

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**Facultad de Ciencias Económicas y**  
**Empresariales**  
**Carrera de Economía**

## ***Trabajo de Diploma***

***En Opción al Título Académico***  
***de Licenciado(a) en Economía***

***Título: Propuesta de un procedimiento***  
***para la evaluación del desempeño sobre***  
***la base de las competencias laborales en***  
***el Complejo Libertad – Rex.***

***Autora: Angélica María Cala Hernández***

***Tutora: Dra. C. Marianela Bermejo***  
***Salmon***

***Co-Tutora: Lic. Sady Verdecía Silva***

***Año 61 de la Revolución***

***Junio 2019***

*La verdadera motivación viene del logro, desarrollo personal, satisfacción en el trabajo y reconocimiento.*

*Frederick Herzberg.*

## *Dedicatoria*

- ✚ A mis padres Margarita y Humberto por su amor, cariño, comprensión, apoyo, incondicionalidad, por hacerme mejor persona cada día con sus consejos.
- ✚ A mis tíos Isabel, Daniel y primas Nadina y Daniela porque aunque estén lejos siempre me brindan su afecto, apoyo y dedicación en mi crecimiento personal y profesional.
- ✚ A Leider Eveneser por estar a mi lado en cada momento de la realización de esta investigación, además por su amor, cariño, dedicación y comprensión.
- ✚ A mis abuelos y al resto de la familia por brindarme también su amor y cariño.

Reciban ellos, este momento de felicidad.

# *Agradecimientos*

- ✚ A mi tutora Dra.C. Marianela Bermejo Salmon por dedicarme su tiempo y brindarme su amplio conocimiento y experiencia.
- ✚ A mi co-tutora MSc. Sady Verdecia Silva por brindarme su experticia para la realización de la presente investigación.
- ✚ A Vivian Garmendía Vicente por su inigualable apoyo y ayuda en el transcurso de toda mi carrera.
- ✚ A Milenis Romero Fonseca por su ayuda en la revisión de la tesis.
- ✚ A todos los profesores que de una manera u otra influyeron en mi formación profesional.
- ✚ A mis compañeros, en especial a Luis Alberto por su ayuda en los softwares computacionales.
- ✚ Y en general, a todas las personas que hicieron posible el desarrollo y culminación del presente trabajo.

Para ustedes, mi gratitud por siempre.

GRACIAS.

## *Resumen*

La presente investigación se realizó en el Complejo Hotelero Libertad - Rex, la misma tiene como objetivo fundamental proponer un procedimiento para evaluar el desempeño sobre la base de las competencias laborales en el puesto de Dependiente de Servicios Gastronómicos. Para ello se utilizaron diferentes métodos, técnicas y herramientas (Método Delphi, Análisis Funcional, Enfoque Integrado u Holístico, entre otros) que permitieron viabilizar el desarrollo del procedimiento propuesto.

Como resultados significativos se elaboró el perfil de cargo por competencias laborales y en función de ello se procedió a evaluar el desempeño con la selección de métodos que permiten desde lo cuantitativo y cualitativo precisar su comportamiento, obteniendo como resultado que del total de evaluados dos alcanzaron evaluaciones de desempeño laboral adecuado, satisfaciendo las exigencias mínimas; lo cual permitió proponer un programa de acciones que permita perfeccionar el desempeño de la fuerza laboral en el puesto seleccionado.

## *Summary*

The present investigation was carried out in the Freedom Hotel Complex - Rex, the main objective is to propose a procedure to evaluate the performance based on labor competencies in the position of Dependent of Gastronomic Services. For this, different methods, techniques and tools were used (Delphi Method, Functional Analysis, Integrated or Holistic Approach, among others) that allowed the development of the proposed procedure.

As a significant result, the profile of the job competency charge was elaborated and, based on this, the performance was evaluated with the selection of methods that allow quantitative and qualitative measurements to determine their behavior, obtaining as a result that of the total of evaluated two they reached evaluations of adequate work performance, satisfying the minimum requirements; which allowed to propose a program of actions that allows to improve the performance of the labor force in the selected position.

