

Diseño de los perfiles de competencias directivas para el desarrollo de los Recursos Humanos en el Hotel Meliá Cayo Coco.

Autor: Msc. Luis Ángel Quintero Herrera

Introducción

El mundo empresarial, de hoy, caracterizado por los efectos de la Globalización neoliberal y la unipolaridad, no es el mismo de hace unos años atrás. Se han experimentado y se están experimentando cambios constantes en todos los ámbitos de la vida referente a empleo, educación, salud, ecología, precios, competencia, calidad, rivalidad, el nuevo ambiente de negocios, los rápidos cambios en la tecnología, la intensa competencia de los mercados, la continua innovación y la creación de nueva fuerza de trabajo hacen que esos grandes cambios, sean los verdaderos retos de los ejecutivos de recursos humanos, cuyo rol clave es garantizar el adecuado alineamiento entre las personas, la estrategia, los procesos y los resultados del negocio. Se necesita una nueva fuerza de trabajo con talento y sólo al cambiar los viejos paradigmas de cómo dirigir al recurso humano, se conseguirá alcanzar dicho alineamiento.

La tarea no es fácil, y por otro lado, ya no hay mucho tiempo para cambiar, estamos viviendo el resurgir del ser humano, la vuelta hacia las personas, donde las personas que laboran en recursos humanos, juegan un importante papel de cambio en el desempeño de las organizaciones hay que aceptar el reto, prepararse, adecuarse, dejar las viejas prácticas del pasado, votar paradigmas y principalmente aceptar que el mundo es totalmente diferente y que cada día este cambia y que sólo con una

actitud y búsqueda consistente de qué lo que hoy funciona de mejor forma, se logrará el rescate de las empresas y el que los directivos asuman, real y verdaderamente que las personas son el activo principal de la organización.

La evolución de los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un costo para pasar a entenderse como un recurso y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones.

Una serie de transformaciones se han operado en la esfera económica, social y laboral en los países del mundo. Los procesos de globalización económica y su correlación a nivel de las políticas de apertura; la transformación tecnológica y su repercusión sobre los procesos productivos; el papel regulador atribuido al Estado; la ampliación de la cobertura de los sistemas educativos; las formas que va adquiriendo la organización del trabajo, entre otros, son factores que inciden directamente sobre las demandas de los sistemas y programas de formación.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que ellas constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

La administración de los Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas para una organización y

desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en la que se desenvuelve.

En este contexto, el escenario de la formación y desarrollo de recursos humanos adquiere una vez más en la historia de los países de América Latina y el Caribe una importancia estratégica. Es en este ámbito donde la nueva estrategia de desarrollo, en su meta de lograr una transformación productiva que permita elevar tanto sus niveles de competitividad y productividad como de equidad social, se juega varias de sus cartas principales.

Podría afirmarse, sin error, que no es fortuito que los países que han emprendido con mayor éxito esfuerzos de transformación productiva y modernización, hayan concedido la mayor importancia al desarrollo de sus recursos humanos, lo cual los ha llevado a la «reconversión» de sus programas educativos y de formación y capacitación profesional, bien sea que ellos tengan lugar dentro de las empresas o fuera de ellas.

El hecho es de tal profundidad y significación que, aun los países más avanzados, revisan hoy sus sistemas educativos y de formación, con el fin de elevar su calidad, vincularlos con mayor eficiencia al desarrollo productivo, científico y tecnológico, y encaminarlos como fuerza motriz de una capacidad productiva y competitiva cada día mayor.

La nueva concepción a partir del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multidisciplinaria, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

.La Dirección Estratégica de Recursos Humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costos de los productos materiales y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los Recursos Humanos juegan un papel esencial en la consecución de estos objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias laborales y compromisos

organizacionales, como componentes clave en el proceso de creación de valor. Este planteamiento es compartido por los teóricos de la Gestión por competencias quienes suponen que el sistema de Recursos Humanos incide tanto en la conducta y el desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores, y sus compromisos organizacionales.

En la actualidad no obstante la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales.

En los momentos actuales cuando se habla de temas relacionados con la gestión de los recursos humanos es muy frecuente escuchar, que este es el recurso más importante con que cuenta una empresa; aseveración muy aceptada, si lo vemos desde la perspectiva de que son las personas quienes llevan a cabo los logros y los errores de sus organizaciones, ¿ dónde está el secreto?. Al respecto como expresara Fidel Castro "... el capital humano puede más que el capital financiero. Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también y muy esencialmente conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco". Castro, Fidel 2006 (1)

Por tanto administración de los Recursos tiene como una de sus tareas esenciales proporcionar las capacidades humanas requeridas para una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo que lo hacen más competitivo consigo mismo y con la colectividad en la que se desenvuelve.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) es una actividad integral que realiza la empresa, integrada por muchas actividades o subsistemas relacionados entre sí.

Es notable observar en la literatura como en la práctica las tendencias actuales en el manejo de los recursos humanos, estas se inclinan a concebir que existan dentro de las organizaciones un grupo de profesionales, cada vez más especializados para planear los recursos humanos a corto y largo plazo, colocar de manera eficiente al

personal requerido, llevar a cabo el proceso de capacitación y desarrollo, crear justos sistemas de remuneración, así como evaluar el desempeño del personal a todos los niveles.

En el contexto de la gerencia moderna y las nuevas concepciones empresariales marcadas por la velocidad de los cambios, la competencia y la necesidad de alcanzar elevados niveles de excelencia, se otorga extraordinaria importancia a los Recursos humanos (RRHH): hoy nadie pone en duda la importancia del factor humano en la gestión de empresas y organizaciones.

La Gestión de recursos humanos (GRH), presupone diferentes políticas, estrategias, objetivos que condicionan la práctica de dirección del RRHH y que a su vez deben estar integrados a los objetivos estratégicos de la empresa.

Ese conjunto interrelacionado de prácticas que se realizan en una organización para obtener, mantener y desarrollar su recurso máspreciado: **“EL HOMBRE”** tiene como objetivo elevar la contribución que realizan los recursos humanos en aras de integrar intereses individuales y organizacionales.

Todos los que una forma u otra han incursionado en el mundo gerencial coinciden en destacar que “la ventaja competitiva básica de las empresas en este, siglo XXI

no radicará en los recursos naturales, ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros y no radicará ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas ahora radica en el nivel de preparación y de gestión de los RRHH (Cuesta 2000 Pág.(5)

De acuerdo con esta nueva concepción existen un grupo de elementos que actuarán como premisas indispensables para consolidar el sistema:

En primer orden la filosofía gerencial, del conocimiento y suposiciones que realicen los directivos sobre las motivaciones, capacidades, valores, potencial y deseo de progreso potencial de los trabajadores, dependerá que las políticas de RRHH generen el compromiso y la competencia existente en todos los trabajadores. Al

propio tiempo habrá que considerar que los RRHH están distribuidos bajo la dirección de varios directivos, por lo que el liderazgo, la forma que tienen estos de comportarse, influye de manera determinante en la comunicación e interacción con las personas, determina la coherencia que se requiere entre la filosofía empresarial y la implementación de las políticas de recursos humanos

Otro elemento importante es el volumen de información, la numerosa cantidad de elementos sobre los cuales se requiere información para poder controlar la GRH ha fortalecido la tendencia a utilizar bases de datos que se integren en un sistema de información de RRHH que implica recolección, procesamiento y utilización de datos sobre los trabajadores, los puestos de trabajo, los diferentes cargos, los candidatos, la capacitación, etc, cuando la instalación cuenta con un buen sistema de información de RRHH, se incrementan las posibilidades de la toma de decisiones precisas y adecuadas .

En este propio orden de cosas es importante destacar que la imagen que proyecta la empresa determina en gran medida el atractivo que ella posee para sus trabajadores actuales y futuros y por ende puede constituir esto una ventaja o una desventaja competitiva .Esa imagen depende en gran medida de la cultura de la empresa que se genera a partir de variadas influencias, dentro las que se destacan de manera especial las políticas de GRH los directivos.

Como en todo sistema se logrará equilibrio si existe un balance dinámico y funcional entre sus partes integrantes, la retroalimentación permite evaluar el éxito o fracaso obtenido en el manejo de los RRHH y en consecuencia formular las acciones correctivas que sean necesarias

El sistema está dirigido a provocar mediante la GRH los efectos que se desean sobre las actitudes y comportamiento de los hombres y por lo tanto se diseña por cada organización, teniendo en cuenta su estrategia y cultura, o sea, el sistema se integra a la dirección estratégica de la entidad.

Las características que debe reunir un sistema integrado de GRH en cada instalación del turismo son:

Coherencia, para que los trabajadores no sientan contradicciones entre el área de RRHH y sus jefes. Al aplicar las políticas de recursos humanos.

Flexibilidad, para mantener la política de a cada cual según su aporte, existe un sistema flexible y una gestión individual

Eficacia, para que los problemas no se agraven por demoras en las soluciones.

Adaptabilidad, porque cambiará en la medida que cambien las personas, la estructura y la estrategia de la instalación.

Animación, para que impulse a la acción, la iniciativa, responsabilidad y crecimiento de las habilidades y experiencia de los RRHH en todos los niveles de la organización.

Claridad, para que sea comprendido por todos los RRHH a los que va a dirigir.

Integración, encaminado a que todos los RRHH se integren en una cultura de empresa fuerte y en consonancia con la estrategia.

Innovador, promotor del desarrollo continuo de los RRHH.

El objetivo general de la GRH no se cumple si las diferentes prácticas o actividades de RR HH actúan aisladamente. Es necesario que se integren en un sistema en el que existe entrada, transformaciones, salidas y retroalimentación

Todos estos subsistemas, relacionados entre sí garantizan que el sistema de GRH (anexo 1), funcione en su totalidad, permitiéndole logros importantes a las organizaciones. Dentro del sistema de GRH se destaca la capacitación de estos recursos que es, concebida como una inversión de la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

Otra condición que favorece lo antes expuesto, es que cada vez más se producen en las organizaciones cambios tecnológicos, organizativos, productivos o comerciales que provocan la necesidad de una rápida adaptación a los perfiles profesionales de sus recursos humanos, es entonces una realidad que las organizaciones inviertan cada día, mayores recursos en su formación y no cesen en la búsqueda de alternativas para su capacitación encontrándose en los procesos pedagógicos y tecnológicos, la vía de enfocar mejor la formación de los trabajadores.

En toda empresa se debe partir del conocimiento integral de la capacitación. Para ello es necesario elaborar el diagnóstico situacional que permita conocer las condiciones y características actuales del centro de trabajo a efecto de compararlas con los objetivos organizacionales y traducir las diferencias en un programa de acción que incluya las tareas a realizar, para mejorar el desempeño individual y colectivo, las condiciones de trabajo y como resultado elevar los niveles de competitividad.

La capacitación de los trabajadores garantiza la adquisición y evolución de las competencias laborales para los puestos de trabajo

En el Ministerio de Turismo se ha venido desarrollando de manera acelerada una política de formación continua, dirigida a lograr una capacitación constante vinculada a los resultados concretos de los puestos de trabajo de los trabajadores y cuadros y además de ello a hacerlos avanzar en su caso hasta profesionales universitarios y más aún hacia la formación postgraduada, en aras de alcanzar la cultura integral que requieren hoy los trabajadores del turismo y todo nuestro pueblo pero evidentemente se nos plantea un claro problema, no en todos los casos se le concede a esta tarea la importancia que requiere,.La formación es una actividad clave, decisiva de la GRH. . Hoy más que nunca antes su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. Cuesta A. 2001(3) escribió"El directivo que desatienda la formación es de una ignorancia supina tal, que de inmediato deberá ser sustituido. La formación o preparación es uno de los elementos que conformará a los recursos humanos en la ventaja competitiva básica de las empresas"

En la sociedad del conocimiento las empresas deben asumir la tecnología como un instrumento para aprender, para crecer y para evolucionar tan rápidamente como su organización lo demande.

Debe ser la formación una manera más de retener a los empleados, que verán en la capacidad que tiene su organización de potenciar sus conocimientos, un valor que les permite desarrollarse y ascender en su profesión, estar permanentemente al día, saber más de los competidores de un mercado global, conocer a los clientes y establecer con ellos un nuevo tipo de relación sacando el mayor partido de la tecnología. Es por tanto la formación y el desarrollo de los trabajadores, la brújula que contribuirá a guiar a los directivos a la formación en los mismos de habilidades esenciales en sus puestos de trabajo para un mejor desempeño y alcanzar un mayor grado de competitividad, lo que redundará en un mejor estado gerencial de los directivos.

Teniendo en cuenta lo expuesto en el párrafo anterior un aspecto necesario a desarrollar en los directivos es su nivel de competencias en los marcos de la dirección conocida como competencias directivas, sobre estas y su papel en el mejoramiento de los recursos humanos está estructurada la investigación que brindará los elementos teóricos y prácticos para el presente trabajo .Ya que el tema de las competencias es hoy uno de los mas recurrentes a la hora de medir la capacidad de los directivos en su toma de decisiones.

El estudio de los recursos humanos en el campo de las competencias directivas será desarrollado en el Hotel Meliá Cayo Coco.

Diseño teórico

Problema Científico

¿Cómo elaborar una metodología para diseñar los perfiles de competencias directivas que contribuyan al desarrollo de los directivos para una mayor gestión del desempeño en el Hotel Meliá Cayo Coco.?

Objetivo General de la Investigación:

- Elaborar una metodología para el diseño de los perfiles de competencias directivas, con una elevada gestión del desempeño en el principal nivel de dirección del Hotel Meliá Cayo Coco.

Hipótesis

- Si se elabora una metodología para diseñar los perfiles de competencias directivas entonces se perfeccionará la gestión del desempeño en los Recursos Humanos en el Hotel Meliá Cayo Coco.

Objetivos específicos:

1. Elaborar el marco teórico que aborde los principales conceptos claves relacionados con: estrategia de Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos, competencias (laborales, profesionales y directivas), desempeño y gestión del desempeño.
2. Analizar las estrategias de Formación que se han aplicado, en correspondencia con los perfiles de competencias directivas en el Hotel Meliá Cayo Coco
3. Definir los perfiles de competencias directivas para el desempeño en los recursos humanos del Hotel Meliá Cayo Coco

VARIABLE INDEPENDIENTE: perfiles de competencias directivas

Diseño metodológico.

Métodos y Técnicas

Los métodos a utilizar serán del:

Nivel Teórico: Análisis y Síntesis, Lógico e Histórico, Inductivo, Deductivo.

Nivel Empírico: Observación, Consulta a especialistas. Análisis de Documentos

Técnicas: Encuestas sobre la naturaleza de las personas. Entrevistas a directivos,

Resultados Esperados

Entre los resultados a alcanzar está el proponer una metodología para la determinación de los Perfiles de Competencias directivas en la instalación donde se desarrolla la investigación y la presentación de los perfiles de competencias de algunos directivos del primer nivel, lo que redundará en la polivalencia de puestos y en el mejoramiento integral de la calidad de los servicios hoteleros, experiencia que se podrá transmitir a los demás hoteles del grupo Gran Caribe en nuestro Destino turístico e incluso en el país.

