigación	6
1.1. La gestión de recursos humanos basada en el enfoque de competencias, principales modelos empleados	6
1.2. Las competencias laborales como eje central de la gestión integrada de los recursos humanos. Corrientes y definiciones	8
1.3 La selección de personal sustentada por la gestión de competencias.....	10
1.4 El proceso de identificación y validación de las competencias laborales. Metodologías y procedimientos utilizados.	12
1.5 Necesidad del enfoque de gestión por competencia. Diagnóstico del estado actual en el hotel Brisas Guardalavaca.....	16
Capítulo II. Diseño de las competencias laborales en el área de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca	18
2.1 Evaluación y perfeccionamiento de las premisas condicionantes.....	18
2.2 Fase I. Preparación y selección del personal	20
2.2.1 Designación del comité de competencia	20
2.2.2 Preparación de los miembros del comité de competencias.....	21
2.3 Fase II. Diagnóstico.....	21
2.4 Fase III. Determinación y validación de las competencias.....	21
2.4.1 Etapa I. Definir e identificar las competencias distintivas de la organización	22
2.4.2 Etapa II. Identificar y aprobar las competencias de los procesos de las actividades principales.....	23
2.4.3 Etapa III. Identificar y aprobar las competencias de los perfiles de los cargos de las actividades principales	26
2.5 Fase IV. Implementación y seguimiento	31
2.5.1 Validación de las competencias	31
2.5.2 Estudio de los requisitos.	32
2.5.3 Indicadores propuestos para monitorear el procedimiento	35
Conclusiones	37
Recomendaciones	38
Bibliografía	39
Anexos	1

Introducción

La sociedad en este nuevo milenio, se encuentra inmersa en un profundo proceso de transformaciones, debido a las exigencias del mercado, las nuevas tecnologías y del ámbito económico, político y social. En la cual, las empresas modernas se desarrollan en un entorno altamente cambiante, donde las tecnologías caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso, poniendo a las organizaciones en puntos críticos para mantenerse en el mercado. Enfrentar esta situación es un elemento constante del futuro de las empresas, las cuales están obligadas a buscar alternativas para superarse y mantenerse con vida en la competencia internacional, así como incorporar nuevos elementos de gestión que conduzcan a los incrementos en la eficacia, eficiencia y calidad en la actividad que desempeñan.

En la actualidad se hace necesario la implantación de un sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH), en todas las empresas del mundo. En el año 2006, Morales Cartaya, elaboró y conceptualizó en su tesis doctoral un modelo de gestión integrada de recursos humanos, el cual sirvió de fundamento a las normas cubanas NC del grupo 3000 del 2007, normas que rigen actualmente la gestión y política de recursos humanos en las entidades del país, las cuales se basan en la implantación del SGICH, estableciéndose en éstas al hombre en la base de cualquier proceso.

El mismo parte definiendo la gestión integrada de capital humano como el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de GCH y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Las competencias laborales son el centro de los 9 módulos que conforman el modelo planteado por Morales Cartaya, los cuales se complementan mutuamente, estos son (organización del trabajo, comunicación institucional, evaluación del desempeño, seguridad y salud del trabajo, estimulación moral y material, autocontrol, capacitación y desarrollo y selección e integración de personal).

Los empresarios han descubierto la forma de enfrentarse a este mundo cambiante y dinámico. Sin dudas, todos coinciden en que, para mantenerse a un nivel competitivo en esta vorágine de cambios, se debe contar con el capital humano debidamente capacitado y motivado para afrontar y buscar alternativas inteligentes ante cada situación. Se hace vital comprender la importancia del desarrollo oportuno de este capital sobre la base de competencias laborales (A. Cuesta Santos, 2000; A. Sánchez Rodríguez, 2007; Zayas Agüero, 2002), así como los beneficios que puede brindarle a una organización para desarrollarse y adaptarse a los cambios que hoy el mundo empresarial impone.

La Gestión del capital humano (GCH) adquiere un carácter medular. La capacidad de las organizaciones para ser competentes va a estar directamente influenciada por su decisión y habilidad para diseñar los sistemas e incorporar las competencias necesarias para gestionar sus estrategias. Por otra parte, la gestión por competencias es hoy una concepción relevante a comprender en la gestión de capital humano, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

En la actualidad a la gestión de capital humano por competencias se visualiza como un enfoque integral que contribuye efectivamente al desarrollo organizacional. Se reconoce como uno de los factores primordiales para que cualquier organización pueda mantener y perfeccionar el que constituye su principal recurso: el capital humano, constituyendo herramienta vital para dirigir, asegurar y facilitar el desarrollo de cada colectivo laboral sobre la base de su motivación, compromiso y conocimiento.

La industria turística en muchos países juega un papel fundamental para el desarrollo de la economía inconsistente de estos tiempos, donde Cuba no está lejos de esta situación. Los sistemas de gerencia de sus organizaciones deben orientarse hacia los enfoques de dirección más modernos, basados en la aplicación del enfoque de gestión por competencias como respuesta a la necesidad de elevar la productividad de estas, lograr potenciar el papel de los recursos humanos, y elevar su rigor profesional, para emprender paulatinamente la reorganización laboral en las entidades del país, lo que constituye de por sí un reto a la intelectualidad de la nación para lograr encauzarlo

convenientemente, acción que demanda una amplia formación y compromiso de todos.

En la política económica cubana se realizaron varias transformaciones y dentro de ellas están un grupo de lineamientos de los cuales en 13 puntos (235-248) se abordaron sobre la política que se debe adoptar para ampliar el desarrollo de la industria turística. En la presente investigación no posee una influencia directa en la implementación de estas políticas, aunque si se tiene una alta relación con ellas, porque cada una de ellas exige mayor preparación del hombre y un mejor desempeño de sus tareas.

En aras del compromiso del hotel Brisas Guardalavaca, de implantar y certificar el SGICH en el año 2016, según lo referido en la citada norma cubana, se han realizado estudios en cada uno de los módulos que lo integran, detectando un conjunto de insuficiencias. Para el propósito de esta investigación solo es necesario listar las referidas al módulo de competencias laborales:

- las competencias no están definidas para su análisis en el proceso de evaluación, en el sistema empleado se tratan únicamente el cumplimiento de las tareas y requisitos, obviándose las competencias profesionales y elementos de la inteligencia emocional que van encaminados al mejoramiento humano y colectivo y a crear ambientes de trabajo armónicos, así como elementos que coadyuven a la integralidad de los trabajadores.
- el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje no tiene en cuenta la brecha existente entre las competencias deseadas y la realidad, lo que hace que la formación no siga un hilo conductor que asegure un proceso de mejora continua.
- no se tienen en cuenta los profesiogramas, ni cuentan con competencias definidas para la selección de personal

Por lo tanto, del análisis anterior se deriva el siguiente **problema profesional**: no están definidas las competencias laborales en el área de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca.

El **objeto de estudio** es las competencias laborales

El **objetivo general** de la investigación consiste en aplicar un procedimiento para diseñar las competencias laborales en el área de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca

Para lograr este objetivo general se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico referencial como producto de la consulta de bibliografía nacional e internacional actualizada sobre el SGICH específicamente en el módulo de competencias laborales
2. Estudiar los diferentes procedimientos que se han desarrollado para el estudio de las competencias laborales en las empresas cubanas
3. Aplicar el procedimiento seleccionado en el área de mantenimiento del hotel

El **campo de acción** lo constituyen las competencias laborales en el departamento de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca

Para dar solución al problema anteriormente expuesto se formuló la siguiente **idea a defender**: la aplicación del procedimiento propuesto para determinar las competencias laborales de los cargos en el hotel Brisas Guardalavaca logrará que estas se conviertan en una alternativa para mejorar los resultados de la organización, y en un catalizador en la formación de un ser humano armónico, equilibrado y creativo.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines como:

Métodos teóricos

- **Análisis y síntesis** de la investigación, obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados
- **Inductivo-deductivo**, para el diseño de los perfiles de los cargos por competencias en la organización objeto de estudio
- **Histórico – lógico** para el análisis de los modelos de gestión de capital humano basados en el propio enfoque de competencias y del pensamiento del devenir histórico de las corrientes de estudio de las competencias laborales

Métodos empíricos: encuestas, entrevistas, paquete de Office, método Delphi
Para su presentación, la presente investigación se estructuró en un capítulo I, que contiene el marco teórico-referencial que sustentó la investigación, el capítulo II, que expone el procedimiento propuesto y el capítulo III muestra la aplicación del procedimiento. Las conclusiones y recomendaciones derivadas de

la investigación. La bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos, como complemento de la investigación realizada.

Capítulo I. Marco Teórico - Práctico - Referencial de la Investigación

El presente capítulo aborda los principales fundamentos teóricos que dan pie al desarrollo de la investigación, partiendo del estudio del enfoque de gestión por competencias como herramienta indispensable para enfrentar los altos desafíos que le impone el desarrollo científico-técnico a las organizaciones, las cuales requieren de un capital humano motivado y altamente competente que les permita alcanzar la competitividad que se atribuye hoy en el mercado laboral. En este capítulo se realiza un análisis crítico de los aspectos fundamentales que sirven de soporte al desarrollo de la investigación. Se abordan los elementos teóricos y prácticos fundamentales referidos a las tendencias actuales de la gestión por competencias como nuevo enfoque de gestión del capital humano.

1.1. La gestión de recursos humanos basada en el enfoque de competencias, principales modelos empleados

La gestión de recursos humanos se proyecta desde perspectivas más amplias e incorpora ideas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a los objetivos estratégicos y de la administración del personal a la gestión activa de las personas desde un punto de vista operativo, jurídico, normativo y psicosocial.

En la literatura especializada se pueden encontrar un gran número de autores que a través de diferentes enfoques plantean sus propios modelos de GRH en las organizaciones (Anexo1), entre los que se destacan Beer (1989), Besseyre (1990), Werther y Davis (2001), Harper y Lynch (1992), Rodríguez (1999), Delgado (2001), Zayas Agüero (2002) y Morales Cartaya (2006).

Este último tiene como eje básico de integración con la estrategia de la entidad, el desarrollo de competencias —donde la GRH desarrolla prácticas para adquirirlas, estimularlas, desarrollarlas— y amplia comunicación entendida como un sistema de conexiones dentro y fuera del modelo. Es decir, el núcleo del modelo son las competencias presentes y futuras como centro de todas las relaciones. He ahí la diferencia con el resto de los modelos estratégicos consultados y su fortaleza principal. Se trata de un modelo de relaciones que las materializan, las competencias que alcanzan las entidades con la plena participación de los trabajadores, Morales Cartaya (2006).

El mismo conceptualizó un modelo de gestión integrada de recursos humanos, el cual sirvió de fundamento a las normas cubanas NC del grupo 3000 del 2007, normas que rigen actualmente la gestión y política de recursos humanos en las entidades del país, las cuales se basan en la implantación del SGICH, estableciéndose en estas al hombre en la base para el progreso de cualquier organización.

En la NC 3000: 2007 aparece que el SGICH es el que integra el conjunto de políticas, normativas, objetivos, metas, responsabilidades, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión del capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

El factor por excelencia del SGICH que expresa un desempeño superior de los trabajadores y la entidad son las competencias laborales, 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, el cual posee una especial relación con procesos claves de la GCH como selección e integración, capacitación y desarrollo, y evaluación del desempeño.

La empresa del turismo, apoyándose en estas investigaciones y como uno de los ministerios de más peso en el desarrollo económico cubano, ha orientado la aplicación paulatina en sus entidades, del modelo de SGICH propuesto por Morales Cartaya, donde uno de los pilares fundamentales es la adecuada definición de las competencias laborales, objetivo que se propone alcanzar la presente investigación.

Se puede afirmar que todas las actividades de GCH podrían realizarse basadas en el enfoque por competencias, a pesar de que las aplicaciones más comúnmente efectuadas han estado dirigidas hacia la formación y la selección de personal, demostrándose que sin la extensión del enfoque a todas las actividades o procesos no es posible lograr la integración necesaria para obtener los resultados esperados en cuanto al incremento de la productividad del trabajo y la competitividad de la organización.

Morales Cartaya (2006) que permite a la empresa cubana diseñar su propio sistema de GRH con integración interna de los procesos y externa con la estrategia empresarial, a partir del diagnóstico del nivel de integración estratégica y las normas cubanas que lo instrumentan, para incrementar la productividad del trabajo, figura 1, y el planteado por Sánchez Rodríguez (2007) que propone un diseño y aplicación de una tecnología para el desarrollo de competencias laborales con carácter sistémico, holístico y estratégico en entidades de interface de Holguín vinculada a los procesos de GRH que contribuye a mejorar la percepción del cliente externo y los resultados de la organización.