# ÍNDICE

| CONTENIDO                                                                                                                                                                                                  | PÁG       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> -----                                                                                                                                                                                  | <b>1</b>  |
| <b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> -----                                                                                                 | <b>6</b>  |
| 1.1 Gestión por competencias-----                                                                                                                                                                          | 6         |
| 1.2 Algunas consideraciones del término competencias -----                                                                                                                                                 | 8         |
| 1.2.1 Clasificación de las competencias -----                                                                                                                                                              | 10        |
| 1.3 Definición de competencias laborales -----                                                                                                                                                             | 11        |
| 1.4 Perfil de cargo -----                                                                                                                                                                                  | 14        |
| 1.5 Perfil por competencias -----                                                                                                                                                                          | 16        |
| 1.6 Perfil de cargo por competencias laborales-----                                                                                                                                                        | 17        |
| 1.7 Perfil de cargo por competencias laborales con un enfoque holístico-----                                                                                                                               | 18        |
| 1.8 Evaluación del desempeño -----                                                                                                                                                                         | 19        |
| 1.8.1 Nuevos enfoques de la evaluación del desempeño -----                                                                                                                                                 | 20        |
| 1.9 Definiciones de metodología, procedimiento, método y modelo -----                                                                                                                                      | 21        |
| 1.9.1 Procedimientos para evaluar el desempeño sobre la base de las competencias laborales -----                                                                                                           | 22        |
| <b>CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA EL PERFIL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SOBRE LA BASE DE LAS COMPETENCIAS LABORALES</b> -----                                                                    | <b>24</b> |
| 2.1 Basamento teórico que sustenta el procedimiento propuesto para evaluar el desempeño sobre la base de las competencias laborales-----                                                                   | 24        |
| 2.2 Descripción del procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales en el Complejo Hotelero Libertad – Rex-----                                       | 25        |
| 2.3 Representación gráfica del procedimiento -----                                                                                                                                                         | 37        |
| 2.4 Métodos y técnicas empleados en el procedimiento-----                                                                                                                                                  | 38        |
| <b>CAPÍTULO 3. CARACTERIZACIÓN DEL COMPLEJO HOTELERO LIBERTAD – REX. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS PRÁCTICOS DEL PERFIL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SOBRE LA BASE DE LAS COMPETENCIAS LABORALES</b> ----- | <b>39</b> |
| 3.1 Caracterización del Complejo Hotelero Libertad - Rex-----                                                                                                                                              | 39        |
| 3.2 Resultados prácticos del procedimiento propuesto -----                                                                                                                                                 | 44        |
| 3.2.1 Etapa I. Diagnóstico de la entidad -----                                                                                                                                                             | 44        |
| 3.2.2 Etapa II. Propuesta de un perfil de cargo por competencias laborales con un enfoque holístico -----                                                                                                  | 52        |
| 3.2.3 Etapa III. Evaluación del desempeño -----                                                                                                                                                            | 56        |
| 3.3 Programa de acciones-----                                                                                                                                                                              | 58        |
| <b>CONCLUSIONES</b> -----                                                                                                                                                                                  | <b>59</b> |
| <b>RECOMENDACIONES</b> -----                                                                                                                                                                               | <b>60</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                                                                                                                                                                                        |           |
| <b>ANEXOS</b>                                                                                                                                                                                              |           |

# *Introducción*

En la actualidad las empresas cubanas incrementan cada día más su interés por una Gestión de Capital Humano (GCH) que garantice el logro de los objetivos y las metas de la organización, por tal motivo surge el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano, dirigido a alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las empresas, en éste se contemplan una serie de módulos como las competencias laborales, la evaluación del desempeño, entre otros. Es por eso que un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias laborales es de vital importancia, pues sirve como punto de partida para evaluar el desempeño de los trabajadores, trazar un programa de acciones de capacitación, en función de las competencias y con ello lograr un ajuste puesto- hombre-desempeño-capacitación.

## **Antecedentes y estado actual de la temática:**

El mejoramiento continuo de las competencias del talento humano es uno de los pilares fundamentales del éxito de cualquier organización, por lo que es de vital importancia la evaluación del desempeño del mismo, para motivar y encauzar al personal hacia una mejor comprensión de los principios, objetivos y metas y para que se sientan comprometidos con las tareas y actividades que le corresponden en cada puesto de trabajo.

Cuba actualmente implementó la norma ISO 10018:2012, Gestión de la Calidad – Directrices para el involucramiento y competencia del personal, desarrollada por el Comité Técnico de ISO. Es una herramienta gerencial para los líderes o personal clave que busca desarrollar una cultura de calidad basada en los requisitos de las normas ISO, ya que abarca y menciona aspectos relacionados con el involucramiento, motivación e inclusión del personal en el diseño, desarrollo y mejora de cualquier sistema de gestión.

La evaluación del desempeño laboral en las organizaciones del sector turístico y hotelero pretende determinar el impacto negativo o positivo que los empleados poseen para el cumplimiento de sus funciones y actividades en correspondencia al cargo que desempeñan.

## **Situación Problemática:**

El turismo se ha convertido en una de las ramas de mayor incidencia en el desarrollo de la economía nacional durante los últimos años, contribuyendo a elevar el peso del sector de los servicios en la estructura económica del país. Todo esto no se ha podido lograr sin la

realización de uno de los procesos más importantes dentro de la organización: la evaluación del desempeño de los trabajadores, y las competencias laborales que poseen, adquieren, desarrollan y consolidan cada uno de ellos y así alcanzar los estándares de calidad deseados, todo lo cual incide en el logro de la efectividad y competitividad empresarial que conllevan a la satisfacción del cliente.