Como los resultados son notables en el marco del trabajo económico y científico técnico es justo valorar el impacto que en esas direcciones han significado en la realidad el establecimiento de los perfiles de competencias y por tanto en los resultados esperados de su aplicación.

CAPÍTULO I

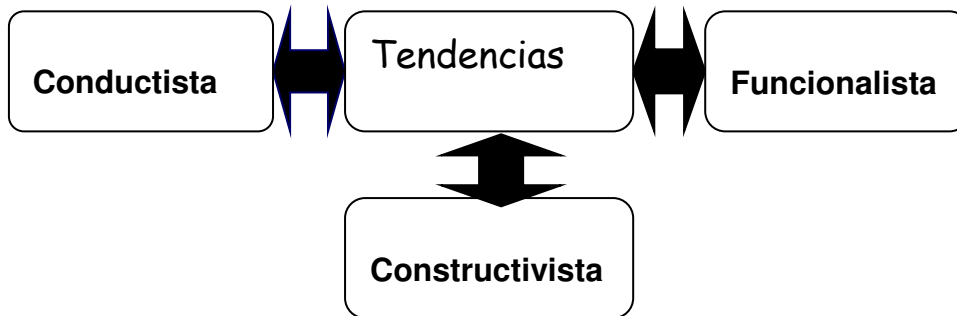
Análisis teórico e histórico del desarrollo de las competencias, a partir de la gestión de los recursos humanos.

1.1 Análisis histórico y teórico del proceso de formación de las competencias directivas.

El concepto de formación laboral fue gestándose universalmente en un proceso lento y su origen data de comienzos de Siglo XVIII, en Alemania. De forma paulatina otros países europeos, como Francia y el Reino Unido, fundamentalmente, crearon centros para la enseñanza de oficios. Sin embargo, no fue hasta el Siglo XIX cuando, en Estados Unidos y Canadá, la formación laboral entró a formar parte del mundo de las empresas de manera que los trabajadores de menos nivel profesional se prepararan convenientemente en aras del creciente desarrollo productivo, una definición en el Diccionario Larousse 1930 (4) enunciaba: "...en los asuntos comerciales e industriales, la competencia es el conjunto de conocimientos, cualidades y capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo". Supone conocimientos razonados, ya que se considera que no hay competencia completa si los conocimientos teóricos no son acompañados por la cualidades y la capacidad que permita ejecutar las decisiones que dicha competencia sugiere, ya en esta época antes de la Segunda Guerra Mundial que transformó al mundo se avizora la evolución del concepto con una noción más clara que se va acercando a nuestros días. La noción de competencia, tal como es usada en relación con el mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento es por tanto una necesidad de los países industrializados comenzar a crear sistemas para potenciar la formación. Después de la Segunda Guerra Mundial la formación laboral es utilizada como instrumento de adaptación al empleo, se desarrolla la formación profesional como importante alternativa laboral;

En su tesis de maestría Prendes 2006(5) significa que en la década del sesenta de este propio período, en numerosos países desarrollados se emprendieron acciones

encaminadas al mejoramiento del desempeño laboral de sus recursos humanos, dándole prioridad a los procesos de formación y desarrollo apoyados en el uso del enfoque de competencias, la mayoría de los autores coinciden en que existen tres grandes corrientes o tendencias del enfoque.



Cada una de estas corrientes posee bases conceptuales y características propias, partiendo de las condiciones históricas concretas de los países donde se originan y de los paradigmas en que se sustentan, las corrientes conductistas y funcionalistas han logrado un amplio desarrollo conceptual y metodológico que abarcan diferentes facetas en la gestión de los recursos humanos

A partir de la evolución de estas tendencias y su novedad e importancia numerosas organizaciones manifiestan interés en implementarlos y surgen estudios en el año 1973, cuando se le encomendó a David McClelland realizar una investigación orientada a mejorar la selección de personal, a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral comprobándose que el buen desempeño en el puesto de trabajo está más ligado a características propias de las personas, de sus competencias que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia.

En la década del 80 del propio siglo en los países desarrollados la formación arriba a un estadio superior y se plantea la formación como el elemento clave para alcanzar un futuro próspero que entre otros factores le permitirá lograr la competitividad de las empresas.

En 1981 en Inglaterra se empiezan a aplicar técnicas de análisis como la de Incidente Crítico orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo (CONOCER, México).

El desarrollo de las competencias trae consigo una ampliación de las mismas definiendo un concepto más amplio como lo es el de **competencia profesional**. Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia profesional 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, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación (INEM, España).

En 1986 un grupo de profesionales intentan diseñar un modelo específico utilizando para ello técnicas activas (simulaciones reales) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra destacar la unión entre Recursos Humanos y las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia reconociendo su responsabilidad en garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

Martens 1998(7) citando a Harris, 1992 transcribió algunas características propuestas para los programas de formación basados en competencia; entre la que se encuentran:

Competencias cuidadosamente identificadas, verificadas y de conocimiento público.

Instrucción dirigida al desarrollo de cada competencia y una evaluación individual por cada competencia.

La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño como principales fuentes de evidencia.

La instrucción es individualizada al máximo posible.

Énfasis puesto en los resultados.

Requiere la participación de los trabajadores en la elaboración de la estrategia de aprendizaje.

Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una permanente retroalimentación.

- En este propio año se presente un proyecto sobre las habilidades que se deben tener en cuenta para desempeños laborales exitosos, cambiando el término de habilidades por competencias y difundándose con mucho éxito.

Cabe mencionar que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo OIT, 1993 (8).

Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo Bunk, 1994(9).

La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones Gonczi, 1996 (10)

“El conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el

conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa” (Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J., 1996(11).

Este concepto de competencias desarrollado integralmente, ha sido llamado enfoque holístico, donde se relacionan atributos y tareas, permitiendo que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. El nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Cuba, considera la competencia laboral como “el Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes 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, de servicios y de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones” MTSS 1999 P-23.(12)

Edgar Barrios .en su artículo sobre Gestión de las Competencias plantea que el Intecap (ha definido la competencia laboral como: “El conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un contexto laboral. Las capacidades y funciones son definidas por el sector productivo y deben ser medidas por el desempeño laboral del trabajador.” Barrios, Edgar 2000. (13)

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) 2000 ha definido el concepto de competencia laboral como la “idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer la calificación requerida para ello” mas adelante abunda en la definición al señalar que, “la competencia laboral es la construcción social de aprendizaje significativo y útil para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”OIT 2000(14)

Según el contexto en que se plantea y el enfoque epistemológico de que se parte, las competencias se pueden definir de diferentes maneras: La más elemental sería: las capacidades demostradas por la persona en situaciones concretas de trabajo (ISO 9000), Las Capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente.

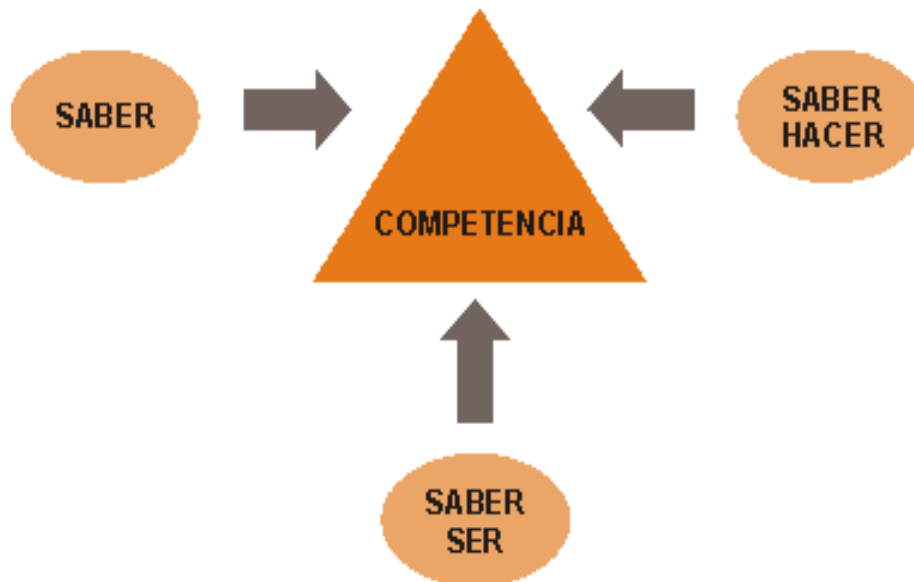
La Competencia es una característica individual que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a los trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con un desempeño normal Mery Gallego, 2001(15).

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en si misma, cobra su mayor importancia la Gestión por Competencias, ya que al fin y al cabo la fuerza y competitividad de una organización está hoy en día depositadas en sus personas, lo cual ha permitido que dentro de sus áreas de Gestión Humana se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales. Gallego M, 2001(16)

Para nuestro estudio entenderemos por:

- **Habilidades/destrezas:** la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.
- **Cualidades:** rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.
- **Conocimiento:** la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.
- **Actitudes:** Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo Cruz, Vega, 2002. (17)

Otros autores, coinciden en definir a las competencias, interpretando el siguiente gráfico:



El conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes, cualidades, valores e intereses: da la competencia, el saber, el saber ser y el saber hacer que se desarrollan en forma permanente, aplicable y pertinente para enfrentar la resolución de necesidades de manera eficiente en el ámbito personal, profesional y laboral, mediante un proceso de investigación-acción. Muñoz Vega 2002 (18) adquiridos en la práctica, la escuela o la capacitación que permitan a las personas un trabajo con éxito y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad tal y como lo demanda el mundo laboral. que son aplicables al desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo .que puestas en acción diferencian a unas personas de otras y permiten al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.

Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo y en actitudes y aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos durante el desempeño diario de las personas

De acuerdo a lo señalado anteriormente, las competencias profesionales pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

En ese sentido son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un trabajador desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa. (Cruz, Vega, 2001[19].

De forma general, estamos de acuerdo en asociar e identificar las competencias según los tipos de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los individuos que forman parte de la organización y posibilitan el logro de la estrategia de negocio de la empresa. En particular se coincide con Monzón s/f, 2002 (20) en que las competencias se caracterizan por:

- Estar definidas con el máximo grado de concreción y especificidad, para que posibiliten su manejo en la apreciación y desarrollo profesional.
- Contemplar la totalidad de la actividad de la organización, lo que supone un inventario exhaustivo del "conocimiento" de la organización.

Por eso las competencias son características demostrables de la persona, es decir, conocimientos (saberes), habilidades (saber hacer) y actitudes (querer hacer) que le capacitan para desarrollar un conjunto de funciones, y por su naturaleza se dividen en competencias conductuales y competencias técnicas.

Las competencias conductuales hacen referencia a patrones de conducta y características personales, observables y medibles, necesarias para desarrollar un conjunto de funciones.

Las competencias técnicas hacen referencia a los conocimientos y habilidades, relacionadas con el área de actividad funcional, necesarias para desempeñar un conjunto de funciones.

En una definición más concreta: La competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. Monzóns/f 2001(21)

Está comprobado que el ser humano tiene capacidad de adquirir nuevas competencias durante toda su vida, siempre que se den los estímulos apropiados y exista acceso a los recursos necesarios

El primer paso que se sigue en la integración de modelos de gestión de recursos humanos basada en competencias es la determinación de las competencias críticas o claves, relacionadas con el buen funcionamiento de la empresa de que se trate.

Luego de haber concebido el desarrollo que ha tenido conceptualmente la competencia es que, para el autor, las competencias laborales son: capacidades, actitudes, habilidades y destrezas que facilitan ejecutar con calidad, eficiencia y eficacia los diferentes procesos laborales, es unir actitudes conocimientos, pensamiento y acción en aras de perfeccionar la calidad de las tareas tanto de dirección como de cualquiera de las actividades laborales que se desarrollan en una empresa ya sea en el campo intelectual, en la investigación o en cualquier esfera de actividad donde nos desempeñemos. Quintero, 2005(22)

¿Un candidato para un puesto o un candidato para la organización?: Claramente este dilema se resuelve a favor de la organización. Lo que esta precisa es alguien que disponga de un buen acervo de competencias requeridas para diferentes situaciones laborales propias de la organización. Aparecen así exigencias del tipo "lo

que esta empresa necesita de su gente" que diferencian perfectamente el perfil de los candidatos.

Aunque se han analizado y resumido diferentes conceptos a lo largo del trabajo acerca de las competencias el autor coincide con Cuesta en señalar, que no hay consenso entre los diferentes autores para determinar el contenido preciso de las mismas. Hoy día el estudio de las competencias profesionales en los directivos es una necesidad del sector del turismo por lo que si se logra que estudiosos de estos temas los lleven a la práctica y los incorporen a su filosofía de trabajo, se estará avanzando hacia un futuro en que habrá cada vez mas recursos humanos competitivos, no es casual que ya se estén realizando estudios en este sentido como es el caso del objeto de estudio de esta investigación.

Valoremos las concepciones que sobre competencias directivas mas aceptablemente existen; Son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la economía global. Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión. Una vez definidas las competencias, la empresa debe diseñar un sistema de evaluación de éstas, que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo de sus directivos. El proceso de desarrollo de competencias se compone de elementos externos e internos, que interactúan dinámicamente y, requieren un contexto adecuado. Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de sus directivos estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos, que el entorno vaya presentando

Las competencias directivas son un conjunto de conocimientos actitudes y destrezas, aplicados sobre la actividad a desarrollar y teniendo en cuenta diferentes variables como momento que se lleva a cabo, ante quién se realiza, dónde se desarrolla según José F. Gallegos,1999(23) en su libro La Dirección estratégica de los Hoteles en el siglo XXI destaca en ellas tres aspectos fundamentales que conforman el perfil profesional del puesto de trabajo:

Aspecto técnico: Descripción general del puesto y de las funciones, señalando de manera prioritaria las que afectan de forma directa a la satisfacción del cliente, las que requieren creatividad e innovación, con ajuste al mercado cambiante y a las funciones temporales de cada puesto .

Aspecto situacional en describe las cuestiones singulares de cada puesto: esfuerzos requerido, esfuerzo físico esfuerzo sensorial, atención concentrada Condiciones ambientales conocimientos experiencia circuito de relaciones en la empresa Como un todo integrado

Aspecto de la competencia el cual se considera como un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas aplicados según la actividad a desarrollar y teniendo en cuenta diferentes variables.