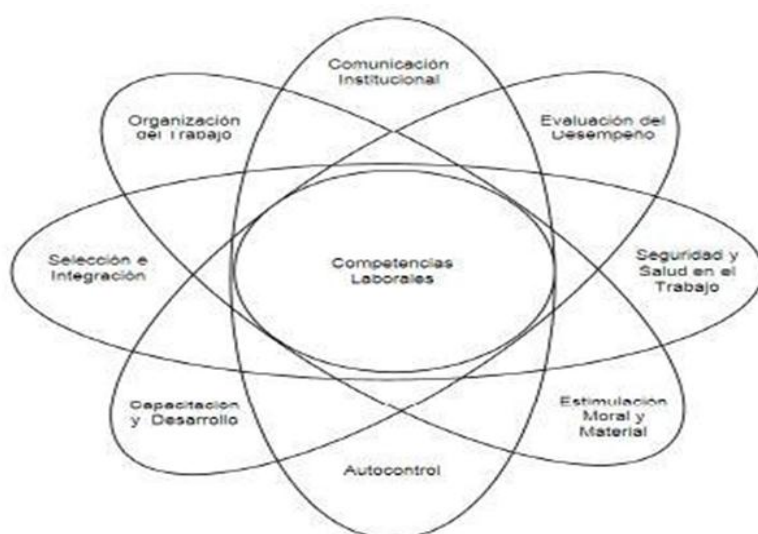


Figura 1 Modelo Cubano para el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

1.2. Las competencias laborales como eje central de la gestión integrada de los recursos humanos. Corrientes y definiciones

El empleo del término competencias laborales surge como una necesidad objetiva, de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.

En el contexto actual, competencias, son: “conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones” MTSS (1999).

“Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer”, Martens L (1996) “comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación” Lévy-Levoyer (1997). “Son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado determinada en una cultura organizacional” Cuesta Santos (2001)

En este trabajo se asume la definición dada en la NC 3000: 2007 que lo plantea de la manera siguiente: “Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.

De manera general las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarios para un desempeño favorable.

El estudio y explotación de las competencias ha evolucionado por tres vías o enfoques diferentes: conductista, funcionalista y constructivista, lo que ha provocado que múltiples sean los conceptos y puntos de vista que sobre competencias se promuevan.

El análisis conductista no se refiere a la corriente psicológica de esa denominación, sino al énfasis que se hace al papel de las características del individuo, o sea, parte del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo, determinando las características que posibilitan un desempeño exitoso. Se puede agregar a esta clasificación de Mertens (Zayas Agüero, 2002) que existe una división entre las concepciones con un enfoque holístico y las marcadamente cognitivistas.

El enfoque funcionalista, que tiene un carácter evidentemente pragmático y conductista (Zayas Agüero, 2002) desde el punto de vista psicológico. En el mismo, como señala Mertens (1996) “el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos”. El desarrollo de los análisis funcionales permite el perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo, creando puestos funcionales polivalentes de perfil amplio, o sea, a partir de aquí se puede emprender (MTSS, 2001a) la reorganización de la utilización de los recursos humanos.

El análisis constructivista (Zayas Agüero, 2002) que señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador. Es la menos difundida y en ocasiones se presenta integrada con alguna de las dos tendencias anteriores (Cuesta Santos, 2001). Esta corriente es conformada en Francia, siendo su principal exponente Levy-Leboyer (1997) quien plantea que “las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

A los efectos de esta investigación se considera que lo más conveniente sería adoptar un enfoque integrado donde se mezclen los elementos de las tres corrientes que resultan ventajas y que facilitan la implantación del enfoque de competencias en la gestión de capital humano.

1.3 La selección de personal sustentada por la gestión de competencias

Se puede afirmar que la principal limitación que poseen algunos de los modelos de selección, es que se presentan de manera independiente el reclutamiento y

la selección de candidatos, sin llegar a una integración de otros subsistemas que desde un enfoque de competencias se lograría un efecto sinérgico más enriquecido para una gestión eficaz del capital humano.

Tobon (1996), presenta un modelo de selección, donde propone como criterio de decisión la cultura organizacional de la empresa para asegurar la motivación de los nuevos empleados.

Bueno (2006) implantó el modelo de competencias a Colombia Telecomunicaciones S.A. en el nivel de analistas relacionados con el área servicio al cliente, el cual es sustentado en el desarrollo de las fases de recopilación de la información y diagnóstico inicial, identificación del modelo de competencias en el que se desarrolla la metodología de panel de expertos y la entrevista de incidentes. Sifuentes (2008), enfoca la selección sobre la base de competencias para lo cual establece los principios, ventajas y limitaciones del reclutamiento interno, externo y mixto y propone un conjunto de parámetros a tener en cuenta para la utilización adecuada y oportuna de los métodos de selección.

Cuesta Santos (2000), propone una serie de métodos para la selección con un enfoque de competencias expresando de forma clara que nunca deben faltar la entrevista y las pruebas profesionales como herramientas básicas para la selección.

Rosete Suárez (2006) introduce la lógica difusa en la selección, con el objetivo de buscar un modelo de selección de personal en condiciones de incertidumbre, que permita minimizar los riesgos derivados de la realización de tareas por personal inadecuado.

Zayas Agüero (2002) concibe la selección del personal como el proceso mediante el cual, partiendo de la determinación de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización, y habiendo definido las competencias que se han establecido como requisitos para desempeñar con éxito un cargo u ocupación, se elige de entre un grupo de candidatos, aquel o aquellos más competentes, tanto en función del momento actual como para la proyección futura de la organización.

La base para una buena selección por competencias, así como la evaluación de desempeño y la formación, es una correcta elaboración y utilización de los perfiles, documento con carácter legal resultante del análisis, diseño y

descripción de puestos de trabajo, actividad clave de gestión de los recursos humanos. Las características personales de los perfiles de puesto tradicionales, son sustituidas por el perfil de competencias requeridas para el puesto, manteniéndose la identificación y ubicación del puesto, su contenido funcional, sus interrelaciones jerárquicas, los requisitos de formación formal, experiencia, condiciones de trabajo y todo otro dato que las organizaciones consideren pertinentes relevar se mantienen Rodríguez, Beltrame (2004).

La tendencia más promisoría en selección de personal es buscar candidatos no para un puesto o cargo X, sino para el puesto o cargo X, Y, Z, significando flexibilidad o multi-habilidades en el empleado, y no sólo para las competencias del puesto sino para las relaciones interpersonales (priorizando la habilidad de laborar en equipo) y la cultura organizacional. La formación de personas, con tal orientación, desarrolla (educa) a las personas.

A tono con el concepto holístico de las competencias, así será la selección de personal derivada de las mismas, para ello, será necesaria la capacitación de los miembros de las comisiones seleccionadoras, dirigentes y mandos intermedios que intervienen en el proceso.

Para la realización exitosa de esta selección se utilizan técnicas entre las cuales se encuentran: entrevista, pruebas profesionales, test psicométricos y dinámica de grupos, las cuales pueden ser escogidas por los especialistas de acuerdo a las necesidades que requiera el caso.

1.4 El proceso de identificación y validación de las competencias laborales. Metodologías y procedimientos utilizados.

La identificación de competencias es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de variadas y diferentes metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentra el análisis funcional, el método desarrollo de un currículo (DACUM por sus siglas en inglés)

así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves de corte conductista.

La técnica o metodología más utilizada en los procedimientos estudiados Jiménez (1997); Ducci(1997);Cuesta Santos (2001); MTSS, (2001);Galindo (2006) sobre todo en Cuba es el análisis funcional, que tiene como principal elemento ventajoso es que parte del propósito clave y de hecho los elementos estratégicos, lo cual garantiza la alineación de las competencias con la estrategia empresarial y permite el perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo, creando puestos funcionales y polivalentes y también la forma sistemática y profunda del análisis de la tarea o subcompetencia, generando la información necesaria para construir los elementos de competencia laboral, identificando los criterios y evidencias de desempeño, los conocimientos y actitudes requeridas, las decisiones que debe tomar. Al mismo tiempo, genera los insumos para la elaboración de guías didácticas y material de apoyo.

Internacionalmente se han desarrollado varios procedimientos con el objetivo de determinar en un área o puesto de trabajo las funciones y tareas que se deben desarrollar. De acuerdo con Galindo (2006) los procedimientos más conocidos para la determinación de las competencias son los siguientes:

1. Técnica del análisis funcional. El análisis funcional es un procedimiento analítico que consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas (funciones específicas de los cargos) para su cumplimiento.

Es importante aclarar que las funciones a las que se hace referencia, están separadas de las personas que realizan el trabajo y en ocasiones de la empresa en que operan dichas funciones. Su objetivo principal consiste en definir los resultados que requieren las actividades seleccionadas. Por lo tanto, se puede considerar que el enfoque del análisis funcional “desenvuelve todo lo que la organización tiene que alcanzar, a fin de lograr sus objetivos estratégicos”.

2. Desarrollo de un Currículo vitae (DACUM, por sus siglas en inglés): se caracteriza por establecer una conexión orgánica y desde su diseño, entre la norma de competencia, expresada en criterios de desempeño, y la construcción

del currículum que debe conducir al cumplimiento de la misma. Esto lo lleva a diferenciar de las metodologías que separan ambos momentos, convirtiéndolo en un instrumento atractivo para las empresas por reducir la complejidad del largo proceso que comprende la definición de la norma, la construcción del currículum, la capacitación-formación basada en ello y la evaluación-certificación. Lo anterior no significa que únicamente se aplica a nivel de la empresa, sino también es posible a nivel de la rama de actividad, y a cualquier nivel jerárquico y de complejidad de la función en cuestión.

3. Procedimiento desarrollo sistemático de un currículo instruccional, SCID por sus siglas en inglés, es un análisis a fondo de las tareas, tomándose como base las tareas enunciadas en el mapa DACUM, o bien, partiendo de subprocesos productivos identificados por observación y entrevistas directas con personal de producción y supervisores-gerentes.

El procedimiento SCID es similar al DACUM; se selecciona un grupo de trabajadores expertos y supervisores, quienes colectivamente analizan las tareas paso por paso, uniformando entre ellos los criterios acerca de la ejecución de las tareas, a partir de un consenso que se va construyendo en cada uno de los componentes del esquema. Además, parte de la concepción de que para la evaluación del trabajador y para la elaboración de las guías didácticas, es indispensable pero no suficiente, tener formulados los criterios y evidencias de desempeño. Considera que, para garantizar el desempeño observado, deben cumplirse un conjunto de requisitos y especificaciones inherentes al contenido de la tarea, que conducen al desempeño destacado del trabajador.

4. Desarrollo de un Modelo (AMOD, por sus siglas en inglés). Se define como un modelo de los tantos que existen, de la metodología DACUM. Fue desarrollado en Canadá como una versión alternativa y complementaria del mapa DACUM; parte de los mismos principios básicos del DACUM y tiene a su vez una variante elaborada especialmente para ser utilizado a través del correo electrónico, llamado IMOD.

En Cuba la técnica o metodología más utilizada es el análisis funcional porque garantiza la alineación de las competencias con la estrategia empresarial, permite el perfeccionamiento del diseño y organización de los puestos de trabajo y también la forma sistemática y profunda del análisis de la tarea o su competencia.

En la literatura especializada se puede encontrar un gran número de autores que a través de diferentes enfoques plantean sus propios procedimientos que abordan el tema de las competencias en las organizaciones (Jiménez, 1997; Ducci, 1997; Delgado Martínez, 2000; Cuesta Santos, 2001; MTSS, 2001a; Gramigna, 2000; Gallego Franco, 2002, Rodríguez, 2007; Laseria, 2008; García, 2015) entre otros. Se reflejan diferentes enfoques en estos modelos: unos se plantean con un enfoque estratégico y otros con enfoque de competencias, o ambos, mediante la integración del sistema de competencias de toda la organización, partiendo de los niveles organizacionales, de proceso hasta llegar al puesto de trabajo.

Se ha detectado varios pasos o actividades comunes, denominadas de formas diferentes en ocasiones pero que cumplen con el mismo objetivo. Así se pueden identificar cuatro fases homogeneizadoras:

1. Sensibilización: es la fase donde se realizan como actividades principales el entrenamiento del personal y la creación del grupo de expertos. Todo lo cual se hace con el fin de lograr el involucramiento de los trabajadores de la empresa.
2. Revisión y actualización de los elementos estratégicos: tiene como objetivo alinear la gestión de las competencias a los objetivos del negocio. Aquí es donde se identifica el plan estratégico de la empresa, la misión, visión y demás elementos tanto de la empresa como de las áreas funcionales.
3. Definición de los modelos de competencias requeridas: esta es la fase central y consiste en listar las competencias requeridas para cada área, conceptualizar las mismas y determinar sus dimensiones o comportamientos asociados, de esta forma se conforman los perfiles de competencias de los puestos.

El MINTUR a tono con sus necesidades diseñó un procedimiento (Anexo 2) que según el análisis realizado por el autor recoge aspectos comunes con los analizados anteriormente como el desglose de las competencias desde la organización, de los procesos hasta llegar a los cargos y así dar cumplimiento a la estrategia y objetivos de la entidad. Además, el mismo contiene un epígrafe 2.5.3 que indica los indicadores propuestos para monitorear el procedimiento, donde quedan expuestos los principales logros alcanzados a partir de elementos comparativos que dan respuesta al problema profesional antes mencionado, permite la implementación de un sistema para el desarrollo de competencias laborales sobre la base de la información que ofrecen los profesiogramas

elaborados, y su integración con los subprocesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

1.5 Necesidad del enfoque de gestión por competencia. Diagnóstico del estado actual en el hotel Brisas Guardalavaca

Diagnosticar es el acto de conocer la naturaleza o el estado de una situación determinada, mediante la aplicación de diferentes técnicas, con las que se pueden obtener el comportamiento de los síntomas y signos que la caracterizan. En la década del 90 del Siglo XX hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito en lograr sistemas de GRH. Entre los rasgos y tendencias de la actual GRH la formación, o el nivel de preparación de los recursos humanos, es determinante, sobre todo para que empresas puedan “saltar” a la contemporaneidad de este Siglo XXI con su desarrollo tecnológico y puedan ser competitivas.