En cuanto a las competencias el referido autor las agrupa en: estratégicas, directivas, de servicio, de cambio, sociales y productivas, el énfasis de este trabajo como es lógico se ha hecho en las competencias directivas, sin desestimar que todas las demás tienen de hecho que estar contenidas de algún modo en ellas por cuanto tienen carácter rector en toda la organización, se definen como directivas : **capacidad de planificación** en ella está presente la estrategia para definir los objetivos a mediano y largo plazo y la administración de los recursos humanos y materiales para la consecución de los mismo

Capacidad de organización :dividir el trabajo en componentes manejables y asignar actividades para lograr la eficacia de los diferentes procesos de la gestión hotelera para alcanzar los resultados deseados, incluye la orientación hacia el cliente y el deseo de hacer las cosas bien a la primera, se puede incluir también en ella la competencia productiva referida a la sensibilidad hacia la eficacia y el deseo de mejorar el trabajo, mediante planes de mejorar, atención esmerada al cliente en la posibilidad de innovar y ser creativo, lo que sin duda será un elemento que lo distinga como líder, capacidad social de obtener información, capacidad de impactar y crear imagen para la organización y sus colaboradores en todo momento .

Capacidad de flexibilizar el estilo: está presente en todas y cada una de las acciones de los directivos en las que sea posible de acuerdo con las situaciones diarias a manejar, en la capacidad de cambio, en las competencias sociales, por ejemplo en las habilidades comunicativas con sus empleados, en su liderazgo, adoptando una actitud positiva hacia el cambio. Aplicar el estilo de dirección más adecuado de acuerdo con las necesidades

Capacidad de decisión: posibilidad de analizar las situaciones y valorar distintas alternativas, valorando aspectos positivos y negativos, se manifiestan también el liderazgo, la madurez del dirigente, su fortaleza de principios para llevar adelante sus decisiones y respaldar las de sus colaboradores o desaprobárselas cuando sea necesario, capacidad de autocontrol también desde el punto de vista social, sensibilidad interpersonal, confianza en sí mismo

Capacidad de crear equipo: potenciar el desarrollo de equipos integrados y eficaces, vuelve a estar presente la capacidad social de escuchar, de negociar, posibilidades del directivo de obtener información.

Capacidad de delegación: otorgar a los colaboradores los recursos necesarios en todo lo que necesiten y favorecer su entrenamiento como reservas de cuadros para que asuman responsabilidades en la realización de determinadas actividades, aquí está presente la competencia social de influir y crear contactos con personas que sean útiles para la unidad en la consecución de metas y objetivos específicos, ser colaborador y participativo con sus subordinados, definir claramente que espera de ellos ante la asignación de determinada tarea.

Desarrollo del Personal: Diagnosticar adecuadamente las necesidades de capacitación que tengan sus colaboradores y evaluar las carencias de desempeño por falta de conocimientos y habilidades en función de elaborar los planes de capacitación o de carrera según sea el caso, aquí intervienen de manera directa las competencias de carácter intelectual, la capacidad de análisis para estudiar los procesos, el razonamiento abstracto y concreto, la fluidez verbal y otras.

Dirección de personas : Capacidad para integrarse en la cultura de la organización y arrastrar a los demás a que lo hagan, identificando las normas y valores compartidos capacidad de transmitir lo que es necesario realizar para bien de la organización, aquí intervienen como un todo las demás competencias a las que hemos hecho referencia, la de planificar, las de servicio en la orientación al cliente, todas las de carácter intelectual, las capacidades de decisión, las de crear equipo para impulsar los cambios, la necesidad de innovar y ser creativo, la preocupación por el orden y la calidad y por disminuir la incertidumbre a través de controles y comprobaciones claros y ordenados, la capacidad de colaboración y comunicación, la posibilidad de flexibilizar el estilo de dirección de acuerdo a las circunstancias, las competencias productivas, la laboriosidad, la maximización del rendimiento, la posibilidad de hacer razonamientos concretos y abstractos, la facilidad de palabras para expresarse en un lenguaje claro y preciso, la capacidad de autocontrol, la capacidad de influir e impactar, la de escuchar a sus colaboradores, la potenciación al más alto grado del trabajo en equipo, la puesta en práctica del liderazgo, en general todas las facetas que hacen competente a un directivo, donde también juegan un papel determinante las llamadas competencias intelectuales que pudiéramos afirmar que son transversales, rectoras de todo el proceso de formación de un directivo.

Como es perceptible ninguna de las competencias se dan aisladas hay que volver a insistir en que se complementan partiendo de los requisitos del puesto, las condiciones de trabajo y de la cultura organizacional , uniendo el saber hacer con el querer hacer, al decir de Cuesta, “Cerebro y corazón”, qué hace cómo lo hace y para qué lo hace.(anexo 2)

Cuando se logra estandarizar la descripción de puesto es muy valiosa para cualquier organización, ya que gracias a la gran cantidad de información que aporta permite seleccionar adecuadamente a los directivos, desarrollar planes de formación y de carrera, garantizar una adecuada evaluación del desempeño y en general el cumplimiento de todos los requerimientos que deben cumplirse para dirigir una organización, téngase en cuenta que como se ha expresado el perfil de

competencias es la piedra angular del sistema integrado de Gestión de Recursos humanos, no tener en cuenta esta valiosa herramienta puede conducir a la organización de que se trate a gestionar la incompetencia, hay que tener por tanto muy clara la formación y el desarrollo de los individuos para la promoción, esta no puede tener sólo la función de estímulo, es cierto que implica reconocimiento, mejor salario, aumento de la autoestima, y otros atributos formales y reales de la dirección, pero hay que ir sobre todo a que la promoción se utilice como una herramienta más de gestión, en ocasiones los problemas que generan las malas promociones para determinados cargos vienen dados por el desconocimiento que se tiene de la capacidad de la persona para el nuevo cargo que va a ocupar, por ejemplo, puede haber un recepcionista muy competente y la ascenderle a jefe de Recepción, perder un buen técnico y ganar un mal directivo, porque no se le dio formación en las competencias claves a las que hicimos referencia anteriormente, así por ejemplo cuando se de la necesidad de una promoción a los más altos niveles del organigrama, se hace necesario impartir un curso de formación en Recursos humanos y esto por lo general se obvia y si se da formación tiene solamente un carácter técnico, otro factor muy importante es el no ignorar la opinión del equipo donde va a mandar el directivo y así sucede cuando estas personas no son reconocidos por los grupos como líderes, en estos casos se requiere de acciones correctivas, de lo contrario la promoción va al fracaso.

Autores como Cardona, Y Chinchilla 1999 (24) afirman que las competencias directivas son esenciales para asegurar la competitividad de las empresas en la economía global. Las empresas deben definir competencias según sus necesidades para adquirir una posición competitiva, distintiva y cumplir su misión. Una vez definidas las competencias es importante diseñar un sistema de evaluación que permita identificar carencias y necesidades de desarrollo de los directivos.

Nos vamos a centrar en las competencias directivas que pueden ser: competencias estratégicas (aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos) y competencias “intrastratégicas” (las necesarias para el desarrollo de los empleados y para incrementar su compromiso y confianza con la empresa). A éstas hay que

sumar las competencias de eficacia personal que son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno y miden la capacidad de autodirección y capacidad imprescindible para dirigir a otras personas.

El desarrollo de actitudes adecuadas requiere un proceso de formación que capacite a la persona para anticipar las consecuencias de sus acciones y omisiones. Los conocimientos, actitudes y habilidades no se desarrollan de manera aislada sino que interactúan dinámicamente en la formación de las competencias sobre la base de las características innatas de cada persona.

El proceso de desarrollo de competencias conjuga elementos internos y externos que interactúan y requieren un contexto adecuado. Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de sus directivos estarán más capacitadas para enfrentar los desafíos que continuamente se presentan.

Dalley, Sephenie.1999) (25)

La calificación de capacidad de liderazgo para el cambio involucra la necesidad de demostrar un equilibrio entre cambio y continuidad. Las competencias esenciales en esta área para el liderazgo son: capacidad de aprendizaje continuo, creatividad e innovación, conciencia externa, flexibilidad, motivación para prestación de servicio, pensamiento estratégico y visión.

La capacidad para administrar recursos humanos involucra el diseño y la implementación de estrategias para maximizar el potencial de los trabajadores y promover los patrones éticos para el alcance de la misión y propósitos de la organización. Las competencias para el liderazgo en esta área son: administración de conflictos, sensibilidad cultural, integridad/honestidad, organización de grupos.

El énfasis en los resultados es considerado como una calificación que exige honestidad y desarrollo continuo. Es necesario tomar decisiones a tiempo y buscar resultados a través de la planificación estratégica, implementación y evaluación de programas y políticas. Las competencias para el liderazgo en esta área son:

responsabilidad, prestación de servicios enfocada en la clientela, decisión, solución de problemas, credibilidad técnica.

El sentido del negocio es una calificación que involucra la habilidad para adquirir y administrar recursos humanos, financieros, material e información, de modo que pueda obtener la confianza y alcanzar los propósitos de la organización. Las competencias para el liderazgo en esta área son: gerencia financiera, gerencia de recursos humanos y gerencia tecnológica.

La calidad de comunicación y coalición involucra la habilidad para explicar, abogar y expresar hechos e ideas de una manera convincente; negociar con individuos y grupos interna y externamente. Las competencias para el liderazgo en esta área son: influencia/negociación, habilidades interpersonales, comunicación oral, asociación, sagacidad política, comunicación escrita.

Kochanski 1997(26) Expresa que en muchas organizaciones los gerentes solamente empiezan su tarea al administrar personas y, aún así, pueden tomar todo el día sin llegar a realizar acciones concretas porque toman mucho tiempo realizando tareas técnicas, tomando decisiones financieras y otros tipos de decisiones. Para solucionar estos problemas sugiere la administración por competencia lo que puede ayudar a disminuir la complejidad en una organización aumentando su capacidad.

El propio autor considera que la administración por competencia consiste en la identificación de empleados que presentan un desempeño muy bueno. Administración basada en competencia resume un grupo de competencias claves de una red intrincada de papeles desempeñados por los empleados, sus responsabilidades, propósitos, habilidades y conocimientos que determinan su efectividad.

Asegura también que el reconocimiento por las personas de la administración basada en competencia es como un sistema, es uno de los aspectos más importantes. Esto ocurre especialmente en las áreas de reclutamiento de personal, selección y permanencia. Los sistemas relacionados con el empleo están en el

sistema de la organización y su estructura como un todo. El propósito de la administración basada en competencias es simplificar la administración y los programas de desarrollo de recursos humanos dirigidos hacia el refuerzo de las competencias identificadas.

La administración basada en competencias también representa una cultura de cambio, que considera una mayor participación de los empleados con más responsabilidad por su trabajo y su desempeño y consecuentemente promueve la autodirección. El primer paso para esto es conducir un análisis de la capacidad de la organización que traduce las competencias de las personas cuyo desempeño apoya las líneas estratégicas de la organización. Relating Competences to Pay: The UK Experience. Plan design, compensation and benefits Review, U.K. mayo/junio 1998: 28-39(27) Las competencias directivas determinan la capacidad de las personas para dirigir de forma eficiente y eficaz un equipo humano, en este sentido se hace evidente el dominio de la estrategia para integrarse a la cultura interior identificar las normas y cultura de la organización e identificar sus prioridades y objetivos, asimismo conocer los elementos de planificación de la empresa, sus prioridades y determinar sus áreas de resultados claves, se hace prácticamente imprescindible la capacidad de organización para dividir el trabajo en componentes manejables, con el objeto de lograr mayor eficacia en los resultados deseados.

El estilo de dirección debe ser flexible de acuerdo con las características del puesto directivo, y deberá aplicar el estilo más adecuado en función de la situación y las necesidades adoptando cuando sea necesaria una actitud de cambio.

Otro aspecto que se hace prácticamente imprescindible dentro de las competencias directivas es la capacidad de decisión, analizar las situaciones y determinar alternativas, valorando los aspectos positivos y negativos y llevando a cabo la opción escogida por difícil que sea procurando equidad y justicia

Se hace imprescindible en el análisis de estos temas destacar la posibilidad que deberá tener el directivo para delegar y otorgar a los colaboradores los recursos necesarios para que asuman determinadas tareas, brindarle confianza, asesorarlos

y motivarlos, aún cuando tenga que corregir su actuación en cualquiera de las tareas encomendadas..

Abundando en estas temáticas dentro del marco de referencia de las competencias directivas es determinante la capacidad que tengan los gerentes para diagnosticar y desarrollar a sus subordinados, en otras palabras multiplicar sus conocimientos y competencias y extenderlas a todos sus colaboradores, prácticamente se hace imprescindible en el mundo de hoy que los directivos en general y los que trabajen en los departamentos de recursos humanos posean las siguientes características :

- Vision futurista.
- Conocimiento sólido de su actividad.
- Capacidad para comunicar y escuchar.
- Negociador de ideas y conflictos.
- Flexibilidad.
- Capacidad para analizar alternativas y tomar decisiones.
- Sensibilidad para percibir preocupaciones, aptitudes y experiencias de sus subordinados
- Capacidad de para persuadir, motivar y cohesionar.
- Disposición para aprender, asimilar y poner en práctica las nuevas ideas y conceptos
- Tenacidad, entusiasmo y optimismo.
- Proyectar confianza y seguridad.

La Competencia directiva es a nuestro juicio la capacidad de dirigir y desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos conocimientos, habilidades,

destrezas logrando la comprensión necesaria de los colaboradores para lograr los objetivos que tal actividad supone.

El trabajo de dirección competente incluye la movilización de atributos de los cuadros como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

Es, además necesario reconocer que la competencia directiva puede ser establecida, identificada, medida y por tanto, evaluada. Del mismo modo, este tipo de competencia es susceptible de ser incluida como objetivo de desarrollo

en los programas formativos y de desarrollo de los cuadros, lo que está establecido en la estrategia general que se concibe para su superación general a nivel de país por la Comisión central encargada de estos temas por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros

Todo ello resume su extraordinario potencial como herramienta para organizar acciones formativas, de reconocimiento de aprendizaje y de gestión del talento humano, se hace cada vez más necesaria, y es una imprescindible acción a ejecutar la conformación adecuada de los planes de desarrollo de los jóvenes talentos, facilitándoles un plan de carrera dentro de las organizaciones, para que se adapten a estudiar e investigar constantemente y aprovechen las ventajas que brinda un trazado de sistemas de formación por para que puedan ocupar posiciones directivas en determinadas etapas y a lo largo de la vida

1.2.-Competencias a partir de los perfiles y funciones existentes en el turismo

En Cuba, en el sector del turismo, la introducción del enfoque de competencias se produce a fines de la década del 90 como resultado de la creación de asociaciones económicas con firmas extranjeras, fundamentalmente canadienses, la inserción de algunas empresas en el mercado internacional y de las relaciones entre algunos centros de capacitación con sus homólogos de Canadá, Inglaterra y España.

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a escala global, y en particular, se asocia la generalización del enfoque de competencias, con la estrategia para mejorar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

El Ministerio de Turismo al igual que otras ramas y sectores de la economía ha venido usando los calificadores de cargo que en este sector se manifiestan desde 1976 específicamente en distintos puestos de la actividad gastronómica y de alojamiento, esto significó sin duda un punto de partida para avanzar hacia la organización del trabajo y los salarios, posteriormente fueron modificados nuevamente en 1980.

En 1990 Al emitirse el Decreto Ley No. 122 el entonces Instituto Nacional del Turismo (INTUR) elabora conjuntamente con especialistas del Comité Estatal del Trabajo y Seguridad Social y el Sindicato de Comercio y Gastronomía, la propuesta de calificadores de perfil amplio correspondientes a la categoría de técnicos, servicios y obreros en general del sistema de Turismo, los que también daban respuesta a la actividad emanada de los convenios de trabajo con la administración extranjera.

Durante tres años fueron aplicados experimentalmente en la Empresa Turística Turhoteles de Ciudad de la Habana. En 1993 se conforma la nueva estructura del MINTUR y las entidades que aplicaban la experiencia quedaron distribuidas en las entidades actuales, por lo que sucedía dentro de una misma entidad se aplicaban calificadores de cargos diferentes.

En septiembre de 1998 el MINTUR con el afán de perfeccionar y fortalecer su Sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos, elaboró una metodología y trazó un plan de acción para la realización de análisis y descripción de puestos y sus perfiles en el sector, pero en la actualidad no se han obtenido resultados concretos, además de presentarse un gran número de dificultades en el trabajo, como por

ejemplo la no suficiente concientización en las entidades e instalaciones de la necesidad de su realización por la aparente complejidad del trabajo.

Actualmente estos calificadores resultan insuficientes, pues debe existir una tendencia a lograr definir perfiles de puestos que permitan las exigencias de los escenarios cambiantes y dinámicos del turismo, razón por la cual para este sector y para todos los demás del país ha quedado establecida la Resolución 28 del Ministerio del Trabajo y seguridad Social emitida el 12 de enero del 2006 que establece la regulación del proceso de implantación de los nuevos calificadores de ocupaciones y cargos de amplio perfil y extendiendo el principio de la idoneidad real demostrada, así como el establecimiento de los planes de capacitación para que los trabajadores, cuando sea necesario alcancen los requisitos establecidos, todo esto manifiesta claramente que en consonancia con el incremento del nivel salarial en el país que ha sido adecuado a las características actuales y perspectivas de la economía, avanzamos hacia la polivalencia de puestos y hacia los perfiles de competencias laborales y directivas, dando cumplimiento al principio de la idoneidad real demostrada, por tal motivo a partir de la citada metodología que no se ha estado cumplimentando haremos énfasis en la necesidad de alcanzar un verdadero perfil de competencias directivas.

En el análisis debe partirse de concebir las competencias universales. El siguiente es un esquema referencial de las dieciséis competencias universales en las áreas de liderazgo y Dirección; válido para realizar evaluaciones de qué competencias dominan los directivos y en cuáles deben hacer énfasis a decir de Mc Cauley 1989 (29)

1. Ser una persona de amplias posibilidades: saber adaptarse a los cambios y situaciones difíciles, ser capaz de pensar estratégicamente y de poder tomar decisiones correctas en situaciones de mucha presión; liderar sistemas de trabajo complejos y adoptar conductas flexibles en la solución de problemas; capacidad de trabajo con los superiores en problemas complejos de gestión.

2. Hacer lo que conoce: ser perseverante, concentrarse a pesar de los obstáculos, asumir responsabilidades, ser capaz de trabajar solo y también con los demás cuando es necesario.

3. Aprender rápido: dominar rápidamente nuevas tecnologías.

4. Tener espíritu de decisión: actuar con rapidez, de forma apropiada y con precisión.

5. Administrar equipos con eficacia: saber delegar, ampliar oportunidades y ser justos en sus actuaciones.

6. Crear un clima propicio para el desarrollo: ampliar los desafíos y oportunidades para crear un clima que favorezca el desarrollo de su equipo.

7. Saber lidiar con sus colaboradores cuando tienen problemas: actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.

8. Estar orientado hacia el trabajo en equipo.

9. Formar un equipo de talentos: invertir en el desarrollo del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.

10. Establecer buenas relaciones en la empresa: saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas, conseguir cooperación.

11. Tener sensibilidad: demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.

12. Enfrentar los desafíos con tranquilidad: poseer actitud firme, evitar censurar a los otros por los errores cometidos, ser capaz de salir de situaciones difíciles.

13. Mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal: ser capaz de establecer prioridades en la vida personal y profesional de manera armoniosa.

14. Autoconocerse: tener una idea exacta de sus puntos débiles y sus puntos fuertes y estar dispuesto a invertir en sí mismo.

15. Tener buenas relaciones humanas: ser agradable y dar muestras de buen humor.

16. Actuar con flexibilidad: capacidad para adoptar actitudes opuestas, –ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás.

Para definir competencias se hace necesario destacar como punto de partida el diseño de puestos de trabajo de los directivos. Definir y delimitar las tareas y responsabilidades que se demandan a cada persona en cada momento es imprescindible para conseguir una buena organización de los recursos humanos y en ello juega un importante papel el profesiograma.

Según plantea Cuesta en su libro “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”, en el profesiograma se deben detallar los siguientes aspectos:

Como parte del contenido.

- Objetivo del puesto (misión).
- Tareas, funciones o actividades que deben desarrollar sus ocupantes.
- Recursos que utiliza y métodos para la realización de sus atribuciones.

Como parte de los requisitos y responsabilidades,

- Calificación, capacidades y habilidades para su desempeño.
- Requerimientos físicos y de personalidad.
- Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

Como parte de las condiciones de trabajo,

- Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará la labor.

- Regímenes de trabajo y descanso; etc.

Se puede definir el perfil profesional (profesiograma), como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la empresa. En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto, es fundamental realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía de la empresa.

Hay diferentes métodos para identificar las competencias clave para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la empresa.

La información es conocida por las personas que desempeñan el puesto de trabajo, las que lo supervisan y alguien más de dentro y probablemente de fuera de la empresa. Para ello es necesario realizar el inventario de competencias que exija el desarrollo de cada actividad.

Con independencia de las técnicas que se utilicen es necesario que los puestos de trabajo estén definidos por los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades asignadas a cada uno de ellos, de forma tal que permita que la organización cumpla con los objetivos que se traza para cada etapa. Aquí debemos tomar en consideración el diseño como tal sin entrar a valorar la “persona” que lo va a ocupar.

A la hora de diseñar los puestos de trabajo de dirección se debe hacer tomando en consideración las competencias directivas, enriquecidas y ampliadas, lo cual significa:

- Variedad óptima de tareas.
- Interrelación grupal.
- Adecuada retroalimentación.

- Desafíos, creatividad.
- Estándares de calidad y cantidad del producto.
- Interdependencia de cargos.
- Comunicación.
- Motivación.

Los diseños de puestos directivos de acuerdo con las investigaciones que se han realizado y la bibliografía consultada, no están definidos como tal desde el punto de vista técnico en el Ministerio de Turismo con todos los requerimientos que deben contemplar de acuerdo con la concepción moderna de la gestión por competencias, sólo existen requisitos, funciones y características de carácter

general que no profundizan en todas las especificidades que deben tener los puestos ni conforman adecuados profesiogramas, para que deriven en perfiles de competencias, se rigen al igual que el resto de las instituciones del país por lo establecido en el DECRETO-LEY 196 **Artículo 12 del Consejo de Estado (2004)** : Los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros, para ocupar cualquier cargo son : comportamiento laboral y personal ético, capacidad de dirección y organización; grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo, dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir; nivel profesional o técnico adecuado; resultados satisfactorios en el trabajo; prestigio y reconocimiento social.

Por tanto se hace necesario teniendo en cuenta los anteriores requisitos del Decreto Ley, establecer un modelo de gestión por competencias, que contenga algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales contenidos en el artículo de: MRG P&A Partners=<http://www.pa-partners.com>(consultado en enero 2006)(28)

- Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita directivos con perfiles específicos y que cada puesto de dirección existente en la empresa tiene

características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.

- Reconocer que aquéllos que ocupan puestos directivos, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean interiorizadas en las actitudes y comportamientos de todos los directivos.

Por lo expuesto anteriormente es necesario concebir la implementación del modelo de gestión por competencias.

Veamos las etapas en la implementación del modelo de gestión por competencias el que se instala a través de un programa y que se suceden de esta manera:

1. Sensibilización

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que dirigen los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.

Participación en charlas o seminarios

2. Verificar si las misiones o planes estratégicos de la instalación son compatibles con la Misión de la empresa.

- Realizar una descripción completa de cada puesto directivo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

3. Definición del perfil de competencias requeridas: Consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles: El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

El Consejo de Dirección será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Las ventajas del modelo: La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de Dirección

- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la Dirección por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Capítulo II. Metodología para la elaboración de los perfiles de competencias directivas en el proceso de desarrollo de los recursos humanos del Hotel Meliá Cayo Coco.

2.1.-Caracterización del Hotel Melia Cayo Coco y aplicación de la gestión de los Recursos Humanos.

En el estudio realizado para determinar las competencias se ha tomado como objeto de análisis el Hotel Meliá Cayo Coco el cual abrió sus puertas el primero de agosto de 1999, propiedad de Gran Antilla SA.; Esta instalación es administrada por la compañía española Sol Meliá, conjuntamente con el Grupo Hotelero Gran Caribe. Ambas gestionan cuatro instalaciones en el Polo. Sol Meliá es líder absoluto del turismo en Cuba con la gestión de un total de dieciocho establecimientos hoteleros y tiene como filosofía empresarial ofrecer el mejor producto hotelero en aquellos destinos que, como Cuba, son demandados por el mercado turístico mundial.

En la actualidad el Grupo Hotelero cuenta con más de 10,000 habitaciones en mas de 40 hoteles la mayoría de 4 y 5 estrellas, en Jardines del Rey cuenta con 6 instalaciones una de marca propia y 5 asociadas a las cadenas españolas Iberostar y Sol Meliá, con 1622 habitaciones y un total de 1289 trabajadores.

El Hotel posee la categoría de Cinco Estrellas, cuenta con 250 habitaciones, se puede disfrutar de cinco restaurantes y cuatro bares con una variada oferta de bebidas nacionales e internacionales, servicio de tiendas, turoperadores y agencias de viajes, insertado en un ambiente de vegetación natural entre las cristalinas aguas de poca profundidad de una laguna costera que complementa 450 metros de playa, de blancas y finas arenas donde se puede tomar el sol o realizar innumerables actividades náuticas, deportivas o ecoturísticas.

Los clientes encuentran en esta instalación un alto grado de profesionalidad, caracterizado por la constancia en proporcionarles momentos de esparcimiento y recuerdos memorables que hagan posible un pronto regreso. Distingue su producto el ambiente natural en el que se ha construido el hotel, donde los jardines conservan

la mayoría de la vegetación autóctona; las llamativas y confortables cabañas de la laguna, que constituyen la principal carta de presentación al visitante a su entrada a la instalación y la exclusividad de una oferta en la modalidad “solo para adultos”.

Brinda servicio de turismo internacional a clientes de varios países, predominando los provenientes de Canadá, Inglaterra y Alemania.

Es afán en la gestión de la Instalación lograr junto a lo anterior, el continuo desarrollo organizacional teniendo como premisa fundamental el trabajo político ideológico, garantía de la continuidad de los logros alcanzados hasta el presente.

Su Misión:

Somos un hotel de la cadena Sol Meliá, ubicado en el destino turístico Jardines del Rey, que desarrolla un turismo sostenible que satisface las expectativas de nuestros clientes ofertando un producto exclusivo “Solo Adultos” de calidad 5 estrellas e imagen corporativa, insertado en un ambiente natural autóctono.

Su Visión Global

Ser el hotel de referencia obligada del destino turístico Jardines del Rey, distinguiéndose por un alto índice de calidad y excelentes resultados en la gestión comercial, económica y medio ambiental, con un estilo de dirección enfocado a lograr los objetivos propuestos a través de los valores deseados, en un clima de trabajo propicio.

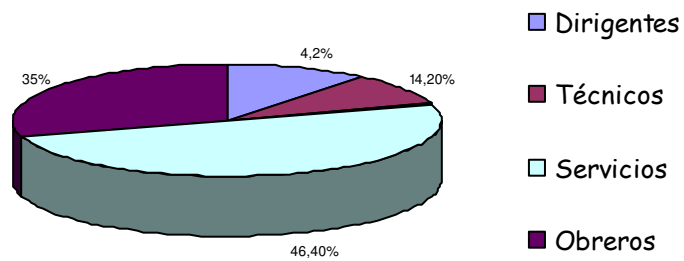
Visión Estratégica

- Ser líderes dentro de los hoteles del destino Jardines del Rey en los segmentos de mercado: bodas, lunas de miel, tripulaciones, buceo e incentivos.
- Ser líderes dentro de los hoteles de Sol y Playa, en el destino Cuba
- Aumentar el precio del paquete en un 10 %.

- Impregnar la organización con una cultura de calidad que nos haga acreedores del premio de Calidad Jardines del Rey.
- Lograr que el desempeño de todos los trabajadores esté orientado en un 100 % a la satisfacción del cliente.
- Aumentar el índice de repitencia de los clientes.
- Mantener la pluralidad de mercados que disminuye el efecto de estacionalidad de la ocupación.
- Mantener una formación integral y un sistema de capacitación sostenido en los recursos humanos.
- Ser el hotel insignia de la política medio ambiental del destino Jardines del Rey
- Desarrollar la honestidad y honradez en todos los trabajadores evidenciados en el uso adecuado de los recursos.
- Consolidar el hotel como referencia nacional por los índices de eficiencia económica.
- Lograr el más alto nivel de confort en el polo.
- Desarrollar la inversión prevista para el cambio de tecnología del Buffet.
- Consolidar la dirección por objetivos y el trabajo en la formación de valores.

El Hotel cuenta con un total de 280 trabajadores, desglosados por categoría ocupacional de la siguiente forma:

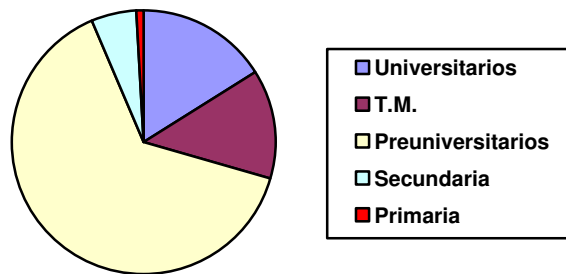
Categoría ocupacional	Cantidad de trabajadores
Dirigentes	12
Técnicos	40
Servicios	130
Obreros	98
Total	280



Desglose por nivel de escolaridad

Nivel de escolaridad	Total	%
Universitarios	45	16%
Técnico medio	38	13,5

Preuniversitario	179	63,9
Secundaria	16	5,7
Primaria	2	0,7



Sus recursos humanos se caracterizan por un elevado sentido de pertenencia a la organización y un conocimiento profundo de las técnicas modernas de la hotelería, así como por su espíritu emprendedor y la responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.