Es por eso, que la diferencia entre una empresa y otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa.

La realidad económica de Cuba, en la actualidad está fundamentada por la necesidad inmediata de elevar la productividad de las empresas y con ello, el nivel de vida de los trabajadores, por lo que estos tendrán que ser partícipes activos en todo el proceso. De ahí que el estado cubano ha decidido emprender paulatinamente la reorganización laboral en las entidades del país, esto impone que la gestión de los recursos humanos adopte un enfoque sistémico e integrador respecto a su entorno, lo cual constituye de por sí un reto a la intelectualidad para lograr encauzarlo convenientemente. También demanda una amplia formación de todos, que se erige como base de las nuevas prácticas de gestión y de trabajo, basado en el enfoque por competencia.

En los lineamientos que recoge la política económica y social del Partido Comunista de Cuba (2011), se plantea la necesidad de que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial (OSDE) y que el perfeccionamiento empresarial se integrará a las políticas del modelo económico a fin de lograr empresas más competitivas con el objetivo de incrementar la productividad del trabajo, elevar la disciplina y el nivel de motivación del salario y los estímulos, eliminando el igualitarismo en los mecanismos de distribución.

En el año 2007 en el hotel Brisas Guardalavaca fueron creados los profesiogramas de cargo u ocupaciones, según las especificidades de la instalación en aquellos momentos y la disposición de la estructura organizativa, cargos y ocupaciones de la entidad. En el tiempo transcurrido hasta la fecha han ocurrido procesos tan complejos como el reordenamiento laboral y la construcción de nuevos espacios en los que se brinda otro tipo de servicio, todo lo cual removi6 desde su raíz las concepciones y los diseños de muchos puestos de trabajo.

En aras de la intención y compromiso de la instalación, en la implantación paulatina de la NC 3001:2007, y teniendo en cuenta los resultados de la aplicación de su herramienta de diagnóstico se comprobó que:

- están elaborados los profesiogramas, pero los mismos se limitan solo a las funciones y tareas, requisitos del puesto y algunos de seguridad y salud
- las determinaciones de las necesidades de aprendizaje no son objetivas, al no estar basadas en las brechas entre las competencias deseadas y la realidad
- como consecuencia de lo expuesto anteriormente los planes de capacitación no están encaminados a objetivos esenciales que incidan en la elevación de la calidad del capital humano y de su impacto en la satisfacción del cliente
- la evaluación del desempeño, al no contar con una definición de indicadores de competencia, solo está referida a indicadores de resultados por lo que no constituye una herramienta efectiva para la mejora.

Lo anteriormente expuesto evidencia la necesidad de aplicar el procedimiento para identificar y validar las competencias laborales de la organización, del proceso y la actualización de los profesiogramas de cargos.

Capítulo II. Diseño de las competencias laborales en el área de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca

El presente capítulo muestra la aplicación del procedimiento elaborado para las entidades del MINTUR, que permite el diseño de las competencias laborales hasta llegar a los cargos claves del proceso, para este caso solo podrán ser expuestos los resultados hasta la fase IV de implementación y seguimiento. Para ello, es necesario que la organización tenga un enfoque estratégico y por objetivos como sistema de trabajo, esto conlleva a que los objetivos y estrategias definidos para la mejora continua de la gestión del desarrollo de competencias estén en correspondencia con la misión, objetivos, estrategias y acciones generales de la organización. Estos dos aspectos constituyen indicios indispensables para que la metodología pueda ser utilizada con éxito.

Para corroborar esto se utilizó la herramienta de diagnóstico propuesta por Morales Cartaya (2007) (Anexo 3) donde queda claro que la entidad tiene una proyección estratégica.

Antes de comenzar la aplicación del procedimiento, se hace imprescindible realizar el análisis de las premisas condicionantes.

2.1 Evaluación y perfeccionamiento de las premisas condicionantes

El procedimiento general para la identificación, evaluación y certificación de las competencias laborales se deberá convertir en una herramienta de intervención profesional a utilizar por los propios actores de las entidades del turismo. Para la aplicación del procedimiento se requiere la existencia de un grupo de condiciones que constituyen sus premisas y que se exponen seguidamente:

- Reconocimiento de la necesidad de la identificación, validación y certificación de las competencias laborales:

Se puede observar en la aplicación de la herramienta de diagnóstico (Anexo 3) en el módulo de Competencias Laborales, donde se pone de manifiesto que, si bien en la entidad se encuentran elaborados los perfiles profresiográficos, estos necesitan actualización, así como la determinación de las competencias y la elaboración de las matrices para los diferentes cargos.

- Orientación estratégica:

La gestión empresarial se desarrolla de forma estratégica, asegurando que las áreas de la organización trabajen sinérgicamente en pos de alcanzar los objetivos trazados para la entidad. Muestra de ello es el objeto social de la

empresa, misión y visión las que permiten dirigir el cumplimiento estratégico de los objetivos generales de la instalación y además responder a los establecidos en cada área y cargos del hotel.

De ahí que el Hotel Brisas Guardalavaca como estrategia general hasta el año 2016, tiene los siguientes objetivos:

1. Perfeccionar las formas de comercialización y promoción, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones. (L - 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 264, 265, 267, 268)
2. Consolidar de manera gradual el Sistema de Gestión de la Calidad y continuar implantando los estándares de la marca Brisas (L - 83, 142, y 257)
3. Captar directamente divisas, con una posición competitiva en los mercados (L-255, 256, 257, 263, 266)
4. Incrementar la competitividad y sostenibilidad del producto Brisas Guardalavaca en los mercados a partir del mantenimiento y renovación de la infraestructura turística y del funcionamiento efectivo del Sistema de Gestión. (L-256, 257, 261, 267)
5. Consolidar el Sistema de Gestión Ambiental.

Como se puede apreciar existe una adecuada y entendible orientación estratégica

- Enfoque por procesos:

Actualmente la entidad trabaja en los procedimientos del SGICH, que posee un trabajo esmerado en los procesos de Selección de personal, Comunicación Institucional, Organización del trabajo, Evaluación del desempeño, Capacitación y desarrollo, Seguridad y Salud del Trabajo, (con la Implantación de las ISO 18000). Por el trabajo realizado en la actividad, el hotel Brisas Guardalavaca, fue la primera entidad de Cubanacán seleccionada en el país para comenzar con la implantación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo. También se cuenta con un sistema de Gestión de Calidad el cual ya está certificado y el Sistema de Gestión medioambiental, en fase de implantación. Se trabaja en la preparación del SGICH, para la solicitud de su certificación en el 2016, empeño en el cual da su aporte el presente trabajo.

- Existencia de los profesiogramas y las matrices de competencias:

Todos los profesiogramas han sido elaborados sin embargo necesitan actualización, ya que, como se expone anteriormente solo se limitan algunos

requisitos del puesto, y como resultado de investigaciones de análisis y descripción de cargos realizadas en el año 2007, es necesario definir e incluir las matrices de competencias de la mayoría de los cargos, directriz en la cual se trabaja, por lo que no se considera una barrera para la aplicación del procedimiento propuesto.

- Orientación hacia la mejora:

Existe una orientación hacia la mejora continua y un grupo de mejora del hotel, monitoreado por el departamento de calidad, que cuenta con los principales dirigentes y especialistas de la misma. Uno de los aspectos que se trabaja es el actual procedimiento para la evaluación del desempeño basado en competencias laborales, lo que posibilitaría a los directivos conocer los factores que propician los resultados, tanto en las condiciones como en los procesos y así trabajar sobre la base de mejoras para el logro de los objetivos generales de la entidad.

2.2 Fase I. Preparación y selección del personal

El objetivo de esta primera fase es garantizar la fluidez y la calidad de las fases posteriores, logrando el proceso de involucramiento de todo el personal de la organización.

2.2.1 Designación del comité de competencia

El comité de competencia en este caso se consideró que serían además el comité de expertos, los cuales fueron seleccionados por la disposición, creatividad, capacidad de análisis y el coeficiente de competencia de los expertos para valorar el nivel de experiencia y conocimientos que poseían sobre la materia, por lo que se les aplicó una encuesta para conocer el coeficiente de argumentación que tenían sobre el tema en cuestión, (Anexo 4). Como principal resultado se alcanzó un coeficiente de competencia de 0,86 para el Director general, el Vicedirector General 0,82, el Subdirector de Recursos Humanos 0,84, el Especialista en Gestión de los Recursos Humanos 0,83, el Especialista en Gestión de la calidad 0,85, Jefe de Servicios Técnicos 0,93, Técnico A en Servicios Técnicos para el Turismo 0,83 y el Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones 0,84. Estos resultados son de gran importancia ya que indican un el conocimiento por parte de los expertos de cada proceso sobre el trabajo que se realizará, al exceder el valor de comparación 0,80, que según lo

planteado en el método prospectivo de selección de experto por índice de competencia obedece a que el coeficiente de competencia es alto.

2.2.2 Preparación de los miembros del comité de competencias

Es importante precisar el alto nivel de conocimientos que tienen, tanto los trabajadores como la alta dirección, sobre el tema de la gestión por competencias, gestión del capital humano, normas NC 3000, dirección estratégica, etc. Quedando evidenciado en las diferentes etapas de capacitación brindados por Formatur y el departamento de los recursos humanos de la organización, a través de talleres, seminarios y conferencias, que brindaron la información requerida sobre estos temas, haciendo énfasis en la importancia y ventajas de introducir el enfoque de competencias para la organización.

2.3 Fase II. Diagnóstico

Esta fase tiene como objetivo determinar los problemas existentes en la entidad seleccionada, referido a la gestión por competencias.

- se tomó como referencia el diagnóstico realizado previamente por la entidad con la herramienta propuesta por Morales Cartaya (2007), se verificó la existencia de los profesiogramas (Anexo 5) para los cargos del área en estudio, y se corroboró que los mismos necesitan actualización, ya que solo contenían las tareas y funciones, requisitos del puesto, y algunos de seguridad y salud y no contaban con la elaboración de las matrices de competencias
- todo lo anteriormente expuesto y entrevistas realizadas a los trabajadores reveló que ninguno estaba conforme con la evaluación del desempeño por competencias ya que solo estaba referida a indicadores de resultados
- en análisis realizados conjuntamente con el comité de expertos en el primer trimestre del año 2015 reveló que los planes de capacitación no estaban encaminados a objetivos esenciales y específicos de acuerdo a las necesidades de aprendizaje del trabajador, situación que se refleja en el nivel de participación a los cursos contando solo con el 48,83 % de participantes.

2.4 Fase III. Determinación y validación de las competencias

Esta fase tiene como objetivo determinar las características inherentes al puesto de trabajo de Electricista de Mantenimiento A que permitan su diferenciación respecto a otros en la organización a partir de los profesiogramas como resultado de este proceso, promover el desarrollo continuo del capital humano, además de validar las competencias determinadas.

2.4.1 Etapa I. Definir e identificar las competencias distintivas de la organización

En esta etapa se procederá a identificar las competencias de la organización, referidas en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencias están causalmente relacionadas con su desempeño exitoso, en correspondencia con determinada cultura organizacional como son las normas NC 3000:2007. Teniendo como base el análisis estratégico con todos sus elementos, visión, misión y objetivos.

En la entidad existe bien definido su propósito fundamental que es:

“Brindar un producto hotelero en Guardalavaca, perteneciente al territorio holguinero, que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente, distinguidos por la hospitalidad y el ambiente íntimo y acogedor, sustentado en la profesionalidad de sus trabajadores y en el mejoramiento continuo de la calidad como filosofía de trabajo”

Basado el mismo en su objeto social que es el siguiente:

1. Prestar servicios de alojamiento, de gastronomía y otros propios de la actividad hotelera, a personas naturales o jurídicas, en moneda libremente convertible
2. Ofrecer los servicios correspondientes a las actividades de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible tales como: Servicios de check out late, telefónicos, fax – e mail, Internet, cambio de moneda, caja de seguridad, masaje, fotocopias e impresión de documentos, lavado, planchado y costura de ropas (normal y especial), cuidado de niños, y mini – bares
3. Comercializar y operar de forma minorista opcionales turísticas asociadas con los servicios y actividades ofertados por el Hotel y no incluidas en el paquete turístico en moneda libremente convertible
4. Alquilar de forma temporal áreas, locales y salones según demandas del cliente
5. Arrendar equipos y accesorios complementarios a la actividad fundamental
6. Prestar otros servicios, tales como:
 - Servicios de comedor obrero para empresas que operan o prestan servicios en o para la instalación, en moneda nacional y moneda libremente convertible según contrato

- Facilitar de forma temporal espacios en el hotel a otras instituciones, cobrando comisiones en moneda libremente convertible por las ventas de mercancías y servicios que estas realizan
- Arrendar locales y espacios a entidades que operan en moneda libremente convertible y a personas naturales o jurídicas autorizadas

Al quedar definido el propósito en la misión del hotel que consiste en ser el mega todo incluido más cubano de la familia vacacionista, con la visión de ser el líder mega todo incluido de la hotelería en el Caribe, distinguiéndose por la fantasía y la hospitalidad sin límites, y como base los elementos estratégicos de la organización se determinó en trabajos anteriores que las competencias distintivas, quedaron definidas como sigue:

- capacidad para crear para sus clientes un ambiente íntimo, familiar y acogedor
- capacidad para combinar el confort y naturaleza
- capacidad de mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios
- capacidad de crear un sello de cubanía en todos los productos que ofrece

2.4.2 Etapa II. Identificar y aprobar las competencias de los procesos de las actividades principales

Para la realización de esta etapa se comenzó identificando las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas de la entidad y a que procesos están relacionados. Se definió el propósito de cada proceso y se realizó un análisis al mapa de proceso elaborado en la entidad donde la entrada principal del sistema son las especificaciones de los clientes y las salidas están enfocadas a lograr la satisfacción del cliente. La instalación denomina como estratégicos:

- Dirección

Este proceso se encarga de dirigir la operación del Hotel, supervisar la marcha de los servicios en las diferentes áreas y se mantiene al tanto de su comportamiento; toma las decisiones que resulten oportunas en función de la solución de dificultades presentadas

- Comunicación Interna/Externa

Este proceso se encarga de implantar un sistema de comunicación interna en la empresa que establece las relaciones de dirección participativa, el conocimiento general de las principales misiones, valores y objetivos a alcanzar. Además,

asegura la comunicación externa con su entorno, proceso fundamental para lograr los vínculos con todos los públicos de la compañía: clientes, competidores, proveedores y partes interesadas.