Al analizar las estrategias actuales de Formación y Desarrollo de la instalación observamos que no hay plena coincidencia entre los perfiles de competencias directivas y la aplicación consecuente de las mismas lo que fue corroborado con los trabajadores mediante encuestas y otras herramientas

Dentro de las competencias de un directivo está precisamente la capacidad para diagnosticar de manera efectiva las necesidades de aprendizaje de sus colaboradores, teniendo en cuenta su evaluación del desempeño, las quejas de los clientes, sus posibilidades de promoción el perfeccionamiento de sus competencias de acuerdo con el Perfil de Puesto, y en el momento actual aunque se diagnostican las necesidades de aprendizaje estas descansan fundamentalmente en el departamento de Recursos Humanos, en líneas generales los jefes de área en todos

los casos no definen junto al trabajador las carencias de desempeño que tienen sus trabajadores en consecuencia los mismos no tienen conciencia plena de la necesidad de la acción de capacitación a desarrollar para perfeccionar sus competencias laborales, las cuales por otra parte, tienen que estar diseñadas por los principales jefes en consenso con sus trabajadores.

Otro elemento de singular importancia es que no apreciamos en ninguna de las actas del Consejo de Dirección observadas, la aprobación del plan de capacitación de la empresa para el actual año, ni tampoco la estrategia a seguir para la superación continua de los profesionales universitarios y los cuadros.

Aunque hay idea de la importancia del Plan de Carrera para el desarrollo profesional de directivos, especialistas y trabajadores. Este no aparece estructurado ni planificado, desestimando la ayuda que el mismo puede brindar para maximizar su contribución potencial a los objetivos organizacionales, porque entre otras cuestiones permite soportar altos valores de cambio organizacional, las presiones y el estrés ocasionados por el trabajo, la no elaboración y aplicación del plan de carrera puede comprometer el futuro de la organización

Al evaluar los planes de capacitación se observa.

- No elaboración consecuente de los Diagnósticos de Necesidades de Aprendizaje en correspondencia con los perfiles de puestos y competencias laborales de los trabajadores
- No participación de los Directivos de primera línea de la instalación en la definición de competencias laborales conjuntamente con los trabajadores, tampoco participan como es debido en este proceso los mandos los mandos intermedios ni los Jefes de áreas
- En la mayoría de las ocasiones esta función sólo la desempeña el Jefe de Recursos humanos y su equipo cuando en realidad solo deben ser los asesores y controladores de este proceso

- No selección adecuada en todos los casos de las actividades de capacitación., de acuerdo con los objetivos estratégicos de la instalación y sin una definición exacta de en qué capacitar y para qué
- .No está establecido el nivel exacto de profundidad en la capacitación. Cuando contribuye a la formación, integración, complementación o de especialización.
- No se utiliza al máximo el movimiento de entrenadores internos en las distintas tareas del servicio.
- Los directivos no son en todos lo casos los principales entrenadores, ni están acreditados como tal.
- No definición precisa de los programas de capacitación. Todavía se absolutiza el uso de los cursos y no se explota al máximo el entrenamiento en el puesto de trabajo, la rotación de puestos, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, auto superación, etc.
- No siempre los objetivos de la instalación se perciben claramente en el programa de capacitación. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel requerido
- La capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.
- Transferencia: el programa de capacitación debe concordar o relacionarse con lo que demanda la idoneidad real del puesto de trabajo del individuo.
- Retroalimentación: a través de este principio el individuo podrá obtener información sobre su progreso.
- Los perfiles de competencias directivas, no están definidos, solo existen de manera aislada los requisitos para los puestos y algunas características de ellos, los objetivos generales y funciones fundamentales que aparecen reflejados en el

Manual de Recursos humanos del Grupo Hotelero Gran Caribe, por su parte la Cadena Melía tiene definido una especie de perfil al que denominan Job description, bastante similar a lo que enunciamos anteriormente, de manera que ninguno de los dos documentos observados precisan plenamente los requisitos y condiciones que deben tener los directivos para ocupar esta posición en la instalación con todos los requerimientos que los definan como competentes.

2.2. Metodología científica para el diseño de los perfiles de competencias directivas en el Hotel Melia Cayo Coco.

Como hemos podido analizar, la definición de competencias directivas es una actividad de primer orden para conocer el perfil de los mandos en las diferentes actividades y procesos que se desarrollan en una instalación hotelera, hay que identificar necesariamente el potencial de los trabajadores para asumir los roles directivos, porque solamente identificándolos en las empresas, podrán impulsar acciones que favorezcan su pleno desarrollo y aseguren un positivo desempeño y una eficaz movilidad de la plantilla directiva en función del desarrollo de todos los empleados de la organización, para determinar competencias directivas se hace necesario abarcar variados procesos que van desde la recogida de información en base a datos y testimonios relevantes sobre el comportamiento de los individuos: Análisis de incidentes críticos, aplicación de incidentes críticos, aplicación de cuestionarios, entrevistas, grupos de evaluación diario de actividades y observación directa. Se deberán desarrollar estudios exhaustivos de personalidad aplicando diferentes test y ejercicios de simulación, roles de desempeño Resulta evidente que la instalación conjuntamente con los organismos superiores, debe identificar qué conductas y habilidades específicas deben estar presentes en un grado elevado y diferenciado para que pueda desarrollar con efectividad su puesto directivo e irradiar actividades de formación y desarrollo para colaboradores y trabajadores en general. En la literatura científica se registran métodos y técnicas que contribuyen a determinar las cualidades y características de los profesionales directivos de las Instituciones como son el análisis y la síntesis, lo lógico y lo histórico, la inducción y la deducción, la observación, encuestas y entrevistas, revisión de documentos y

criterios de especialistas, profesiogramas, todos contribuyen a describir los puestos, para derivar en los perfiles, definir y delimitar las tareas y responsabilidades que se demandan a cada persona en cada momento es imprescindible para conseguir una buena organización de los recursos humanos.

En la metodología del MINTUR 1998 antes referenciada se define un proceso de diseño de puestos de trabajo que tiene como aspecto decisivo la obtención de la información acerca del puesto de trabajo en cuestión, la cual tomando como punto de partida las misiones de la organización debe abarcar lo siguiente:

- Datos generales del puesto de trabajo e integración en la estructura de la organización estableciendo sus relaciones internas, creando un flujo de comunicación adecuados, considerándolo desde el inicio como una pieza más tan fundamental como las otras
- Tareas, funciones y actividades que se desarrollarán desde el puesto, particularizando las que se realizan, de manera periódica, diarias o permanentes y de manera eventual, valorando en el caso de los directivos las situaciones y urgencias que en ocasiones limitan o obstaculizan su trabajo, como por ejemplo la atención a visitas fuera de programa , las reuniones que se convocan por prioridades urgentes, etc. aquí el análisis debe ser al igual que en todos los casos muy objetivo y con sentido creador, téngase en cuenta que desde la década del 90 hemos venido superando el enfoque de Taylor clásico centrado en conjunto de funciones para hablar de procesos y de su flujo en particular en las instalaciones hoteleras y así evaluar con certeza en la práctica las potencialidades reales de cada directivo presente o futuro.
- Relación de los medios necesarios para realizar el trabajo, combinando las expectativas surgidas con lo que realmente se espera y se puede obtener del puesto.
- Preparación de la persona para el puesto, enfocada a través de su formación, capacidad, aptitudes, experiencias, etc. y que serán necesarias

para el logro de los resultados esperados., En el análisis se incluyen otros factores referidos a la vía de superación, según sea el caso, partiendo del análisis de sus carencias de desempeño, los que pueden obedecer a problemas de actitud o a falta de habilidades, este es un tema a profundizar por parte de los especialistas para lograr un diagnóstico preciso, teniendo en cuenta las condiciones que tiene el directivo actual o futuro para desarrollar su trabajo, el conocimiento que tienen de la tecnología, cómo manifiesta en el orden funcional de su labor la idoneidad real demostrada, qué habilidades o actitudes y aptitudes no desarrolladas impiden que el directivo se muestre competente y cumpla haciendo cumplir los objetivos de la organización generando una conducta positiva en todos o al menos en la inmensa mayoría de sus colaboradores .

La Metodología que se propone es superior a todas las concepciones existentes en el país sobre los perfiles de puestos de trabajo o profesiogramas, en este procedimiento para llegar al perfil de competencias directivas aunque se utiliza la descripción puramente cognitiva de las funciones de puestos como punto de partida para llegar a las competencias, es notorio que estas superan a la descripción tradicional de puestos, mediante ellas se logra la definición de dimensiones o comportamientos asociados lo que permite evaluar con mayor profundidad las capacidades directivas conforme al mapa funcional del cargo donde se desenvuelve, y por esta vía llegar a conocer las habilidades de los directivos para trabajar en equipo, para la comunicación y el liderazgo, para la toma de decisiones, para la tolerancia, para la planificación, para la orientación al negocio y sus resultados, de esta forma la organización puede encaminar sus pasos hacia los planes de carrera , diseñar un programa de Formación para directivos con perfiles amplios y polivalentes , teniendo en cuenta no sólo los actuales componentes de superación orientados en la Estrategia Nacional que son de obligatorio cumplimiento, sino entrar a diferenciar qué otras temáticas de capacitación en el orden técnico y profesional deben recibir los directivos de acuerdo al diagnóstico de sus carencias en el desempeño , motivadas por no estar del todo orientada la actual

capacitación conforme a los requerimientos; que emanan de los perfiles de competencia

Pasos para realizar diseños de los perfiles de puestos directivos.

- Identificación general del puesto:. comentario de fundamentación
- Recopilación de información sobre el puesto.
- Procesamiento y análisis de la información obtenida.
- Formulación de la descripción del puesto y su perfil de competencias.
- Elaboración de la matriz de competencia.

PASO 1: IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DIRECTIVO:

Definición: Reconocimiento del puesto directivo que será objeto de análisis a través de la respuesta a las interrogantes:

¿De qué puesto se trata?

¿Dónde está ubicado o se plantea ubicar dentro de la estructura de la entidad?

¿Existe o es de nueva creación?

La ejecución de este paso se efectúa a través de una comunicación coordinada entre el área de Recursos Humanos y el directivo.

PASO 2: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO.

Existen distintos métodos y técnicas para realizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo. Se puede afirmar que no existe un procedimiento mejor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas e inconvenientes y es apropiado o no en función de tipo de puesto a analizar.

Entre los métodos mas precisos y utilizados se destacan:

1. Método de observación.

¿Cuándo utilizarlo?: Se recomienda cuando no es posible obtener información sobre el puesto por ser el personal nuevo o un puesto de reciente creación.

Debe utilizarse combinado con otras técnicas preferiblemente la entrevista.

- Técnica de encuestas o cuestionario estructurado.

Cuándo utilizarlo: Es recomendable en puestos donde se realicen tareas de tipo intelectual. Al igual que el método de la observación suele utilizarse junto con la entrevista personal.

- Técnica de la entrevista personal.

Esta se caracteriza porque el especialista recoge la información cara a cara con el directivo.

Cuándo utilizarla: Puede utilizarse en cualquier tipo de puesto y se recomienda combinada con cualquiera de las técnicas combinada.

- Técnica del diario de actividades.

Consiste en un informe que elabora el titular del puesto, en el mismo el directivo debe registrar diaria y sistemáticamente las actividades que desarrolla, especificando el tiempo que le dedica y los métodos y medios que utiliza. No existe una técnica cuyo uso exclusivo permita obtener toda la información necesaria para realizar la descripción de un puesto de trabajo. Siempre se recomienda combinar más de un instrumento.

Las técnicas aplicadas deben asegurar la identificación clara de:

- Las labores inherentes al puesto.
- Las responsabilidades que le corresponden al puesto.

- Los conocimientos que demanda el puesto.
- Las habilidades requeridas para el puesto.
- Los niveles de desempeño que exige el puesto.

PASO 3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA:

Se desarrollará de la siguiente forma:

1. Determinación de quienes integraran el equipo de analistas.

La conducción del análisis será responsabilidad del área de Recursos Humanos por lo que deberán participar los especialistas que tengan la preparación necesaria para ello.

Debe participar además los directivos de los puestos que se analizan, un representante del PCC del centro, de la sección sindical y el especialista al que pertenece el puesto estudiado. El análisis puede enriquecerse si se invitan a especialistas de otras instalaciones similares.

2. Evaluación, análisis y organización de toda la información obtenida. (anexo III)

En este paso se realiza la evaluación, el análisis y organización de toda la información recopilada en el paso anterior, posteriormente se realiza la confección de la descripción del puesto.

3. Confección de la descripción del puesto. Cada participante iniciará su análisis y el especialista revisará lo realizado.

PASO 4: FORMULACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

La descripción de un puesto consiste en reportar por escrito de forma gramáticamente clara, lógica y concisa el contenido del mismo basado en las funciones y responsabilidades que le corresponde realizar. la descripción del puesto estará integrada por los siguientes elementos:

1. Encabezado: incluye datos generales de ubicación, nombre del puesto, área, departamento, puesto que lo reporta, horario de trabajo para ese puesto, fecha en que se confecciona. Se puede incluir un organigrama que permita visualizar la posición del puesto dentro del área y de la organización.
2. Descripción genérica. Incluye concretamente el objetivo del puesto, se razón de ser.
3. Descripción analítica. Incluye las funciones del puesto, las actividades diarias, periódicas y eventuales. Descripción de la función por proceso.
4. Condiciones del puesto. Incluye posición en que se trabaja, ambiente, riesgos, esfuerzos y responsabilidades.
5. Perfil del puesto. Es la descripción detallada de las especificaciones necesarias para desempeñar el puesto, incluye escolaridad, experiencia, conocimientos específicos, responsabilidades, supervisión de personal y habilidades.

Resulta también de vital importancia conocer las reglas que deben seguirse para llevar a cabo la descripción de un puesto de trabajo las cuales se relacionan a continuación:

- La redacción debe ser concisa y directa, utilizando las palabras más sencillas posibles.
- Todas las palabras que no contribuyan a la descripción del puesto deben ser omitidas.
- Cada oración deberá iniciarse con un verbo en tiempo infinitivo en la que el sujeto sea el empleado que desempeñará el puesto.
- Cada actividad función y/o responsabilidad mencionada deberá ser presentada en orden de mayor a menor importancia y de periodicidad (permanentes, ocasionales, etc.)

- El puesto deberá ser descrito tal y como existe ahora y no como debería o podría existir bajo otras circunstancias.

El formato para la elaboración de la descripción de puestos y las instrucciones para su llenado aparece en los (anexo IV).

2.3. Métodos y técnicas utilizadas para la definición de competencias.

Análisis de Grupo y con especialistas este método conocido por Delphi permite conocer la información respecto a las actividades que cada puesto realiza y las competencias que debe tener

Es conveniente considerar los siguientes puntos para llevar a cabo los análisis de grupo con directivos y personal clave:

Partiendo del Profesiograma que como se enunció anteriormente detalla todas las funciones, requisitos de responsabilidad, calificaciones y demás aspectos que conformar el puesto directivo

Los técnicos de recursos humanos de la entidad definen un primer borrador de competencias. En caso de que la empresa no cuente con técnicos de recursos humanos, el borrador puede redactarlo un asesor externo.

Selección a través de un inventario de competencias estándar.

Este método permite recoger la información referente a cada puesto de trabajo según un inventario de competencias estándar para la empresa. El equipo directivo desarrolla, junto con los responsables del proyecto, una lista de atributos sobre los que se desarrollará el enfoque por competencias, y por tanto, la operación y filosofía de negocio de la empresa.

Identificación de Competencias

En la literatura científica se registran una serie de métodos para el análisis y descripción de los puestos, para derivar en los perfiles, el método Delphi o de

expertos por rondas se aplicó como complemento de la metodología utilizada para poder llegar a un criterio lo más cercano posible a esa fuente tan importante de conocimiento.

A continuación presentamos el método Delphi el cual se realizó de la siguiente forma:

1. Integración de un grupo de especialistas , aprobado por el Consejo de Dirección de FORMATUR como organismo rector de la formación y desarrollo en el turismo y compuesto por 10 compañeros: el Licenciado Jesús Pereira Ballate , Director de Formatur, Isabel Dávila subdirectora de Investigación y Desarrollo, Master en Dirección, Ángel Dávila Subdirector del Hotel SOL Guillermo con experiencia y resultados en la actividad hotelera nacional e internacionalmente , el Licenciado en Economía , Diplomado en Gestión hotelera , Graduado del Diplomado Básico Fidel Prado García Jefe de RRHH de reconocido prestigio en el territorio y profesor adjunto de Formatur también con experiencia internacional en la actividad de Recursos humanos , el Licenciado , Agustín Rodríguez jefe de RRHH del Hotel Melia cayo Coco , con experiencia en la actividad , el Master en Dirección Lorenzo Fleites Smith , especialista de estos temas y de la Dirección estratégica y perfeccionamiento empresarial en el territorio Ignacio Cruz Parada Jefe de Tur empleo en la provincia de amplia trayectoria y resultados probados en la Gestión de RRHH , el graduado de Formatur Carlos Pacheco Granados Jefe de A+B de la Instalación ,y la Licenciada Alina Bach Porro profesora principal de Formatur y titular adjunta de la UNICA , (Anexo V)

2. El entrenamiento se hizo participativo muy interactivo recurriendo a todos los elementos al alcance, entendiéndose como tal Manual del Desempeño, Manual de Normas y Procedimientos, Calificadores de Cargos, Técnicas de Entrevistas y Encuestas.

3. Una vez terminado el entrenamiento preliminar fueron impuestos los participantes en el objetivo fundamental: Lograr las competencias y unidades de competencias que hicieran posible la matriz de competencia de los puestos directivos seleccionados.

Para desarrollar el método Delphi se lleva a cabo una primera ronda, donde a cada especialista (E) del grupo se le entregó una hoja de papel en la cual debía responder sin comentario en el grupo. Pregunta: ¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto directivo X.? (anexo VI)

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

	Competencias	E 1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
1	Capacidad de planificación	x	x	X	x	X	x	x	x	x	x
2	Capacidad de organización	X	x	X	x	X	x	x	x	x	x
3	Capacidad de flexibilizar el estilo.	x	x	X	x	X	x	x	x	x	x
4	Orientación al negocio y resultados	x	x	X	x	X	x	x	x	x	x
5	Iniciativa y ,motivación al trabajo	x	x	_	_	X	x	_	x	x	x
6	Conocimientos técnicos y	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x

	profesionales										
7	Capacidad de delegación y control.	x	x	X	-	X	x	x	-	x	X
8	Atención al detalle..	x	x	-	-	x	-	-	x	x	x
9	Desarrollo de los Recursos humanos	x	x	X	x	X	x	x	x	x	x
10	Confiabilidad e Integralidad.	x	x	X	X	X	x	x	x	x	x
11	Trabajo en equipo.	x	X	X	x	X	x	x	x	x	x
12	Capacidad de decisión.	-	X	-	-	X	-	-	x	-	-

Los especialistas configuran la tabla 1

X: C relacionada por el experto

-: C no relacionada por el experto

Se desarrolla la segunda ronda donde se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior (Significada en la tabla 1).
Pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto directivo? Con las que no esté de acuerdo márkelas con N)

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

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

Donde: Cc: coeficiente de concordancia expresada en porcentaje

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt: Cantidad total de expertos

El procesamiento anterior implica la tabla 2.

Tabla 2 Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia

	Competencias	E 1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	c/c %
1	Capacidad de planificación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
2	Capacidad de organización	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
3	Capacidad de flexibilizar el estilo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
4	Orientación al negocio y resultados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
5	Iniciativa y ,motivación	X	X	-	-	X	X	-	X	X	X	70

	al trabajo											
6	Conocimientos técnicos y profesionales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
7	Capacidad de delegación y control.	X	X	X	-	X	X	X	-	X	X	80
8	Atención al detalle..	-	X	-	-	X	-	-	X	-	X	40
9	Desarrollo de los Recursos humanos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
10	Confiabilidad e integralidad.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
11	Trabajo en equipo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
12	Capacidad de decisión.	-	X	-	X	X	X	-	X	-	X	60

Nota: se eliminan las competencias número 8 y la número 12, se incorpora esta última a sugerencia de los expertos redactada en el número en la número 2

Empíricamente, si resulta $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las C que tuvieron valores $Cc < 60\%$ se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los E. Puede apreciarse que de 12 competencias sólo quedaron 10

4. Tercera ronda: Pregunta: ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

Aquí le es orientado a los E que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n=8, en este caso, que será la de menos importancia. Se insiste en que no deben ocurrir “ligas” o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.

Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia. No debe dejarse de advertir que este ordenamiento a nivel de puesto contribuye, o es consecuente, con el presupuesto teórico metodológico relativo al *corre competentes*.

De lo anterior resultan las tablas 3 y 4. En la tabla 3 queda evidenciado como la competencia más importante es la 8, le continúa la 4, y las menos importantes son la 10 y la 9

Tabla 3 Ponderaciones de los especialistas

	Competencias	E 1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Rj
1	Capacidad de planificación	2	3	1	2	1	2	4	6	3	2	26
2	Capacidad de organización	5	1	2	3	4	1	2	3	2	5	28

	y decisión											
3	Capacidad de flexibilizar el estilo.	5	2	3	1	4	3	2	6	5	4	35
4	Orientación al negocio y resultados	4	1	2	1	2	2	1	1	1	3	18
5	Conocimientos técnicos y profesionales	3	5	4	3	2	1	2	3	1	3	27
6	Capacidad de delegación y control	3	3	3	4	1	2	1	6	1	3	27
7	Desarrollo de los Recursos humanos	6	2	2	1	3	5	6	4	3	2	34
8	Confiabilidad e integridad	1	1	1	2	2	2	2	3	2	1	17
9	Trabajo en equipo	4	3	2	3	5	1	3	7	4	4	36
10	.iniciativa y motivación al trabajo	8	6	7	5	6	8	7	8	6	5	66

Después en la tabla 4 aparece el ordenamiento hecho según el orden de importancia que le otorgó cada uno de los especialistas según la importancia de las competencias (C10 , C8,).

Tabla 4 Ordenamiento de las competencias según criterio de especialistas

	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	RJ
1	Confiabilidad e Integralidad	1	1	1	2	2	1	2	3	1	1	17
2	Orientación al negocio y sus resultados	4	1	2	1	2	2	1	1	1	3	18
3	Capacidad de planificación.	2	3	1	2	1	2	4	6	2	2	26
4	Conocimientos técnicos y profesionales	3	5	4	3	2	1	2	1	2	4	27
5	.Capacidad de delegación y control	3	3	3	4	1	2	1	6	1	3	27
6	Capacidad de organización y decisión	5	1	2	3	4	1	2	3	2	5	28
7	.Desarrollo de los Recursos humanos	2	2	2	1	3	5	6	3	3	2	29
8	Flexibilidad de estilo	5	2	3	1	4	3	2	6	5	4	35
9	Trabajo en equipo	4	3	2	3	5	1	3	3	4	4	31

10	Iniciativa y motivación al trabajo	8	6	7	5	6	8	7	8	6	5	66
----	------------------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Puede observarse, también en la tabla 5, que en dos de las competencias no fue alcanzado $Cc \geq 60\%$. Por tanto hay que acudir a otra ronda. Como se aprecia la concordancia de las competencias 8 y 10 es inferior a 60, por tanto se descartan del procedimiento final que sería

Tabla 5 Orden de importancia de las competencias.

COMPETENCIA	RJ MEDIA	VALOR DE RJ	CC (%)
1	1,7	1c/1	100
2	1,8	2c/2	90
3	2,6	3/c/3	80
4	2,7	6//c/6	70
5	2,7	4/c/4	80
6	2,8	7/c/7	70
7	2,9	5/c/5	80
8	3,5		50

9	3,6	8/c/8	60
10	6,6		50

Tabla 6 Orden de coincidencia de los expertos

	COMPETENCIAS	ORDEN DE COINCIDENCIA DE LOS EXPERTOS	ORDENAMIENTO LÓGICO
1	Confiabilidad e integralidad	100%	Según ordenamiento final dado por los expertos
2	Orientación al negocio	90%	Según ordenamiento final dado por los expertos
3	Capacidad de planificación	80%	Según ordenamiento final dado por los expertos
4	Conocimientos técnicos y	70%	Según ordenamiento final dado por los expertos

	profesionales		
5	Capacidad de organización y decisión	80%	Según ordenamiento final dado por los expertos
6	Capacidad de delegación y control	70%	Según ordenamiento final dado por los expertos
7	Desarrollo de los Recursos humanos	80%	Según ordenamiento final dado por los expertos
8	Flexibilidad y trabajo en equipo	60	Según ordenamiento final dado por los expertos

Los especialistas coincidieron en no incluir la competencia 10 por nivel de concordancia menor a 60 y sugirieron fundir las competencias 8 y 9 en una sola con el nombre de flexibilidad y trabajo en equipo.

- Cuarta ronda. A los especialistas se les hace llegar las tablas 3 y 4, mostrándoles el ordenamiento alcanzado. Pregunta: ¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones.

Después se procede a ejecutar los cálculos de idéntico modo que en la tercera ronda.

Para no redundar numéricamente sólo se expresará que de esta ronda se obtuvieron las tablas 5 y 6 con todas las $C \geq 60\%$, y manteniéndose el ordenamiento consignado en la tabla 4:

Se procede a realizar la última ronda de votación de especialistas para buscar el orden final de las competencias, debido a que hay tres competencias con el mismo valor de concordancia (80%)

Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 7

	Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	RJ
1	Confiabilidad e Integralidad	1	1	1	2	2	1	2	3	1	1	17
2	Orientación al negocio y sus resultados	4	1	2	1	2	2	1	1	1	3	18
3	Capacidad de planificación.	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	34
4	Conocimientos técnicos y profesionales	3	4	4	3	2	2	1	2	2	1	24
5	.Capacidad de delegación y control	3	3	3	4	1	2	1	6	1	3	27
6	Capacidad de organización y decisión	5	1	2	3	4	1	2	3	2	5	28
7	. Desarrollo de los Recursos humanos	2	2	2	1	3	1	6	3	3	2	25

8	Flexibilidad de estilo y trabajo en equipo	5	2	3	1	4	3	2	3	4	4	31
---	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Tabla 8 Ordenamiento final de las competencias .

COMPETENCIA	RJ MEDIA	VALOR DE RJ	CC (%)
1	1,7	1c/1	100
2	1,8	2c/2	90
3	3,4	4/c/4	80
4	2,4	5//c/5	80
5	2,7	6/c/6	80
6	2,8	7/c/7	70
7	2,5	3/c/3	90
8	3,1	8/c/8	60

Entonces en conclusión podemos significar que hay un adecuado nivel de consenso y se arriba a las competencias para ese puesto directivo, determinada por ese grupo de especialistas. Es logrado así, técnicamente argumentado, el perfil de competencia respecto al contenido de trabajo.

En esta línea del procesamiento estadístico es necesario señalar que ha sido recurrido el coeficiente de concordancia Kendall W (Cuesta 1990-1991 (30). Por ello es denominada R_j a la sumatoria de ponderaciones por filas, variable con igual denominación en Kendall W.

Tal estadígrafo supera el coeficiente C_c por su valor estadístico matemático. Demuestra significación en el consenso con menos rondas. En una época resultaba engorrosa la aplicación de este estadígrafo por la cantidad de cálculos implicados, pero hoy con PC y programas como los de Microsoft disponible es quehacer fácil y de pocos minutos, aparejando la bondad de pausas necesarias de reflexión o descanso para los expertos participantes.

En esta experiencia, enfrentar la tarea de definir las pautas de conducta o dimensiones de cada competencia secundaria o compleja –que de tal categoría fueron las determinadas-, era lo más preocupante. Sin embargo, fluyó bien en el grupo de definición. Al pedir que listaran entre dos o tres pautas de conducta o dimensiones del desempeño, respecto a cada competencia, la coincidencia fue impresionante. Hubo consenso en las reuniones para definir tales pautas que, en general, resultaron tres por cada competencia.

Queda preocupante por el trabajo proactivo que significa la selección de personal directivo no para el puesto directivo X, sino para X, Y, Z. En tal sentido habrá que determinar familias de puestos, y junto decidir el **core competences** común.

Finalmente las competencias que fueron seleccionadas y avaladas por el panel de especialistas se recogen en el siguiente modelo, así como los requisitos de personalidad y físicos, las características generales del cargo, sus responsabilidades y todos los aspectos que se consideró necesario incluir.