- Calidad e Inocuidad de los Alimentos y Medio Ambiente

Se encarga de garantizar la calidad en el servicio de elaboración, conservación y entrega de los alimentos, decide además la compra de alimentos en función de las necesidades y gustos de los clientes

- Diseño y Desarrollo

Se encarga del diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, inteligencia empresarial, así como el programa de mejora continua de la calidad.

Como parte de los procesos claves que se encargan de transformar la materia prima, tienen contacto directo con el cliente, de hecho, son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad, la organización incluye:

Procesos Claves

- Comercial

Dirige, organiza, ejecuta y controla las estrategias y políticas de marketing junto a las acciones de investigación y relaciones públicas que aseguren la estabilidad y desarrollo de la organización.

- Alojamiento

Dentro de los procesos claves del hotel se encuentra el de alojamiento teniendo como función todas las operaciones que se realizan con el cliente a partir de la llegada de su reserva, limpieza y ordenamiento de las áreas de alojamiento y comunes, entrada del cliente a nuestra instalación (*check in*), alojamiento, atención continua al cliente, servicios complementarios al hospedaje, *checkout*, cambio de turno y auditoría diurna

- Restauración

Garantiza el servicio de restauración y bares; gestiona el aprovisionamiento para poder prestar, con la mayor eficiencia, los servicios. También atiende los servicios de eventos y reuniones que se realicen en el Hotel. La organización de los restaurantes señala dos secciones: restaurante buffet (La Turquesa y El Zaguán) y restaurante a la carta (La Trattoria, El Guayabero y El Patio de Los Artistas) lo que facilita la capacitación y operación en cuanto a niveles de satisfacción y gastos planificados, con respecto a bares se encuentran: Lobby

Bar El Tejado, Bar Cappuccino, Bar El Patio, Lobby Bar La Tinaja, Bar Discoteca La Dulce Vita, Bar Parrilla Isla Mujeres y Aqua Bar. Corresponde a esta actividad la preparación, elaboración, venta y control de la oferta de alimentos y bebidas, decide la compra de bebidas y productos a ofertar en los bares en función de las necesidades y solicitudes de los clientes, garantizando seguridad e higiene, también es responsable del cumplimiento de los estándares de calidad.

- **Recreación-Animación**

Se desarrollan las actividades de esparcimiento de los clientes, así como la ambientación de actividades y eventos realizadas de conjunto con otros grupos, sobre la base de la satisfacción y la superación de las expectativas. Influye en la organización integral del producto turístico, además de ser un motivador de las actividades culturales genuinamente cubanas del Hotel, proyectando la identidad nacional; crea un clima favorable al elevar el estado anímico de los clientes; promociona los valores patrimoniales locales y nacionales; y contribuye a la diversificación de distintos modos de vida.

Para asegurar el funcionamiento de los procesos claves están:

Procesos de apoyo

- **Aseguramiento**

Este proceso se encarga de comprar los abastecimientos, garantizando el almacenamiento y la distribución de las mercancías que permiten la operación de todas las áreas con eficiencia económica, exige el cumplimiento de todas las normas de almacenaje, también gestiona y controla los inventarios.

- **Servicios Técnicos**

Garantiza los servicios técnicos necesarios para mantener en óptimo funcionamiento todas las instalaciones que se encuentran en el Hotel, también se encarga de la limpieza y mantenimiento de las áreas verdes y la piscina.

- **Seguridad y Protección**

Este proceso tiene como función el logro de la seguridad y protección tanto de las personas trabajadores o clientes, así como de los recursos materiales, financieros y tecnológicos con los que cuenta la entidad.

- **Económico-Financiera**

El proceso dirige, organiza, ejecuta y controla el sistema de Control Interno a través de la Resolución 60 de la Contraloría General de la República con el fin

de proteger sus recursos contra el fraude o el uso ineficiente, asegura la exactitud y la confiabilidad de los datos de la contabilidad y de las operaciones financieras, así como el cumplimiento de las políticas normativas económicas de la entidad, evalúa el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad e inspecciona el cumplimiento de los controles administrativos, en correspondencia con lo establecido en el Decreto-Ley 186 y su presupuesto de trabajo

2.4.2.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos ya definidos en la organización, quedaron expuestos en el epígrafe 2.1.

2.4.2.2 Determinación de las funciones y cargos claves dentro del proceso

Este epígrafe tiene como objetivo analizar las funciones que se realizan dentro del proceso de apoyo objeto de estudio, para este caso el de Servicios Técnicos que se encarga de mantener en óptimo funcionamiento todas las instalaciones que se encuentran en el hotel, además de la limpieza y mantenimiento de las áreas verdes y la piscina.

2.4.2.3 Determinación de las competencias de los procesos

Con la información analizada y procesada anteriormente por el comité de competencia, se determina mediante una tormenta de ideas para el proceso de Servicios Técnicos, las competencias siguientes:

1. Conocimiento de carpintería y montaje, pintura, electricidad y plomería
2. Conocimiento en la utilización de instrumento de medición
3. Conocimiento de las normas técnicas que rigen su actividad
4. Orientación al cliente
5. Orientación a los resultados
6. Conocimiento en materia de seguridad y salud en el trabajo relativa a la utilización de los medios de protección y al control de riesgos

2.4.3 Etapa III. Identificar y aprobar las competencias de los perfiles de los cargos de las actividades principales

Esta etapa se llevará a cabo por el comité de competencias, donde a partir de toda la información obtenida en las etapas anteriores, agrupar las competencias a partir del resultado del método Delphi.

2.4.3.1 Cargos claves del proceso

En el área de Mantenimiento, los cargos son: Jardinero A (JB), Jardinero B, Limpiador de Piscinas en Centros Turísticos, Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones (JB), Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones (Mecánico Automóvil), Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones (Mecánico de Hab.), Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones (Plomero), Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones (Refrigeración), Técnico A en Servicios Técnicos para el Turismo, Electricista de Mantenimiento A, este último será el caso que se mostrará.

2.4.3.2 Identificación de las funciones del cargo

Con la revisión de los profesiogramas elaborado por la entidad (Anexo 5) se identificaron las tareas o funciones principales del cargo de Electricista de Mantenimiento A, quedando definidas las siguientes:

Tareas Incluidas en el Cargo:

1. Mantener en buen estado el equipamiento de bombeo, ventilación y extracción, grupos electrógenos, sistema hidroneumático, sistemas contra incendios, del complejo, contribuyendo a mejorar los niveles de calidad y satisfacción al cliente, reduciendo a cero las quejas y los reportes de averías mayores. Con ello se logra principalmente cumplir con el programa de Mantenimiento Preventivo Planificado (MPP) de todos los equipos de su radio de acción.
2. Se encargará del MPP, reparación y solución de todo tipo de averías que surjan en las diferentes zonas de su radio de acción; se incluyen las que llegan al Puesto de Mando.
3. Realizará los trabajos relacionados con el MPP a partir de las Listas de Chequeo y el plan entregado. En casos de necesidad del departamento se podrán adoptar decisiones temporales en dependencia de su magnitud, al concluir continuará según plan.
4. Es responsable de la limpieza y organización de las salas de máquinas del hotel y Villa, así como de su local de trabajo.
5. Otras actividades relacionadas con su cargo. duda si se ponen las otras responsabilidades del cargo

2.4.3.3 Identificación de los valores compartidos

Mediante un análisis con el equipo directivo y el especialista de calidad del complejo con una representación de trabajadores por área, para la realización de la Planeación Estratégica anterior, se dio inicio a una etapa renovadora en la dirección, la búsqueda de los valores compartidos del complejo Las Brisas, con el objetivo de rediseñar continuamente la cultura de la organización, generando de esta forma compromisos en el colectivo y además teniendo como precepto que el verdadero liderazgo es un diálogo sobre valores con lo que se busca un único fin: simplificar, orientar y comprometer a todos los trabajadores con los proyectos retadores que la entidad elabora constantemente para mantener su competitividad.

Los valores compartidos en el hotel resultado de las técnicas y herramientas utilizadas son: humanismo, solidaridad, disciplina, responsabilidad, profesionalidad y sentido de pertenencia.

Tabla 1: Valores de la organización

Valores Deseados	Valores aparentes	Valores operativos	Actitudes
Profesionalidad	Conocimiento	Cumplimiento	Cooperación
Orientación hacia el cliente	Competencia	Disciplina	Responsabilidad
Trabajo en equipo	Eficiencia	Productividad	Creatividad
Solidaridad	Diferenciación	Eficiencia	Colaboración
Disciplina	Profesionalidad	Desarrollo	Compromiso
Creatividad	Solidaridad	Espíritu de sacrificio	Humanismo

Humanismo: Se caracteriza en lo fundamental por reflejarse en la entidad mediante propuestas o acciones que sitúan al hombre y al conjunto de valores que este posee como el valor principal en todo momento y, partir de esa consideración, subordina todas las decisiones y actividades a propiciarle mayor satisfacción y mejores condiciones de vida material y espiritual.

Solidaridad: Es un valor que se relaciona mucho con la empatía, a través de el mismo los trabajadores directos hacen el aporte de propina a la salud y a los compañeros de las áreas indirectas, también donaciones y actividades para la comunidad

Disciplina: Mediante este valor se logra el compromiso de los trabajadores con los objetivos de la organización siendo la base de la mayor parte de los valores que anteriormente se han relacionado.

Responsabilidad: Cada trabajador conoce las responsabilidades de su cargo y de las funciones y acciones que lleva a cabo, actuando en consonancia con lo descrito y previniendo las consecuencias tanto positivas o negativas de su forma de actuación.

Profesionalidad: Es la clave para elevar de manera continua la calidad percibida por el cliente al tratar de que en cada puesto de trabajo se cumplan con las funciones establecidas, con las políticas y estándares por los que se rige la organización.

Sentido de Pertenencia: Se consideran las metas y objetivos que se trazan en la empresa como responsabilidad de todos, y al mismo tiempo como una responsabilidad personal de cada uno de los trabajadores, multiplicándose las energías para realizarlos y sintiéndose todos como una gran familia que debe velar por los intereses de la organización.

2.4.3.4 Identificación de los comportamientos y sus elementos de los valores no fundamentales para cada competencia laboral del cargo

El comité de competencias se reunió para agrupar y describir las competencias del cargo a través de la aplicación del método Delphi (Anexo 6), en él se determinan una serie de competencias con un nivel de concordancia menores al 75% que no son esenciales en el cargo de Electricista de Mantenimiento A, estas son los siguientes: autoconocimiento, autorregulación, desarrollo personal, observación, disciplina, colectivismo, honestidad, perspectiva y estado de ánimo. Fueron representados además en una tabla la influencia de los indicadores de competencias en los indicadores de procesos en el anexo 7, determinando las mismas según los criterios de alta, medio o bajo a través de una tormenta de ideas.

Para poder establecer esta relación se valoró el cargo de Electricista de Mantenimiento A en su contexto, partiendo de la clasificación de los procesos, su mapa, la organización y los factores condicionantes en la entidad.

2.4.3.5 Identificación de las competencias del cargo Electricista de Mantenimiento A

Este paso tiene como objetivo mostrar los elementos que quedaron definidos como indicadores de competencia, estos se evaluarán mensualmente y en su mayoría por la Técnica 360°, excepto por los indicadores perceptuales que serán evaluados trimestralmente y por medio de encuestas como la de compromiso, aplicar la diseñada por De Miguel Guzmán (2006), representada en el anexo 8, respectivamente. Se comprobó que las competencias determinadas se ajustan con los valores deseados por la entidad.

Tabla 2. Diseño del mecanismo de recopilación de información para los indicadores de competencia

No.	Indicadores	Fuentes	Frecuencia
1	Orientación al cliente	Técnica 360°	Mensual
2	Preocupación por el orden y la precisión	Técnica 360°	Mensual
3	Orientación a los resultados	Técnica 360°	Mensual
4	Demostración práctica idiomática	Técnica 360°	Mensual
5	Conocimiento en la utilización de instrumentos de medición	Técnica 360°	Mensual
6	Conocimientos de las normas técnicas que rigen su actividad	Técnica 360°	Mensual
7	Uso y propiedades de los productos químicos que emplea y funcionamiento y conservación de equipos e instrumentos relacionados con su actividad	Técnica 360°	Mensual

8	Conocimiento en materia de seguridad y salud en el trabajo relativas a la utilización de medios de protección y al control de riesgos.	Técnica 360°	Mensual
9	Conocimiento de riesgos ambientales y conductas para su control	Técnica 360°	Mensual
10	Conocimiento de carpintería y montaje, pintura, electricidad, y plomería	Técnica 360°	Mensual
11	Confianza en sí mismo	Técnica 360°	Mensual
12	Sentido de pertenencia	Técnica 360°	Mensual
13	Cortesía	Técnica 360°	Mensual
14	Resistencia física y a la presión	Técnica 360°	Mensual
15	Responsabilidad	Técnica 360°	Mensual
16	Tenacidad	Técnica 360°	Mensual
17	Compromiso con la organización	Encuesta	Trimestral
18	Flexibilidad	Encuesta	Trimestral
19	Autocontrol	Técnica 360°	Mensual

2.5 Fase IV. Implementación y seguimiento

Esta fase tiene como objetivo implementar las competencias validando las mismas en los registros pertinentes para cada caso.

2.5.1 Validación de las competencias

De acuerdo a los requisitos expuestos en la fase III se llenará el registro de validación de Competencias (Anexo 9), aprobado y firmado por la alta dirección de la organización.

2.5.2 Estudio de los requisitos.

Como parte de este paso, y luego de tener determinadas las competencias, se procedió a evaluar el estado de cumplimiento de esas competencias, en el primer trimestre del presente año para los Electricistas de Mantenimiento A (Anexo 10), y a partir de los resultados se seleccionaron los trabajadores con desempeño laboral superior o adecuado como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 3. Trabajadores con desempeño laboral superior

Registro de capital humano con desempeño laboral superior					
Nombres y apellidos	Cargo	Años de experiencia	Área	Calificación Técnica	
Maykel Arnaldo Rojas Manresa	Electricista de mantenimiento A	10	Servicios Técnicos	Electricista de Mantenimiento A	
Yovani Cruz Vela	Electricista de mantenimiento A	1	Servicios Técnicos	Electricista de Mantenimiento A	
Luis Manuel González Pérez	Electricista de mantenimiento A	10	Servicios Técnicos	Electricista de Mantenimiento A	

Tabla 4. Trabajadores con desempeño laboral adecuado

Registro de capital humano con desempeño laboral adecuado				
Nombres y apellidos	Cargo	Años de experiencia	Área	Calificación Técnica
Yordanis Santiesteban Núñez	Electricista de Mantenimiento A	2	Servicios técnicos	Electricista de Mantenimiento A
Carlos Rafael Hernández Bamuevo	Electricista de Mantenimiento A	10	Servicios técnicos	Electricista de Mantenimiento A

Utilizando las técnicas recomendadas en el presente trabajo se pudo elaborar el siguiente plan de capacitación de forma general para cada competencia específica:

Tabla 3. Plan de capacitación

Cargo	Indicadores de competencias	Acciones de capacitación	Fecha
Electricistas de Mantenimiento A	Orientación al cliente	Recibir capacitación de las normas de cortesía, comunicación y paciencia para la atención al cliente según la instrucción ICS 04-01-01 Tratamiento a quejas y reclamaciones	Julio 2016
	Orientación a los resultados	Capacitarlo de forma tal que adquiera conocimientos de carpintería, plomería, que dominen las normas de calidad, que conozcan bien la tecnología con que se trabaja en el hotel. Realizar estudios de la instrucción ICS 05-02-01 Gestión de las no conformidades	Julio 2016

	Demostración práctica idiomática	Recibir cursos de idiomas de acuerdo al nivel que necesite otorgado por Formatur	Julio 2016
	Conocimiento en materia de seguridad y salud en el trabajo relativas a la utilización de medios de protección y al control de riesgos.	El jefe inmediato superior, debe refrescar las normas de producción de trabajo seguro para el puesto de trabajo	Julio 2016
	Autocontrol	Establecer conversaciones con el psicólogo del hotel	Julio 2016

Con las anteriores recomendaciones, se procedió a certificar las competencias para el trabajador objeto de estudio y se elaboró el registro de Certificación individual de Competencias laborales de Capital Humano mostrado en el anexo 11.

Los registros elaborados al efecto y así como los pasos seguidos deberá ser controlada por la entidad, certificado el proceso en el sistema de gestión de calidad y las normas de competencias correspondientes.

En el anexo 12 se expone el documento de los profesiogramas por competencias laborales de los trabajadores del MINTUR que describe las competencias requeridas para un cargo, en este caso el “Electricista de Mantenimiento A”. El mismo presenta las correcciones necesarias de acuerdo con el diagnóstico realizado, agregándole la matriz de competencia correspondiente, los aspectos de seguridad y salud en el trabajo en toda su especificidad, entre otros.

2.5.3 Indicadores propuestos para monitorear el procedimiento

Como parte de este paso se exponen los indicadores propuestos por Nieves Julbe (2010) que indican la validez y el seguimiento que tuvieron los resultados de la investigación en todos los cargos analizados. Fueron realizadas las matrices de competencias, y en la evaluación del desempeño por competencias el 93,02% de los trabajadores estuvieron de acuerdo con los resultados. Además, se elaboró un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de aprendizaje con las competencias reales que necesita el trabajador para el puesto o cargo que ocupa. Lo anteriormente expuesto queda evidenciado en las siguientes tablas:

Índice de cargos con competencias

	Antes de aplicar el procedimiento	Después de aplicar el procedimiento
Cargos con competencias elaboradas	0	11
Total de cargos de Abastecimiento	11	11
Índice de cargos con competencias	0	100
Índice de conformidad con la evaluación del desempeño basado en competencias		
No de categorías conformes con la evaluación.	0	40
Total de categoría X Evaluados	43	43
Índice de conformidad con la evaluación	0,00	93,02

Nivel de participación en la capacitación y desarrollo

	Antes de aplicar el procedimiento	Después de aplicar el procedimiento
Participantes reales	21	Se debe medir luego de aplicado el plan de capacitación derivado de la presente investigación
Total de trabajadores	43	
Nivel de participantes en la capacitación y desarrollo	48,83	

Conclusiones

Luego de la realización de este trabajo, se arribaron a las conclusiones siguientes:

1. En la presente investigación se sintetizaron las teorías fundamentales sobre los recursos humanos, la gestión por competencia y la metodología utilizada, lo cual permitió conocer las técnicas e instrumentos a utilizar en el estudio de las competencias
2. Con la aplicación del procedimiento, la técnica de 360°, el método Delphi, las técnicas de trabajo en grupo como herramientas de trabajo, se pudo determinar las competencias para los puestos de trabajo del área de Mantenimiento, mostrado en el puesto específico de Electricista de Mantenimiento A
3. Se realizó el plan de capacitación con el fin de eliminar las brechas de las necesidades de aprendizaje que había para las competencias específicas del cargo
4. Los indicadores permiten la validación y el seguimiento de los resultados donde se elaboró la matriz de competencia y el 93,02 %de los trabajadores tuvieron de acuerdo con la validación de las mismas

Recomendaciones

Derivadas del estudio realizado se formularon las siguientes recomendaciones:

1. Divulgar a través de los canales de comunicación establecidos en el Hotel los resultados a todos los trabajadores en el área donde se realizó el estudio
2. Continuar las fases del procedimiento de gestión por competencias aplicado
3. Realizar la generalización del procedimiento de gestión por competencias en el resto de las nomenclaturas de cargos del Hotel
4. Incluir en el plan de capacitación de la organización las medidas anteriores
5. Incluir en el procedimiento una última fase de mejora continua

Bibliografía

1. Agüero, María Luisa Ávila. (2011). Manual descriptivo de cargos del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).
2. Bueno, L. (2006). Registro de datos de candidatos. Disponible en:
3. www.compensar.com/asamblea2011/03.html. [Consultado marzo/2014].
4. Cartaya, Alfredo Morales. (2006). Contribución a un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. ISPJAE. La Habana.
5. Carvajal, Andrés Felipe Calderón. (2010). Identificación y definición de las competencias generales y específicas para una PYME del sector industrial. Universidad de San Buenaventura, Cali, Santiago de Cali.
6. Conocer. (2011). Catálogo de competencia de los puestos tipo.
7. Conocer. (2011). Competencias de personas y perfiles ocupacionales Sector construcción inmobiliario, p.54.
8. Conocer. (2012). Competencias de personas y perfiles ocupacionales sector turismo y restaurantero.
9. Conocer. (2014). Desarrollo de prácticas de aprendizaje por competencias p.11.
10. Cubillo, Jorge Allan Aguilar. (2010). Perfil de competencias generales del funcionario público del Régimen de Servicio Civil Costarricense.
11. Díaz, Rafael Tejeda. (2011). Las competencias y su relación con el desempeño y la idoneidad profesional. Revista Iberoamericana de Educación.
12. Dousat, Yordano García. (2009) ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? Ciencias, Holguín, p.9.
13. Dousat, Yordanis García. (2009). Procedimiento para la Gestión de Selección e Integración al Empleo en la Empresa Empleadora del Níquel Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
14. Ducci. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Montevideo.
15. Guerrero, Antonio Bernal. (2014). Competencia emprendedora e identidad personal. Una investigación exploratoria con estudiantes de Educación Secundaria Obligatoria. Revista de Educación.
16. Gutiérrez, Humberto Vidal. (2007). Diseño de Profesiogramas de Cargo para el personal del Hotel Brisas Guardalavaca en áreas seleccionadas. Universidad

de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.

17. Ileana Hernández Darias, María Sonia Fleitas-Triana, Diana Salazar Fernández. (2011). Inventario de conocimientos del sistema de Gestión Integrada de Capital Humano referenciado en las normas cubanas 3000:2007. XXXII, p.9.

18. Jimena Velásquez Espinosa, Liliana Canstanza González Peralta. (2008). Diseño de los perfiles por competencias para los cargos de nivel ejecutivo del centro comercial Santa Fé. Universidad de la Sabana

19. Jiménez. (1997). La Gestión por Competencias: una nueva manera de gestionar la organización, un nuevo paradigma in Psicología del Trabajo y Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona.

20. López, Idelmar Garbín. (2007). Diseño de Profesiogramas de Cargo para el personal del Hotel Brisas Guardalavaca en áreas seleccionadas., Universidad Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.

21. MTSS. (1999). Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. La Habana.

22. Rodríguez, Alexander Sánchez. (2007). Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Universidad de Holguín.

23. Rodríguez Beltrame, L (2004). La Gestión de los Recursos Humanos por Competencias. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

24. Santiesteban, Dayamí Riverón. (2012). Identificación de las Competencias distintivas, de procesos y de cargos directivos en la Unidad Administrativa Comercial Holguín del Ministerio del Interior. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

25. Santos, Armando Cuesta. (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, ed. Academia. La Habana, Cuba.

26. Santos, Armando Cuesta. (2000). Gestión de competencias. Monografía. Ed. Academia. ed. La Habana, Cuba.

27. Santos, Armando Cuesta. (2001). A. Gestión por competencias. Ed. Academia ed. La Habana, Cuba.

28. Santos, Armando Cuesta. (2002). Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos. ISPJAE. La Habana, Cuba.

29. Santos, Armando Cuesta. (2005). Tecnología de la gestión de los recursos humanos, ed. Academia. La Habana, Cuba.
30. Serrano, Armando Roca. (2003). La formación por competencias. Una experiencia para el análisis.
31. Tobon (1996). Selección de personal, cultura organizacional y motivación. Disponible en: www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs. [Consultado abril/2014]
32. Yordanis García Dousat, Lixania Reyes Jardinez. (2010). Metodología para determinar las competencias laborales.
33. Yordanis García Dousat, Lixania Reyes Jardinez. (2010). Nuevas tendencias de la gestión de selección e integración al empleo. p.15.