<p>Denominación del cargo o puesto: Subdirector General de la Instalación</p>
--

Departamento al cual pertenece: Dirección	
Categoría ocupacional: Dirigente	Grupo escala:
Misión del cargo o puesto: Planificar, organizar , dirigir , coordinar y controlar para asegurar el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades comerciales, de servicio y económicas que se realizan en el hotel en un entorno de calidad , logrando la mayor satisfacción del cliente, tanto interno como externo propiciando un adecuado ambiente de control con resultados positivos en el orden político económico financiero y en las utilidades y en el cumplimiento de la política establecida por el Estado y el Gobierno para el desarrollo de la actividad turística en el país	
Competencias del cargo o puesto:	Dimensiones:
1 Confiabilidad e Integralidad	<p>Compromiso con la organización ,capacidad para integrarse e identificarse con las necesidades prioridades y objetivos de la organización</p> <p>Poseer alto sentido de pertenencia a la organización.</p> <p>.Poseer alto concepto de la discreción.</p>

	<p>Poseer demostrada filiación política.</p> <p>Poseer una conducta intachable tanto en la zona de residencia como en el centro laboral.</p> <p>Poseer alto compromiso con la organización puesto que garantiza la transparencia del ingreso al sector.</p> <p>Poseer apego a la verdad.</p> <p>Ser incorruptible.</p>
--	--

<p>2 Orientación al negocio y sus resultados</p>	<p>Capacidad para integrarse en la cultura de la organización</p> <p>Identificar normas y valores compartidos que determinan las conducta individuales o grupales,</p> <p>Dominar perfectamente las estrategias de negocios de la cadena hotelera nacional e internacionalmente.</p> <p>Mantener activadas y funcionando las diferentes vías para la aplicación de las normativas de control interno en la instalación y el cumplimiento de las políticas de Recursos humanos establecidas a este fin</p> <p>Mantener un estricto control de lo relación costo beneficio en función de las utilidades</p> <p>Conocer las normas del servicio y estar orientado permanentemente a la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos de manera que tanto la institución como este salgan</p>
---	--

	beneficiados
--	--------------

<p>3 Capacidad de planificación</p>	<p>Conocer y aplicar todo lo relacionado con la planeación y Dirección estratégica</p> <p>Determinar los objetivos a mediano y largo plazo.</p> <p>Transmitir adecuadamente las metas a cada uno de los Subdirectores y Jefes de Departamentos bajo su mando, haciendo que esto llegue hasta el último trabajador haciéndole ver qué papel ocupa en la consecución de los objetivos de la organización</p> <p>Tener definidos los criterios de medidas y la forma de medir el cumplimiento de los objetivos</p> <p>Planificar y Administrar los recursos humanos y financieros.</p> <p>Sistematicidad y retroalimentación adecuada del control</p> <p>Establecer prioridades para la inclusión de acciones que garanticen la rentabilidad de la</p>
--	---

	<p>instalación y sus utilidades.</p>
<p>4 Conocimientos técnicos y profesionales</p>	<p>Cultura Política e integral</p> <p>Elevada capacidad de interpretación</p> <p>Dominio profundo de las normas de comportamiento profesional</p> <p>Dominio de las técnicas de Gestión Hotelera y de todos sus tipos de servicios</p> <p>Conocimiento profundo de la filosofía de la cadena Hotelera y del Grupo Gran Caribe.</p> <p>Conocimientos profundo de las características de los</p>

	<p>principales mercados emisores</p> <p>Conocimiento profundo de las Normas de Gestión de calidad y de Medio ambiente .</p> <p>Habilidades idiomáticas de inglés y un segundo idioma ,.</p> <p>Conoce los sistemas utilizados para el procesamiento y análisis de la actividad económico-financiera.</p> <p>Dominio de informática</p>
--	--

5. Capacidad de organización y decisión

Conocimiento profundo de la actividad.

Dominio de los objetivos estratégicos de la instalación para poder dividir el trabajo en componentes manejables y asignar actividades para lograr cada vez mayor grado de eficacia en los servicios hoteleros

Razonamiento concreto

Fluidez Verbal.

Comprensión verbal

Razonamiento numérico referente a la supervisión

Capacidad de análisis y síntesis.

Analizar las causas y condiciones de las deficiencias y dificultades que se presentan en su labor y determinar alternativas

Capacidad de delegación y control

Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral transmite de forma clara y coherente y otorga a los colaboradores autoridad para la toma de decisiones y recursos en función del cumplimiento de las tareas

Sabe escuchar los diversos criterios

Redacta de manera clara y precisa

Vela por el cumplimiento de todos los reclamos de clientes

Habilidad para negociar y convencer.

Ø Tiene conocimiento de técnicas comunicativas

Ø Se traza estrategias en el tratamiento de los clientes según su tipología.

Ø Se autocontrola en situaciones críticas con el fin de ofrecer a colaboradores y clientes respuestas adecuadas.

Ø Busca alternativas a los problemas que encuentra

Ø Ante una situación nueva ⁷⁷ formula ideas flexibles

7 Desarrollo de los Recursos Humanos.

Domina los Perfiles de puestos y perfiles de competencia como punto de partida para el desarrollo de cualquier actividad del (SIGRH)

Dominio y aplicación consecuente de la evaluación del desempeño con justicia y equidad conforme a los perfiles de competencia de los distintos puestos de trabajo.

Diagnostica adecuadamente las Necesidades de capacitación de sus principales colaboradores y hace que estos conozcan las necesidades de los trabajadores de sus respectivas áreas

Se preocupa por recibir cursos avanzados para

superarse y superar a sus colaboradores

Constantemente esta retroalimentándose

Accede a las vías más actualizadas de información

	<p>Conforma los planes de carreras previo conocimiento de los jóvenes talentos potenciales para ocupar cargos en la organización</p> <p>Domina y hace cumplir todas las actividades inherentes al cumplimiento de lo normado para la seguridad y salud laboral</p> <p>Conocimiento profundo de la polivalencia de puestos y el enriquecimiento de los mismos</p> <p>Atención permanente a la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores en todos los sentidos.</p>
<p>8 Flexibilidad y Trabajo en equipo</p>	<p>Estimula el trabajo en equipo y el análisis conjunto.</p> <p>Comparte con sus colaboradores los problemas y sus soluciones</p> <p>Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo</p> <p>Conocer las informaciones</p>

	<p>generales y específicas sobre las áreas de Resultados claves de la instalación.</p> <p>Estar al tanto para cualquier modificación necesaria en los servicios que se prestan</p> <p>Tener una alta velocidad de respuesta.</p> <p>Ser éticos e informar u orientar al cliente.</p> <p>Ø Se autocontrola en situaciones críticas de estrés con el fin de encontrar respuestas adecuadas</p> <p>Ø Analiza las causas que le provocan el estrés</p> <p>Ø Busca apoyo en su grupo</p>
	<p>Ø Tiene conocimiento de técnicas de relajación</p> <p>Ø Toma medidas para disminuir la incidencia de factores estresantes</p>
<p>Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:</p>	

Formación mínima necesaria: Nivel universitario : Además Diplomado de la especialidad en Gestión hotelera				
Experiencia previa: Debe tener como mínimo cinco años de experiencia en la actividad HOTELERA				
Conocimientos específicos	1	2	3	
1. Informática			X	
2. Idioma inglés		X		
3. Curso de redacción y corrección		X	X	
4 Graduado de Diplomado Especializado en Gestión Hotelera				
1. Elementales 2. Medios 3. Superiores				
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
1. Talento innato			X	

2. Estilo propio			X	
3. Comunicativo				X
4. Independiente				X
5. Dinámico			X	
6. Controlado				X
7. Competente				X
8. Respetuoso			X	
9. Sincero				X
10. Diplomático				X
11. Convincente			X	
	1. No exigidos	2 Bajos	3 Medios	4. Altos
Requisitos	1	2	3	4

Físicos				
1. NO debe tener ningún Impedimento				X
Físico				
2. Tener buena presencia				X
	1 no exigidos		3 Medios 4. Altos	

RESPONSABILIDADES

- Sobre el trabajo de otras personas:

Tiene que chequear el trabajo que realizan el resto de los subdirectores de la instalación con énfasis en los servicios gastronómicos, alojamiento y de otra índole que demanden los clientes tanto internos como externos e interactuar positivamente con todos los organismos y organizaciones políticas y sindicales de la instalación

- Sobre los equipos y medios de trabajo:

Se responsabiliza con todos los medios y equipos de trabajo a su disposición

- Sobre la calidad del servicio:

Velar porque los clientes tanto internos como externos queden satisfechos con sus servicios, pidiendo sus impresiones al respecto así como mantener y mejorar la calidad de los mismos.

CONDICIONES DE TRABAJO.

Sobre la relación con los clientes:

Mantener una relación cordial con los clientes basada en el respeto y comprensión

- **Esfuerzo físico y mental:**

El esfuerzo mental es el que está presente. Tiene la necesidad de tomar decisiones, proyectar ideas, estrategias, contactar clientes entre otras actividades. El esfuerzo físico es mínimo.

- **Ambiente físico:**

Requisitos a cumplir en el .puesto de trabajo:

Iluminación: 300 - 500 lux

Ruido: < 65 dBA

- **Cultura Organizacional**

Expectativas del comportamiento

Su comportamiento debe estar acorde con todas las normas de disciplina y el Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano

- **Clima organizacional:**

mantiene una preocupación constante por lograr un clima adecuado , velando por el flujo adecuado de todos los procesos y porque haya un ambiente de control y cohesión de colectivo positivo

Tiene en cuenta los siguientes valores

Lograr un trabajo en equipo proponiendo soluciones consensuadas cada vez que sea necesario

Incentivar la creatividad en su trabajo

Receptivo a todas las ideas

Crear un elevado sentido de pertenencia

Interés constante por su superación personal y sus colaboradores

Crear un ambiente de comunicación abierta

Realizado por:

Firma: Fecha:

Revisado por:

Firma: Fecha.

Aprobado Por:

Firma: Fecha.

Tabla de LA Matriz de competencias para los cargos directivos Hotel Melia Cayo Coco

COMPETENCIAS DIRECTIVAS		UNIDADES DE COMPETENCIA				
A	Confiabilidad e integridad	A1 Poseer demostrada filiación política Compromiso con la política del país y la organización	A2 Poseer alto sentido de pertenencia a la organización	A3 Poseer apego a la verdad. Ser incorruptible.	A4 garantizar la transparencia del ingreso al sector.	A5 Poseer una conducta intachable tanto en la zona de residencia como en el centro laboral
B	Orientación al negocio	Dominar perfectamente las estrategias de negocios de la cadena hotelera nacional e internamente	B1 Se preocupa por el incremento de las utilidades mediante la calidad de los servicios y valores añadidos	B2 Evalúa con precisión los costos y beneficios de las oportunidades de negocio que se presentan	B4 Anima sus colaboradores a pensar de manera efectiva en los resultados económicos de su labor	B5 Identificar normas y valores compartidos que determinan las conductas individuales o grupales.
C	Capacidad de planificación	C1 Conocer y aplicar todo lo relacionado	C2 Planificar y Administrar los recursos humanos y financieros	C3 Transmitir adecuadamente las metas a cada uno de los Subdirectores y	C4 Establecer prioridades para la	C5 Sistemática y retroalimentación adecuada del control

		con la planeación y Dirección estratégica		Jefes de Departamentos bajo su mando	inclusión de acciones que garanticen la rentabilidad de la instalación y sus utilidades.	
D	Conocimientos técnicos y profesionales	D ₁ Cultura Política e integral	D ₂ Dominio de las técnicas de Gestión Hotelera y de todos sus tipos de servicios	D ₃ Conocimiento profundo de la filosofía de la cadena Hotelera y del Grupo Gran Caribe.	D ₄ Conocimiento s profundo de las características de los principales mercados emisores	D ₅ Habilidades idiomáticas económico- financieras. E informática
E	Capacidad de organización y decisión	E ₁ Conocimiento profundo de la actividad	E ₂ Dominio de los objetivos estratégicos de la instalación para poder dividir el trabajo en	E ₃ Comprensión , fluidez verbal , razonamiento , análisis y síntesis persuasión	E ₄ Pensar con serenidad en las respuestas ante circunstancias	E ₅ Conservar un buen equilibrio, conservar la calma, conducta asertiva y empática

			componentes manejables			
F	Capacidad de delegación y control	Sabe escuchar los diversos criterios	C ₁ Valorar los propios criterios y los de los demás Habilidad para negociar y convencer.	formula ideas flexibles otorga a los colaboradores autoridad para la toma de decisiones y recursos en función del cumplimiento de las tareas	F ₅ Utilizar técnicas de enfrentamiento a conflictos para tratar personas difíciles y agresivas	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral
G	Desarrollo de los RRHH	Domina los Perfiles de puestos y perfiles de competencia como punto de partida	Se preocupa por superarse y superar a sus colaboradores Constantemen	Conoce y aplica programas de formación y desarrollo con variadas técnicas acorde a la polivalencia de puestos	Domina las técnicas para la confección de los planes de carrera en la instalación .	aplica adecuadamente variadas formas de formación y desarrollo para gestionar las competencias

		para el desarrollo de cualquier actividad del (SIGRH)	te			
H	Flexibilidad y trabajo en equipo	H1 Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y el espíritu de equipo	H2 Comparte con su equipo los restos a los que se enfrenta	H3 Estimula el trabajo en equipo y el análisis conjunto de los problemas	H4 Promover que los miembros expresen sus ideas y la seguridad psicológica	H5 Practicar la empatía

RESULTADOS ESPERADOS

El resultado del presente trabajo nos permite afirmar que la metodología y procesamiento utilizados son válidos para alcanzar las matrices de competencias de los puestos directivos , lo que constituye un enfoque integrador del hombre en el contexto laboral y su desempeño; puesto que aporta un nivel de especificación en el diseño de cada puesto atendiendo a sus actividades permanentes, eventuales y periódicas para la medición de los estándares de calidad del trabajo a partir de las competencias directivas y ayuda al procesamiento y evaluación del desempeño de cada directivo en su puesto de trabajo, asimismo permite que los principales directivos tomen conciencia de la necesidad de desarrollar planes de carrera , donde se incorporen los nuevos talentos con potencialidades directivas y de esta forma reestructurar como ya lo están haciendo el diagnóstico de necesidades de aprendizaje de dirigentes y trabajadores

Este trabajo le ha permitido a la instalación el camino hacia una toma de conciencia sobre la gestión de competencias y su sustento que es sin duda la Formación y desarrollo, trabajando por gestionar competencias se podrá lograr la eficacia y eficiencia que demandan los servicios hoteleros y el camino más certero es el que brinda la determinación precisa del perfil de puesto. Los directivos del hotel conocen la importancia de profesionales bien preparados y ya actúan en consecuencia , por ejemplo el subdirector avanza para alcanzar el tercer nivel de idioma, el Maitre estudia la Licenciatura en Turismo, el Subdirector de RRHH está matriculado en el Diplomado Básico para llegar a especialista desde una óptica polivalente o multidisciplinaria, ello evidencia la transformación operada en la instalación desde la etapa experimental.

Al poder determinar las competencias directivas se pueden diagnosticar las carencias existentes en este sentido verificar en la práctica las insuficiencias por problemas de actitud o falta de habilidades en el caso de los directivos y cómo conducen a sus colaboradores, el perfil de competencias también permitirá medir el avance de los cuadros en su desempeño, evaluar el impacto de los programas formativos y avanzar incluso hacia el rediseño de nuevos programas con la inclusión de esta temática específicamente para directivos en los programas de los diplomados básicos.