Anexos

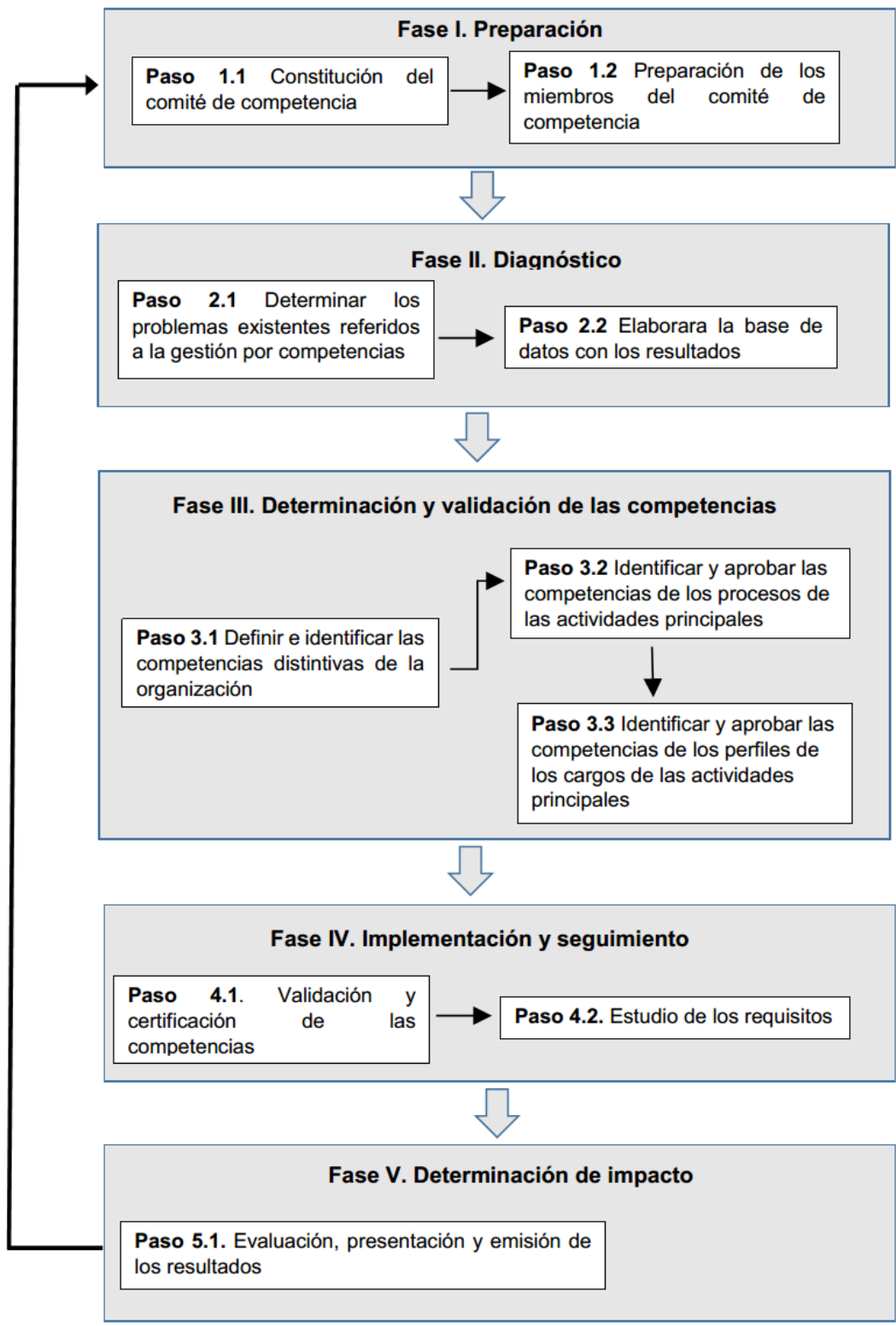
Anexos 1. Modelos de GCH con enfoque de competencias. Valoración de tendencia

Fuente: Sánchez Rodríguez, 2007

Tendencias → Modelos ↓	Posición del Perfil de Competencia en el modelo de GCH	Alineación de las competencias con la estrategia empresarial	Evaluación de los resultados	Integralidad del sistema	Procesos a los que se aplica el enfoque
Beer (1989)	No se analiza el perfil de competencia como parte del sistema de GRH, la competencia se ve como un resultado.	La competencia es uno de los resultados que interactúan con los factores de situación, entre los que está la estrategia de la organización.	A partir de cuatro factores: Compromiso; Competencia; Congruencia y Costos eficaces	Se integran todas las actividades de GRH como parte de las políticas.	Se aplica a todos los procesos según las relaciones que se establecen
Besseyre (1990)	El perfil de competencia no constituye el elemento esencial para llevar a cabo la GRH.	Es un modelo de gestión estratégica de RH, que asegura la gestión de las competencias de la empresa	A partir del diagnóstico externo e interno (Auditoría de GRH)	No se integran todas las actividades de GRH al sistema.	Se aplica al diseño de puestos, retribución, formación y desarrollo y evaluación
Werther y Davis (1991)	No se habla explícitamente de competencias, sino de aptitudes, conocimientos y habilidades.	No se establece una relación entre estos elementos (aptitudes, habilidades) y la estrategia de la organización.	No ofrece cómo evaluar los resultados del sistema.	Tiene un carácter funcional, mostrando la interrelación entre todos los elementos (actividades de GRH) del sistema.	Formación y desarrollo.
Harper y Lynch (1992)	En este modelo se le da mayor importancia a las fichas profesigráficas, no se habla de perfiles o matrices de competencias.	No enfatiza en el aprendizaje organizacional ni en el enfoque de competencias.	Se le concede importancia a la auditoría de GRH como mecanismo de control del sistema	Se plantea un modelo de GRH con enfoque sistemático donde se interrelacionen todas las actividades.	No se aplica el enfoque de competencias.
Rodríguez (1999)	No plantea la relación entre las matrices de competencia y los procesos de GRH, sólo se vincula con la formación.	Se parte de la estrategia de la organización para perfeccionar los procesos y fomentar el desarrollo de las competencias.	Se evalúa en términos de eficiencia, eficacia y competitividad.	Modelo para el Perfeccionamiento Empresarial que forma parte del Sistema de Dirección de la Fuerza de Trabajo, donde se integran todas las actividades de GRH.	Formación.

Tendencias → Modelos ↓	Posición del Perfil de Competencia en el modelo de GRH	Alineación de las competencias con la estrategia empresarial	Evaluación de los resultados	Integralidad del sistema	Procesos a los que se aplica el enfoque
Delgado (2001)	Todos los procesos giran alrededor del perfil de competencias, como nuevo centro de la GCH, como insumo fundamental de todos.	Sistema que interrelaciona la estrategia de la organización con la gestión del conocimiento, el aprendizaje y la gestión por competencias. Se desarrollan los procesos del negocio con base en competencias para cumplir con los objetivos estratégicos.	No se incluyen elementos para la auditoría y control del sistema.	Se concibe como un sistema integral aunque no se tienen en cuenta todas las actividades de GCH como la seguridad y salud del trabajo, entre otras.	Se aplica a la planificación, captación, planes de carrera, evaluación del desempeño, compensaciones y desarrollo de competencias.
Zayas (2002)	El subsistema social donde se establece el perfil de competencia con sus esferas: cognitiva, afectiva, física y social, constituye el centro de la GRH, producto de las interrelaciones con todos los subsistemas.	El subsistema organizativo parte de la planeación estratégica de la organización que se deriva en el diseño de cargos y sus competencias.	Los resultados se evalúan en términos de eficacia, eficiencia y satisfacción laboral.	Se integran todas las actividades de GRH dentro de tres subsistemas: organizativo, selección y desarrollo y social. Es holístico, sinérgico y relacional.	Se aplica al subsistema de selección y desarrollo.
Morales (2006)	Se concibe la competencia laboral como uno de los módulos del modelo de GCH, ubicándolo en el centro en interacción con los demás.	Propone un módulo de Comunicación Institucional, donde se analiza la estrategia y este se relaciona con el módulo de Competencia, se enfatiza en la formación de valores como parte del proceso de comunicación.	Se establece un módulo para el autocontrol del sistema, aunque no se especifican las perspectivas o indicadores que se utilizan.	Se concibe como un sistema integrado, donde se incluyen todos los procesos y actividades de capital humano.	Se exige la utilización de las competencias en los procesos de selección, evaluación y capacitación, queda abierta la aplicación a otros procesos.

Anexo 2. Procedimiento para determinar las competencias en el hotel Brisas Guardalavaca



Anexo 3. Diagnóstico según la herramienta de Morales Cartaya

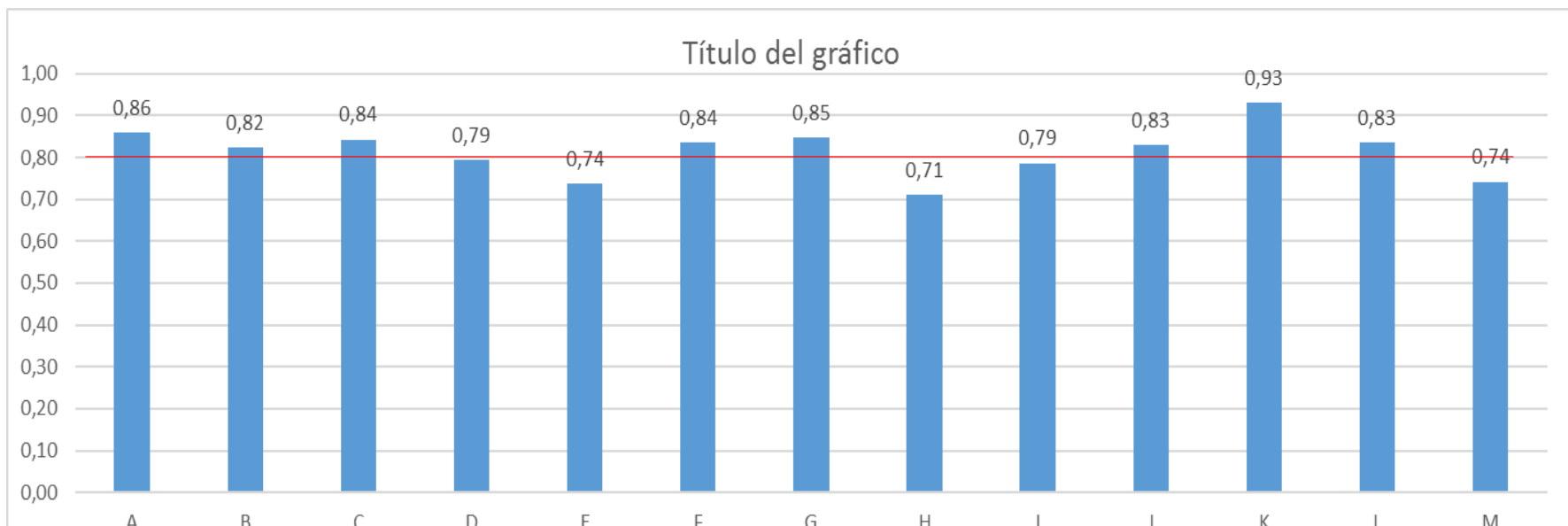
Módulo	No.	Criterio	Indicador		Evaluación	Explique por qué seleccionó esa respuesta
Competencias Laborales	1	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	BAJO	No se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	MEDIO	Están elaborados los profesiogramas, pero aún se trabaja en determinar las competencias laborales en toda su especificación.
			MEDIO	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.		
			ALTO	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.		
	2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las	BAJO	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	MEDIO	Por lo anteriormente expuesto no se ha logrado determinar con el mayor grado de exactitud posible

		competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores?	MEDIO	No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro, Establecimiento o Taller.		las competencias, dejando brechas que pueden traer consigo repercusiones en la adecuada selección de personal y evaluación de las competencias
			ALTO	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.		
	3	¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	BAJO	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	MEDIO	Aún queda por trabajar en este aspecto para poder integrar la retroalimentación de satisfacción del cliente y relacionarlo directamente con las competencias y la evaluación del desempeño.
			MEDIO	Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.		
			ALTO	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.		

Anexo 4. Validación de expertos

Expertos	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	Prom	Kc	Ka	Kcomp	
Director General	A	2	8	7	9	7	4	8	7	8	8	5	9	8	7	9	7	4	8	7	8	8	5	9	8	7	9	7	8	8	7	8	8	5	8	7	7,20	0,72	1,00	0,86
Vicedirector General	B	10	8	9	9	5	10	10	8	7	7	10	10	8	9	9	5	10	10	8	7	7	10	10	8	9	9	5	10	10	8	7	7	10	10	8	8,49	0,85	0,80	0,82
Subdirector de Recursos Humanos	C	5	8	10	10	10	7	8	9	5	9	5	5	8	10	10	10	7	8	9	5	9	5	9	5	8	9	7	8	9	5	9	5	8	9	7,86	0,79	0,90	0,84	
Subdirector Económico	D	5	7	4	6	1	8	6	5	9	9	9	10	10	10	9	9	8	6	7	10	9	10	7	10	9	10	9	5	8	7	10	9	10	8	7	7,89	0,79	0,80	0,79
Subdirector Comercial	E	8	10	3	7	4	8	6	3	10	5	3	8	10	3	7	4	8	6	10	9	10	10	10	8	8	10	9	9	8	10	9	10	10	8	10	7,74	0,77	0,70	0,74
Operario de Mantenimiento a Equipos e Inst	F	8	7	8	10	3	6	10	4	6	10	3	6	7	8	10	7	6	10	4	6	10	3	6	3	8	10	3	6	10	4	6	10	3	10	4	6,71	0,67	1,00	0,84
Especialista en Gestión de la Calidad	G	8	10	9	10	9	5	8	7	10	9	10	7	10	9	10	9	9	8	10	10	9	10	7	10	9	10	9	9	8	7	10	9	10	8	7	8,83	0,88	0,81	0,85
Jefe de Seguridad y Protección	H	5	7	4	6	1	8	6	5	9	4	4	5	7	4	6	1	8	6	8	8	9	10	9	10	10	9	10	10	10	8	8	9	10	10	8	7,20	0,72	0,70	0,71
Especialista en innovación y desarrollo	I	10	9	5	8	7	6	1	3	7	5	2	10	9	5	8	7	6	1	8	7	5	7	10	9	5	8	7	6	5	9	7	5	10	5	3	6,43	0,64	0,93	0,79
Técnico A en Servicios Técnicos para el Turist	J	8	10	9	6	10	10	10	8	9	10	10	8	10	9	9	10	10	10	5	5	10	10	5	10	9	6	10	10	10	5	5	10	10	10	5	8,60	0,86	0,80	0,83
Jefe de Servicios Técnicos	K	9	10	9	7	10	8	10	10	10	9	10	8	10	8	5	10	8	8	10	10	9	10	8	10	8	7	9	8	9	10	10	5	10	6	3	8,60	0,86	1,00	0,93
Especialista en Gestión de los Recursos Hum	L	2	8	7	9	7	4	8	7	8	8	5	2	8	7	9	7	4	8	7	8	8	5	2	8	7	9	7	4	8	7	8	8	5	8	7	6,69	0,67	1,00	0,83
Jardinero	M	5	7	4	6	1	8	6	5	9	4	4	5	7	4	6	1	8	6	8	7	7	10	10	8	9	9	5	10	10	8	7	7	10	10	8	6,83	0,68	0,80	0,74

Grado de influencia de cada una de las fuentes.												
Fuentes de argumentación.										A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted.										0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida.										0.5	0.4	0.2
Trabajo de autores nacionales.										0.05	0.05	0.05
Trabajo de autores extranjeros.										0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero.										0.05	0.05	0.05
Su intuición.										0.05	0.05	0.05



Anexo 5. Profesiograma del cargo Electricista de Mantenimiento A

INSTITUCION TURISTICA: HOTEL BRISAS DE GUARDALAVACA

Cargo: Electricista de Mantenimiento "A"

Dependencia Jerárquica: Jefe de Servicios Técnicos

Departamento: Servicios Técnicos

Grupo Salarial: VIII

Categoría: Obrero

Misión del Cargo:

Mantener el confort y buen estado de las habitaciones y otros locales relacionados con esta área contribuyendo a mejorar los niveles de calidad y satisfacción al cliente, reduciendo a cero las quejas y los reportes de averías menores. Con ello se logra además cumplir con el programa de Mantenimiento Preventivo Planificado (MPP).

Tareas Incluidas en el Cargo:

1. Mantener en buen estado el equipamiento de bombeo, ventilación y extracción, grupos electrógenos, sistema hidroneumático, sistemas contra incendios, del complejo, contribuyendo a mejorar los niveles de calidad y satisfacción al cliente, reduciendo a cero las quejas y los reportes de averías mayores. Con ello se logra principalmente cumplir con el programa de Mantenimiento Preventivo Planificado (MPP) de todos los equipos de su radio de acción.
2. Se encargará del MPP, reparación y solución de todo tipo de averías que surjan en las diferentes zonas de su radio de acción; se incluyen las que llegan al Puesto de Mando.
3. Realizará los trabajos relacionados con el MPP a partir de las Listas de Chequeo y el plan entregado. En casos de necesidad del departamento se podrán adoptar decisiones temporales en dependencia de su magnitud, al concluir continuará según plan.
4. Es responsable de la limpieza y organización de las salas de máquinas del hotel y Villa, así como de su local de trabajo.
5. Otras actividades relacionadas con su cargo.

Medios Materiales y Herramientas Utilizadas:

Pinzas, cuchilla, medios para soldadura con estaño, voltímetro.

Experiencia Previa:

Debe tener experiencia en el área de mantenimiento (electricidad) y/o demostrar sus capacidades para el puesto.

Tiempo de Adaptación:

De 3 a 6 meses

Es responsable de todos los medios asignados a él.

Sobre la seguridad de otros:

Es responsable por los daños (físicos o materiales) que se produzcan y que hayan sido provocados por el trabajo de mantenimiento (o la falta) del cual es responsable.

Relaciones Internas:

- Clientes
- Personal de Servicios Técnicos
- Personal de Ama de Llaves
- Zona administrativa

Decisiones:

En cuanto a sus funciones y tareas

Autonomía:

Tiene la posibilidad de utilizar métodos y formas con el objetivo de lograr un servicio de calidad, siempre que ello no implique violar los procedimientos (Seguridad y Protección) que estén establecidos.

Condiciones de Trabajo:

Buena iluminación y ausencia de ruidos desagradables.

Horario de Trabajo:

8 h/día.

Anexo 6. Método Delphi

Primera ronda: ¿Cuáles son los indicadores que deben conformar el contenido del cargo de Electricista de Mantenimiento A?

Matriz de indicadores del cargo expresada por los expertos (E):

Indicadores del cargo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Autoconocimiento	-	x	-	x	-	x	-	-	x
Autorregulación	x	-	x	x	x	-	-	-	-
Demostración práctica idiomática	x	-	x	x	x	x	-	x	x
Conocimiento en la utilización de instrumentos de medición	x	-	x	x	x	x	-	x	x
Conocimientos de las normas técnicas que rigen su actividad	x	x	x	-	-	x	x	x	x
Uso y propiedades de los productos químicos que emplea y funcionamiento y conservación de equipos e instrumentos relacionados con su actividad	-	x	x	x	-	x	x	x	x
Preocupación por el orden y la precisión	x	x	-	x	-	x	x	x	x
Conocimiento en materia de seguridad y salud en el trabajo relativas a la utilización de medios de protección y al control de riesgos.	x	-	x	x	x	x	-	x	x
Orientación al cliente	x	x	-	x	x	x	x	-	x
Disciplina	x	-	-	x	-	x	-	-	x
Observación	x	-	x	x	x	-	-	-	-
Desarrollo personal	x	-	x	-	x	x	-	-	-
Orientación a los resultados	x	x	-	x	-	x	x	x	x

Conocimiento en la utilización de instrumentos de medición										100
Conocimientos de las normas técnicas que rigen su actividad				N						89
Uso y propiedades de los productos químicos que emplea y funcionamiento y conservación de equipos e instrumentos relacionados con su actividad	N				N					78
Preocupación por el orden y la precisión			N							89
Conocimiento en materia de seguridad y salud en el trabajo relativas a la utilización de medios de protección y al control de riesgos.							N	N		78
Orientación al cliente										100
Disciplina	N	N				N	N	N	N	33
Observación	N	N				N	N	N	N	33
Desarrollo personal		N			N		N	N		56
Orientación a los resultados			N		N					78
Conocimiento de riesgos ambientales y conductas para su control		N								89
Conocimiento de carpintería y montaje, pintura electricidad y plomería.						N			N	78
Sentido de pertenencia										100
Flexibilidad	N			N						78

Cortesía			N		N					78
Resistencia física y a la presión		N					N			78
Autocontrol	N									89
Colectivismo	N		N		N		N	N		44
Honestidad		N				N	N	N	N	44
Responsabilidad	N		N							78
Compromiso con la organización						N			N	78
Tenacidad										100
Confianza en sí mismo							N	N		78
Perspectivas	N		N	N	N	N	N			33
Estado de ánimo	N	N	N		N	N	N		N	22

Anexo 7. Influencia de indicadores de proceso con los indicadores de competencia

Nivel de análisis	Indicadores de Procesos	Indicadores de Competencias (Alta-Media-Baja)										
		Conocimientos						Habilidades				
		DPI	CCMP EP	CUIM	CNTRA	CRA	CMSST	POP	UPQ	OC	OR	RFP
Procesos estratégicos	Comunicación	A	A	B	B	B	B	B	A	A	B	B
	Calidad	A	A	M	M	A	M	A	M	A	A	A
	Dirección	M	M	M	A	B	M	A	M	A	A	B
	Diseño y Des.	M	M	B	B	B	B	M	B	M	B	A
Procesos operativos	Comercial	A	A	M	B	B	B	M	B	A	M	M
	Alojamiento	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B
	Restauración	B	B	B	B	A	B	B	B	B	A	B
	Animación	A	A	B	B	B	B	A	B	A	A	A
Procesos de apoyo	Aseguramiento	B	B	A	A	A	M	M	M	M	A	B
	Servicios Técnicos	B	B	B	B	B	B	M	B	M	M	B
	Seguridad y Protección	B	B	B	B	B	A	M	B	M	B	B
	Economía	B	B	A	A	B	M	B	M	M	A	B
Organizativos	Ingresos T.	M	M	A	A	B	B	B	M	M	A	B
	Costo de Ventas	B	B	A	A	B	B	B	B	B	A	B
	Gastos Totales	B	B	A	A	M	M	B	B	M	A	B
	C. y G. Totales	B	B	A	A	M	M	B	B	M	A	B
	Utilidad	M	M	M	M	B	B	B	M	M	A	B

Nivel de análisis	Indicadores de Procesos	Indicadores de Competencias (Alta-Media-Baja)							
		Valores				Complementarios		Perceptuales	
		COR	RES	CSM	SP	AU	TEN	FL	CCO
Procesos estratégicos	Comunicación	A	A	A	A	A	A	A	A
	Calidad	B	A	A	A	A	A	A	A
	Dirección	A	A	A	A	A	A	A	A
	Diseño y Des.	B	M	A	A	A	M	M	M
Procesos operativos	Comercial	A	M	M	M	M	M	M	M
	Alojamiento	M	B	B	B	B	B	B	B
	Restauración	A	B	B	B	B	B	B	B
	Animación	A	A	A	A	A	A	A	A
Procesos de apoyo	Aseguramiento	B	M	M	M	M	M	M	M
	Servicios Técnicos	M	M	M	M	M	B	M	M
	Seguridad y Protección.	B	M	M	M	M	M	M	B
	Economía	B	M	M	M	M	B	M	M
Organizativos	Ingresos T.	B	M	M	M	M	B	M	M
	Costo de Ventas	B	B	B	B	B	B	B	B
	Gastos Totales	B	A	M	M	M	B	M	M
	C. y G. Totales	B	A	M	M	M	B	M	M
	Utilidad	B	M	M	M	M	B	M	M

Anexo 8. Encuesta para valorar el nivel de compromiso y congruencia en la organización

Fuente: De Miguel Guzmán (2006)

Esta encuesta se realiza con el objetivo de evaluar el nivel de influencia de los empleados en la organización, por lo que lo solicitamos responda cada una de las afirmaciones siguientes otorgándole puntuación de 1 a 10, según el grado en que usted coincida con la afirmación, 1 es totalmente en desacuerdo, 10 totalmente de acuerdo.

Muchas gracias.

Afirmaciones		Evaluación (1-10)
C O N G R U E N C I A	1. Los objetivos de mi área son una vía para alcanzar los objetivos de la organización	
	2. El lograr cumplir con los objetivos de mi organización son una contribución al logro de mis objetivos personales	
	3. El lograr cumplir con los objetivos de mi organización son una contribución al logro de mis objetivos familiares	
	4. Estoy de acuerdo con los métodos que se utilizan en mi organización para alcanzar los objetivos	
C O M P R O M I	5. Me siento comprometido con mi organización por el apoyo recibido en el pasado	
	6. Me siento comprometido con mi organización por las condiciones actuales que me ofrece	
	7. Me siento comprometido con mi organización por las perspectivas futuras que posee	
	8. Me siento comprometido con mi organización por solidaridad con mis compañeros	
	9. Me siento comprometido con mi organización por solidaridad con mis superiores	

S O	10. Me siento comprometido con mi organización por mis beneficios personales	
	11. Me siento comprometido con mi organización por los beneficios familiares	

Anexo 9. Registro de validación de competencias aprobadas para el área de Mantenimiento del hotel Brisas Guardalavaca

Competencias del área: (Propósito fundamental)

Mantener el confort y buen estado de las habitaciones y otros locales relacionados con esta área

Valores Compartidos.

Honestidad (HON)
Honradez (HOR)
Responsabilidad (RES)
Laboriosidad (LAB)
Sentido de pertenencia (SP)
Ética profesional (EP)
Discreción (DIS)
Confiabilidad (CON)
Cortesía (COR)

Actividades principales del proceso

Servicio de Mantenimiento

- Mantener en buen estado el equipamiento de bombeo, ventilación y extracción, grupos electrógenos, sistema hidroneumático, sistemas contra incendios, del complejo según ICS 04-08-01 Acciones de Mantenimiento
- Se encargará del MPP, reparación y solución de todo tipo de averías que surjan en las diferentes zonas de su radio de acción; se incluyen las que llegan al Puesto de Mando según ICS 04-08-03 Sistema de solución de averías
- Realizará los trabajos relacionados con el MPP a partir de las Listas de Chequeo y el plan entregado. En casos de necesidad del departamento se podrán adoptar decisiones temporales en dependencia de su magnitud, al concluir continuará según plan.

Competencias del proceso

Conocimiento de carpintería y montaje, pintura, electricidad y plomería (CCMPEP)
Conocimiento en la utilización de instrumento de medición (CUIM)
Conocimiento de las normas técnicas que rigen su actividad (CNTRA)
Orientación al cliente (OC)
Orientación a los resultados (OR)
Conocimiento en materia de seguridad y salud en el trabajo relativa a la utilización de los medios de protección y al control de riesgos (CMSST)

Cargos claves del proceso

Dirigentes

Jefe de Servicios Técnicos

Categoría de Servicio

Jardinero A (JB), Jardinero B, Limpiador de Piscinas en Centros Turísticos, Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones (JB), Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones (Mecánico Automóvil), Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones (Mecánico de Hab.), Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones (Plomero), Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones (Refrigeración), Técnico A en Servicios Técnicos para el Turismo.

Aprobado por: Carlos Roberto Rodríguez Martínez

Fecha: Junio 2015

Cargo: Director general.