En general en la instalación se pueden perfeccionar todos los procesos del sistema integrado de Gestión de Recursos humanos, quedó evidenciado en el trabajo que el perfil competencial de los directivos está conformado por las competencias siguientes: confiabilidad e integralidad, orientación al negocio y sus resultados, conocimientos técnicos y profesionales, capacidad de organización y decisión, capacidad de delegación y control, desarrollo de los recursos humanos y flexibilidad y trabajo en equipo, con sus correspondientes dimensiones o unidades de competencia, por la profundidad y necesidad del tema se abren nuevas expectativas en su investigación y gestión tanto en el hotel como en las demás instalaciones del grupo hotelero el territorio.

Conclusiones

- El Perfil de competencias directivas constituye la base fundamental para establecer un sistema orientado a la Gestión de Recursos Humanos en el sector del turismo: como resultado del trabajo científico realizado pudimos establecer una metodología que aunque susceptible de mejoras brinda por vez primera en la esfera del turismo, diseñar los perfiles de competencias para directivos del servicio hotelero, como es el caso expuesto en el Hotel Melia Cayo Coco.
- El perfil de competencias directivas se deriva de la actividad clave de la Gestión de los Recursos Humanos denominada Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, la cual parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo.
- La metodología establecida supera a los tradicionales perfiles de puestos o cargos pues tiene en cuenta la capacidad directiva que genera el potencial humano y profundiza en otras dimensiones tales como el liderazgo, las cualidades personales, las habilidades comunicativas y otras.
- El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y, en especial, de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no solo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo
- La dirección estratégica de la organización, para que se puedan gestionar las competencias directivas, ha de tener clara su misión y visión con un coherente diseño del sistema integrado de (GRH.)
- El perfil de competencias directivas es el primer paso para definir un modelo de potencial directivo caracterizado por el conjunto de recursos de que dispone un individuo y complementado por la formación y experiencia adecuada

Recomendaciones

- Proponer a las instituciones hoteleras y extrahoteleras del territorio la creación de grupos de especialistas que estudien el tema de la formación de competencias directivas por su importancia para el futuro de las organizaciones.
- Continuar profundizando en el perfeccionamiento de esta metodología incluyendo en él el tratamiento no solo a las competencias directivas sino las laborales y la inclusión entre otros de aspectos psicológicos sobre personalidad, autoconfianza, estabilidad emocional, actitudes, con la participación de psicólogos, sociólogos y otros especialistas.
- Extender estos resultados a otras instalaciones hoteleras del territorio para su aplicación.
- Incluir esta temática en los programas de la asignatura Recursos Humanos.

Referencia Bibliográfica

- 1) Castro Ruz F. Discurso el 28 de febrero del 2006..... (pág 2 Periódico Granma)
- 2) Cuesta Gestión de Competencias 2000 pág 5
- 3) Lineamientos de capacitación del 2001 FORMATUR Nacional Pág. 2 (Material fotocopiado)
- 4) Cuesta A 2001 pág 31).
- 5) Cuaderno de trabajo Nro 2 Educación técnica y prof OEI, Madrid
- 6) Prendes 2006 Tesis de Maestría en Dirección Unica
- 7) Mertens Leonard, *Buenos Aires 1998* (Cinterfor/OIT) - webmaster@cinterfor.org.uy)
- 8) OIT: Web.cite.web 2000
- 9) Bunk, G. P.: “La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA”, Revista Cedefop No 1, 1994
- 10)Gonczi, Andrew; Athanasou, James: “Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia”, Ed. Limusa, 1996.
- 11)Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J., 1996
- 12)MTSS 1999 P-23
- 13)Barrios, Edgar Cinterfor/OIT) - webmaster@cinterfor.org.uy 200o
- 14)OIT Web.cite.web 2000
- 15)Gallego Franco, Mery: “Gestión humana basada en competencias (II). Procesos de Gestión Humana basados en Competencias”, [en línea], areaRH.com,

- Barcelona, disponible <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>
2000
- 16) Gallego Franco, Mery: "Gestión humana basada en competencias (I). Teoría de Competencias", [en línea], areaRH.com, Barcelona, 2001, disponible en: <<http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>
- 17) Cruz Muñoz Peggy Karen, Vega López Georgina (2001). **La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano** Web site www.uch.edu.ar/rrhh
- 18) Muñoz y Vega 2002 Cruz Muñoz, Peggy K y Vega López, Georgina M. La gestión por competencia: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Disponible Internet: <http://www.gestiopolis.com> [sept, 2002]. Consultado sep 2005
- 19) Cruz Muñoz Peggy Karen, Vega López Georgina (2001). **La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano** Web site www.uch.edu.ar/rrhh
- 20) Monzón(S/f.Monzón BernardoC. La Gestión Integral de Brazada en competencias,disponibleeninternet:
<http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/com.consultadoen> sep 2005
- 21) Monzón(S/f.Monzón BernardoC. La Gestión Integral de Brazada en competencias,disponibleeninternet:<http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/com.consultadoen> sep 2005
- 22) Quintero, 2005 Planeación de clases Formatur, Ciego de Ávila
- 23) Gallego Jesús Felipe (1999). **Principios generales para la dirección de establecimientos hoteleros**. 8a edición. Gráficas Lormo. 308 pp.
- 24) Cardona Pablo, Chinchilla María Nuria (1999). Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. Ed. Deusto. Referencia 1105.

- 25) Dalley, Sephenie. How to Use Competency and Initiative Profiles how to use competence and initiative profiles. Performance in practice American society for training and development spring 1999
- 26) Kochanski, Jim. Competency-Based Management. Training & Development. October 1997
- 27) Relating Competences to Pay: The UK Experience. Plan design, compensation and benefits Review, U.K. mayo/junio 1998: 28-39
- 28) (&A Partners=<http://www.pa-partners.com> Consultado en el 2005)
- 29) (McCauley1989)
- 30) Cuesta [01] Cuesta Santos, Armando. Gestión por Competencias. Edit Academia, La Habana, 2001. Pág. 5, 7, 36-40.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Adams R (1995) **AMOD**. Ottawa, Nueva Escocia. ED New Star 35 p.
- 2) AEDIPE (1997). **Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos**. Ed. Gestión 2000. Barcelona. 445 pp.
- 3) Agudelo Mejía Santiago (1997). "**Certificación ocupacional**". Manual Didáctico, CINTEFOR, Montevideo. pp 137-140.
- 4) Alhama Belamaric Rafael, Alonso Arrastía Francisco, Cuevas Cañizares Rafael (2001). **Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos**. Ed. Ciencias Sociales. La Habana.
- 5) Andrew Mayo (2000). **Las organizaciones que aprenden: una guía para ganar ventaja competitiva**. Ed. Gestión 2000. Barcelona. 225 p.
- 6) Cardona Pablo, Chinchilla María Nuria (1999). **Evaluación y desarrollo de las competencias directivas**. Ed. Deusto. Referencia 1105.
- 7) Chiavenato Idalberto (1998). **Administración de recursos humanos**. Ed. Mc Graw-Hill Interamericana de México. 566 p.
- 8) Cintefor/OIT (1999). "**Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral**". Web site <http://www.ilo.org/public/spnish/region/ampro/cintefor/temas/>
- 9) Clauer Cortés Enrique, Gascó Gascó José Luis, Llopis Taverner Juan (2001). **Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo**. Editorial CIVITAS. Madrid 435 p.
- 10) Codina Jiménez Alexis (1999). **¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan?** CETED. Universidad de La Habana. 16 p.
- 11) **Competencia laboral** <http://www.competencialaboral/conceptos.cfm>

- 12) Conocer (1998). **"El enfoque del análisis funcional"**. Consejo de normalización y certificación de competencias laborales (CONOCER). México. Web site <http://www.conocer.org.mx>
- 13) CONOCER (1999). **Análisis ocupacional y funcional del trabajo**. Glosario de términos. México. Web site <http://www.conocer.org.mx>.
- 14) Conocer (1999). **"Análisis ocupacional y funcional del trabajo"**. <http://www.campus.oei.org/iberfop.htm>.
- 15) Cruz Muñoz Peggy Karen, Vega López Georgina (2001). **La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano**. Universidad de Antofagasta. Trabajo de titulación para optar al título de administrador de empresas. Web site www.uch.edu.ar/rrhh.
- 16) Cubeiro Juan Carlos (1998). **La función de recursos humanos en el management del siglo XXI: la implantación de la estrategia**. Revista Capital Humano 114. Pág. 68-74.
- 17) Cuesta Santos Armando (1999). **Tecnología de gestión de recursos humanos**. Ed. Academia, La Habana. 100 p.
- 18) Cuesta Santos Armando (2001). **"Gestión de competencias"**. La Habana. Ed. Academia. 93 p.
- 19) Diego Pablo, Marimón Francesc (1998). **Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias**. Revista Capital Humano No. 108. Pág. 5.
- 20) Donnelly JR, James H y John M Ivancevich (1995). **Dirección y administración de empresas**. 8a edición USA. Ed. Addison Wesley.
- 21) Escuela Superior Industria Básica (1999) folletos gerenciales ed ESIB La Habana
- 22) Fernández Guadalupe-Cubeiro Juan Carlos (1998). **Competencias 4.0**. Revista Alta Dirección No. 111. Pág. 48-49.

- 23) FORMATUR (2000). **La capacitación basada en competencias laborales**. Dirección de capacitación. 9 p.
- 24) Gallego Franco Mery. **Proceso de gestión humana basada en competencias**. Web site <http://www.tmp.com>. 3 p.
- 25) Gallego Jesús Felipe (1999). **Principios generales para la dirección de establecimientos hoteleros**. 8a edición. Gráficas Lormo. 308 pp.
- 26) González Crespo A (1997). **Un triángulo mágico**. Revista AEDIPE. Barcelona. Pág. 63-65.
- 27) González Fernández Luis (1999). **La dirección de los recursos humanos en el horizonte del 2000**. Revista Alta Dirección No. 204. 14 p.
- 28) Herranz Sotoca Antonio, de la Vega Alemparte Ricardo (1999). **Las competencias: pasado y presente**. Revista Capital Humano No. 122. Pág. 58.
- 29) Illich Dave (1998). **Capital intelectual = competencia x compromiso**. Sloan Management Review. Michigan.
- 30) INATEC OIT (1997). **Metodología para la transformación curricular según los sistemas DACUM y SCID** Centro de Formación Nicaragüense-Holandés Simón Bolívar Nicaragua.
- 31)
Website www.cintefor.org.uu/public/spanish/region/ampro/cintefor/temas/
- 32) Klinsberg Bernardo (1990). **¿Cómo será la gerencia en la década del 90?** Revista Alta Dirección. Año I. Tomo I. 15 p.
- 33) Koontz Harold (1997). **Administración: una perspectiva global**. 11a edición. Mc Graw Hill. México.

- 34) **La gestión del conocimiento y los recursos humanos como factores competitivos de las empresas en los albores del siglo XXI.** Publicación electrónica ECITUR. La Habana. 3 p. (2001).
- 35) Levy Leboyer Claude (1999). **Gestión de las competencias.** Ed. Gestión 2000. Barcelona. 262 p.
- 36) Louart Pierre (1998). **Gestión de los recursos humanos.** Ed. Gestión 2000. Barcelona. 208 pp.
- 37) Mace Myles (1980). **Promoción y formación de ejecutivos.** Ed. Ciencias Sociales. La Habana. 162 p.
- 38) Manussis Daniel Susana (2001). **El capital humano y la gestión por competencias. Formas de evaluar las competencias de un candidato.** Web site <http://www.tmp.com> (9 p).
- 39) Martínez Martínez Carlos (2000). **Profesiograma de cargos y puestos de trabajo en instalaciones turísticas.** Ed. Balcón EAEHT. La Habana.
- 40) Mestres Soler Juan R (1999) **Técnicas de gestión y dirección hotelera** Ed Gestión 2000 Barcelona España.
- 41) Milkovich George T y John W Boudreau (1994). **Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategias.** USA. Addison Wesley. 722 p.
- 42) MTSS (1999). **Resolución 21.** Serie Legislación Laboral. La Habana. 33 p.
- 43) MTSS (2000). **Consideraciones sobre la elaboración de la matriz de competencia laboral.** La Habana. 8 p.
- 44) MTSS (2001). **"Proyecto de metodología para la determinación y normalización de competencias laborales"**. Dirección de Fuerza de Trabajo. La Habana. 25 p.

- 45) OIT (2000). **Competencia laboral: gestión de recursos humanos con enfoque de competencias laborales.** Web site webmaster@cintefor.org.uv.
- 46) Pilante Vega Daysi (2002). **Proyección de las competencias ocupacionales para cargos directivos de la dirección territorial del grupo de recreación y turismo Rumbos en Villa Clara.** Santa Clara UCLV. Trabajo de diploma. 63 p.
- 47) Reyes Ponce Agustín (1996). **El análisis de los puestos.** Ed. Limusa. México. 94 p.
- 48) Rojas R Silvana (2000). **"El capital humano y la gestión por competencias"**. Universidad de Antofagasta. Web site www.monografias.com.
- 49) Romillo Tarke Antonio (2001). **El sector turístico en Cuba: desarrollo y perspectivas.** TURDES Varadero.
- 50) Sánchez de Dios, Valdeperes (1998). **Metodología de evaluación de competencias directivas.** Revista Capital Humano No. 110. 6 p.
- 51) Santos Fernández Guillermo (2001). **Competencias ¿qué hay de nuevo?** Revista Alta Dirección No. 149 Noviembre. Pág. 90.
- 52) Senge Peter, et al (1999). **La quinta disciplina en la práctica.** Ed. Granica. Barcelona. 593 p.
- 53) Sistema de gestión de recursos humanos del turismo: **documentos rectores** (1998). Ministerio del Turismo. La Habana.
- 54) Stoner James (1998). **Administración.** 5a edición. Ed. Mc Graw Hill. México.
- 55) Thorne Paul (1993). **El nuevo gerente general: los atributos del nuevo gerente.** Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 252 pág.

- 56) Trillo Holgado Amalia (2001). **La evaluación del desempeño. Nuevas tendencias e implicaciones.** Revista Capital Humano No. 150.
- 57) Ulrech Dove (1998). **El futuro de la dirección de recursos humanos.** Ed. Gestión 2000. Barcelona. 390 p.
- 58) Vals Antonio (1998). **Las doce habilidades directivas claves.** Ed. Gestión 2000. Barcelona. 163 p.
- 59) Vara García Rafael (1999). **Perfiles de competencia a medida: ¿por qué es imprescindible hacerlo así?** Revista Capital Humano No. 123. 3 p.
- 60) Vega López Georgina. **Gestión por competencias y el capital humano.** Universidad de Antofagasta. Web site www.uch.edu.ar/rrhh.
- 61) Zarragoitía Alonso María (2000). **Gestión de los recursos humanos.** CETED. Universidad de La Habana.