Firma

Anexo 11. Registro de certificación de las competencias de capital humano para el cargo de Electricista de Mantenimiento A

Área de trabajo -----Mantenimiento-----

Proceso de trabajo -----Servicios Técnicos-----

COMPETENCIAS DEL CARGO

1	Orientación al cliente (OC)
2	Preocupación por el orden y la precisión (POP)
3	Orientación a los resultados (OR)
4	Demostración práctica idiomática (DPI)
5	Conocimiento en la utilización de instrumentos de medición (CUIM)
6	Conocimientos de las normas técnicas que rigen su actividad (CNTRA)
7	Uso y propiedades de los productos químicos que emplea y funcionamiento y conservación de equipos e instrumentos relacionados con su actividad (UPQ)
8	Conocimiento en materia de seguridad y salud en el trabajo relativas a la utilización de medios de protección y al control de riesgos (CMSST)
9	Conocimiento de riesgos ambientales y conductas para su control (CRA)
10	Conocimiento de carpintería y montaje, pintura, electricidad, y plomería(CCMPEP)
11	Confianza en sí mismo (CSM)
12	Sentido de pertenencia (SP)
13	Cortesía (COR)
14	Resistencia física y a la presión (RFP)
15	Responsabilidad (RES)

16	Tenacidad (TEN)
17	Compromiso con la organización (CCO)
18	Flexibilidad (FB)
19	Autocontrol (AC)

Aprobado por:

Fecha

Anexo 12. Profesiograma actualizado para el cargo de “Electricista de Mantenimiento A”

I. Datos Generales

- ✓ Fecha de elaboración: 8 de julio del 2015
- ✓ Identificación del cargo: Electricista de Mantenimiento A
- ✓ Área a que pertenece: Mantenimiento
- ✓ Proceso a que pertenece: Servicios Técnicos
- ✓ Reporta a: Jefe de Servicios Técnicos
- ✓ Categoría ocupacional: obrero
- ✓ Grupo salarial: VIII

II. Requisitos

De exigencias del cargo

- ✓ Calificación formal: Graduado de Nivel Medio Superior
- ✓ Formación mínima necesaria: Graduado de Nivel Superior o Medio Superior (Instituto Politécnico o Escuela Tecnológica), con conocimientos técnicos y profesionales afines al cargo
- ✓ Conocimientos Específicos:
 - Conocer los utensilios y medios que necesita para su trabajo.
 - Idioma extranjero I Nivel.
 - Uso y cualidades de las herramientas que utiliza
 - Normas y procedimientos para el desempeño de su trabajo en las diferentes áreas.

III. Misión del proceso y cargo.

Mantener el confort y buen estado de las habitaciones y otros locales relacionados con esta área contribuyendo a mejorar los niveles de calidad y satisfacción al cliente, reduciendo a cero las quejas y los reportes de averías menores. Con ello se logra además cumplir con el programa de Mantenimiento Preventivo Planificado (MPP).

IV. Funciones y tareas.

1. Mantener en buen estado el equipamiento de bombeo, ventilación y extracción, grupos electrógenos, sistema hidroneumático, sistemas contra incendios, del complejo, contribuyendo a mejorar los niveles de calidad y satisfacción al cliente, reduciendo a cero las quejas y los reportes de averías mayores. Con ello se logra

principalmente cumplir con el programa de Mantenimiento Preventivo Planificado (MPP) de todos los equipos de su radio de acción.

2. Se encargará del MPP, reparación y solución de todo tipo de averías que surjan en las diferentes zonas de su radio de acción; se incluyen las que llegan al Puesto de Mando.
3. Realizará los trabajos relacionados con el MPP a partir de las Listas de Chequeo y el plan entregado. En casos de necesidad del departamento se podrán adoptar decisiones temporales en dependencia de su magnitud, al concluir continuará según plan.
4. Es responsable de la limpieza y organización de las salas de máquinas del hotel y Villa, así como de su local de trabajo.
5. Otras actividades relacionadas con su cargo.

V. Medios Materiales y Herramientas Utilizadas:

Pinzas, cuchilla, medios para soldadura con estaño, voltímetro.

VI. Tiempo de Adaptación:

- De 3 a 6 meses

VII. Responsabilidad:

Sobre la seguridad de otros: Es responsable por los daños (físicos o materiales) que se produzcan y que hayan sido provocados por el trabajo de mantenimiento (o la falta) del cual es responsable.

Sobre bienes: Es responsable de todos los medios asignados a él.

Relaciones Internas:

- Clientes
- Personal de Servicios Técnicos
- Personal de Ama de Llaves
- Zona administrativa

VIII. Decisiones:

En cuanto a sus funciones y tareas

IX. Autonomía:

Tiene la posibilidad de utilizar métodos y formas con el objetivo de lograr un servicio de calidad, siempre que ello no implique violar los procedimientos (Seguridad y Protección) que estén establecidos.

X. Alineación al medio social y organizacional

Valores que debe cumplir:

- ✓ **Laboriosidad** , con iniciativa y emprendimiento
- ✓ **Responsabilidad**, disciplina y sentido de pertenencia sobre los bienes ubicados en el área de almacenaje, y todos los demás que necesita para el cumplimiento de sus funciones
- ✓ **Colectividad**, colaborando con trabajo en grupo.
- ✓ **Ética profesional**, siendo honrado y honesto, con una adecuada imagen personal, buen trato
- ✓ **Medios de trabajo**: Medios de complejidad simple o limitada
- ✓ **Régimen de trabajo y descanso**: Por turnos 8h/día

XI. Condiciones de trabajo

- ✓ **Posición**: de forma dinámica.
- ✓ **Ambiente físico**: Buena iluminación y ausencia de ruidos desagradables
- ✓ **Esfuerzos**: Físico
- ✓ **Tipos de riesgos** Caídas al mismo y diferente nivel, contacto eléctrico
- ✓ **Accidentes**: fractura, esguinces, electrocución
- ✓ **Enfermedades**: cervical, estrés.
- ✓ **Medidas fundamentales para evitar estos riesgos**:
 - Mantener una postura correcta, durante la ejecución de las actividades.
 - No exceder de forma sistemática la jornada de trabajo fuera de los horarios establecidos.
 - Identificar los peligros potenciales asociados de su área de trabajo.
 - Moverse con precaución en las áreas potencialmente peligrosas.
 - Manejar el stress ante situaciones de esfuerzo mental alto por la diversidad y cantidad de decisiones que se adoptan, entre otras

Reglas de seguridad y salud en el trabajo

Generales:

Estar instruido en materia de seguridad y salud en el trabajo (inicial específica, periódica y extraordinaria según sea el caso)

Se prohíbe trabajar, principalmente cuando se está indispuesto, sobre todo bajo la ingestión de bebidas alcohólicas, somníferas y estupefacientes.

Se prohíbe trabajar a todo trabajador que no tenga actualizado el carnet de salud y el Chequeo médico periódico.

Queda terminantemente prohibido trabajar con equipos que no ofrezcan las más mínimas condiciones de seguridad, cables pelados, espigas en mal estado. Buena iluminación y ventilación del local de trabajo.

Poseer los medios de protección necesarios para la actividad a desarrollar

Específicas:

✓ **Requisitos de seguridad antes de comenzar el trabajo:**

Al venir para el trabajo hazlo previendo los riesgos propios del medio de transporte que uses.

Transita por aceras y evita riesgos al cruzar calles al caminar por bordes o aceras de las calles trata de hacerlo contrario al tránsito siempre que te sea posible.

Evita transitar por atajos inseguros.

Al usar escaleras y(o) rampas, hazlo teniendo el máximo de cuidado con tropiezos, resbalones, perdidas del paso u otra causa que te pueda provocar una caída. Siempre usa el pasamano.

Al llegar al hotel usa tú identificación y accede al puesto de trabajo por las áreas previstas para tú acceso, conforme al reglamento interno.

Usa correctamente el uniforme, limpio y con los atributos correspondientes y calzado cómodo.

Disponte a trabajar, con tú cuerpo limpio, correctamente peinado en ambos sexos, rasurado; en caso de ser hombre y manteen tus uñas cortas y limpias.

Si presentas alguna dolencia, el médico es el único que puede valorar si puedes realizar tú trabajo. Si tienes dolencias, asiste al médico.

Antes de comenzar a trabajar ordenar todos los objetos que puedan ocasionar accidentes y cerciorarse que los medios de trabajo estén en perfectas condiciones.

Si existe alguna dificultad comunicarlo a su jefe inmediato superior antes de comenzar el trabajo.

Conocer el uso de los medios de extinción de incendios del área.

No utilizar prendas tales como anillos, pulsos, cadenas, etc.

✓ **Requisitos de seguridad durante el trabajo:**

Usar todos los Medios de Protección Individual asignados para su trabajo.

Adoptar siempre posiciones y movimientos seguros de trabajo.

Para cargar pesos grandes pedir ayuda a otro compañero.

Encender los locales antes de entrar (si fuera necesario) para evitar tropezar con los muebles u objetos.

Tener en cuenta la posición en que deben colocarse las escaleras, nunca se situarán cercanas a las puertas de entrada y salida de los locales, además se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Buen estado de los peldaños y largueros
- Subir y bajar de frente a la misma
- Apoyarla en superficies seguras
- No subir con ambas manos ocupadas
- No subir hasta el final de la misma
- Que tengan tope de abertura

No tirar objetos por las ventanas hacia la calle u otro lugar.

No ingerir alimentos ni fumar sin antes lavarse las manos.

En caso de incendio aplica medidas preventivas y avisa a la Brigada contra incendios.

- El extintor debes usarlo de la forma siguiente:
- Incendios de papel, cartón, madera: Soda Ácido
- Incendios de líquidos combustibles: Espuma
- Incendios eléctricos: CO2
- No eche colillas en los cestos de basura, cerciőrese que la picadura no estę encendida al botarlo.
- No fumar en área de almacenes o en lugares donde exista combustible

✓ **Requisitos de seguridad al finalizar el trabajo:**

- Dejar el área libre y organizada.
- Apagar todos los equipos elétricos y desconectarlos.
- Limpiar y guardar los equipos de Protecci3n Individual.
- Cualquier anomalía informar al jefe inmediato superior

Elementos de competencias y aspectos relacionados		
	Competencias Básicas	Indicadores de competencias
1	Orientaci3n al cliente	Tiene la vocaci3n y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir

		con sus pedidos, deseos y expectativas
2	Preocupación por el orden y la precisión	Demuestra capacidad para organizar eficientemente las actividades a realizar, estableciendo un orden de prioridades para las mismas. Se esfuerza por realizar su trabajo en el menor tiempo y de la mejor forma posible
3	Orientación a los resultados	Es capaz de actuar rápidamente y con sentido de urgencia cuando es necesario, atiende las necesidades del cliente o mejorar a la organización, se rige por un adecuado plan de trabajo para lograrlo
Competencias Técnicas		
4	Demostración práctica idiomática	Tiene conocimiento al menos de I Nivel de Idioma Extranjero
5	Conocimiento de carpintería y montaje, pintura electricidad y plomería.	Establece el conocimiento no solo de su especialidad sino que también de otras, logrando una versatilidad en el trabajador
6	Conocimiento en la utilización de instrumentos de medición	Establece el conocimiento necesario para la medida ya sea para una distancia determinada de un cableado o de una tubería para una instalación hidráulica, etc.

7	Conocimientos de las normas técnicas que rigen su actividad	Muestra el conocimiento de cada uno de los parámetros esenciales para la realización correcta de su trabajo
8	Uso y propiedades de los productos químicos que emplea y funcionamiento y conservación de equipos e instrumentos relacionados con su actividad	Establece el conocimiento de cómo deben usarse los productos químicos, así como el cuidado a los equipos y medios de trabajo
9	Conocimiento en materia de seguridad y salud en el trabajo relativas a la utilización de medios de protección y al control de riesgos.	Vela por la seguridad física del personal que labora bajo riesgo y el uso de los medios de protección individual
10	Conocimiento de riesgos ambientales y conductas para su control	Establece el conocimiento sobre los daños ambientales que pueden ocasionar el uso indebido de los productos químicos, muestra la necesidad de evitar una contaminación.
Competencias con los comportamientos asociados		
11	Autocontrol	Orientación positiva de las emociones e impulsos, mantiene serenidad y lucidez ante situaciones estresantes y complejas; controla los comportamientos impulsivos y conserva la cordura antes situaciones críticas

12	Flexibilidad	Adaptabilidad ante los cambios, enfrenta situaciones diversas y nuevas sin que pierda la concentración y energía
13	Compromiso con la organización	Antepone y concilia con los intereses de la organización y de su trabajo a los propios; se identifica con los mismos, participa activamente en él y considera su desempeño como importante para la valoración propia. Se anticipa en la respuesta a dichas necesidades, concentrado especialmente en los beneficios a largo plazo.
14	Confianza en sí mismo	Afronta retos con actitud de confianza de las posibilidades y puntos de vista propios, se presentan con decisión, convicción y firmeza.
15	Tenacidad	Persiste en una tarea durante el período de tiempo necesario hasta que consigue su cumplimiento; emprende acciones continuas en la superación de obstáculos y no abandona el cumplimiento de las tareas a pesar de los inconvenientes y dificultades que surjan
16	Responsabilidad	Cumple conscientemente con los deberes del centro y las legislaciones establecidas.

17	Resistencia física y a la presión	Realiza caminatas dentro del área de trabajo con el peso del producto o servicios solicitado con elegancia y buen paso, sin quejarse al mismo de demoras producidas por los problemas internos de la instalación, mantienen la calma con audacia siempre que sea posible, ante imprevistos, evita reacciones negativas ante provocaciones o cuando se trabaja con estrés.
18	Cortesía	Demuestra atención y respeto a las personas o clientes con los cuales establece relaciones.
19	Sentido de pertenencia	Se siente parte de la organización y defiende sus intereses al participar de manera efectiva en la solución de problemas y la toma de decisiones de la misma.