Un análisis realizado en el Complejo Hotelero Libertad – Rex durante el cierre de los años 2017 y 2018 permitió confirmar los resultados favorables siguientes alcanzados en este período:

- La edad promedio de los trabajadores es de 46 años, lo que permite constatar que se dispone de una fuerza de trabajo con madurez laboral.
- La entidad confía plenamente en las capacidades de su personal por la profesionalidad demostrada.
- El personal muestra adaptabilidad ante los cambios realizados por la organización.
- La rotación de tareas dentro del departamento o área de trabajo representa una fortaleza en los trabajadores.
- Las buenas relaciones existentes en la organización se reflejan en la vida cotidiana del trabajador.

Sin embargo persisten algunas insuficiencias, lo que ha provocado la necesidad de implementar enfoques modernos de gestión con la utilización de herramientas que permitan la correcta e idónea evaluación del desempeño de los empleados y agregar valor a los servicios que se ofertan a los clientes, como vía para lograr una ventaja competitiva perdurable en el destino. Algunas de estas deficiencias son:

- Deficiencias en la comunicación con clientes externos de idioma Ruso.
- Profesiogramas de cargos en los que no se identifica con precisión las funciones específicas atribuibles a cada puesto de trabajo.
- Los estímulos materiales y morales no se corresponden con el desempeño real de los trabajadores.
- Deficiencias en la calidad de los servicios que se ofertan, que no satisfacen plenamente las expectativas de los clientes.
- Procedimientos inadecuados y deficientes en el proceso de evaluación del desempeño con rigor científico.

**Problema científico:**

¿Cómo incide la aplicación de enfoques modernos para evaluar el desempeño sobre la base de las competencias laborales en la gestión del talento humano en el Complejo Hotelero Libertad - Rex?

**Sistematización del problema:**

- 1- ¿Qué situación presenta la evaluación del desempeño actualmente en la empresa?
- 2- ¿Qué condiciones objetivas existen en la entidad para evaluar el desempeño de los trabajadores?
- 3- ¿Qué herramientas podrían utilizarse para emprender un estudio del desempeño laboral?
- 4- Proponer un procedimiento sobre la base de las competencias laborales.

**Objeto de investigación:** Gestión por competencias

**Campo de acción:** Proceso de evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales en el Complejo Hotelero Libertad-Rex.

**Objetivo general:**

Proponer un procedimiento para la evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales que permita mejorar la gestión por competencias y en consecuencia con ello la satisfacción plena del cliente en el Complejo Hotelero Libertad – Rex.

**Objetivos específicos:**

- 1- Estudiar las referencias bibliográficas que sustentan la gestión por competencias y dentro de ella la evaluación del desempeño.
- 2- Analizar las situaciones objetivas para emprender el estudio propuesto.
- 3- Identificar los métodos, técnicas y procedimientos a aplicar.
- 4- Desarrollar el procedimiento propuesto.

**Justificación y viabilidad de la investigación:**

El desarrollo de la presente investigación es necesaria y pertinente ya que proporciona a la entidad desde el punto de vista práctico al tomar como punto de partida un perfil de cargo por competencias y sobre esta base desarrollar el perfil de evaluación de desempeño, todo lo cual contribuye a una mayor eficiencia en la gestión de capital humano, y con ello al incremento en la profesionalidad y la productividad del personal. En el plano metodológico se desarrolla un

procedimiento conformado por etapas y fases que siguiendo una secuencia lógica representan el sustento teórico que permitirá llegar a los resultados prácticos que se exponen. En el plano teórico la autora ofrece sus conceptualizaciones de los elementos que conforman la evaluación del desempeño, así como algunas comparaciones entre dichos términos. Para ello se cuenta con los recursos y materiales imprescindibles para emprender el trabajo, existiendo disponibilidad de la bibliografía necesaria, métodos y técnicas así como directivos de la entidad y expertos en la materia que sirven de apoyo y de referencia.

**Hipótesis:**

Si se propone un procedimiento para la evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales se podría mejorar la gestión por competencias y en consecuencia con ello la satisfacción plena del cliente en el Complejo Hotelero Libertad – Rex.

**Métodos aplicados en la investigación:** Se emplearon métodos de la investigación científica como son los métodos teóricos, empíricos y prácticos:

**Métodos teóricos:**

- Análisis y síntesis: en la revisión de la bibliografía, en el procesamiento de la información previa obtenida y en el ordenamiento lógico de la estructura del trabajo.
- Inducción - deducción: en la dirección orgánica del trabajo, de lo general a lo particular.
- Histórico – lógico: para el tratamiento del comportamiento del proceso objeto de estudio en la contemporaneidad.

**Métodos empíricos:**

Se utilizan técnicas tales como encuestas, entrevistas, técnicas de análisis funcional y computacional (softwares profesionales que garantizan fiabilidad y rapidez en el procesamiento de la información como es el paquete de Microsoft Office 2013, Excel, SPSS y Decisión), entre otros.

**Métodos prácticos:**

- Delphi: en la confección del perfil de competencias laborales en función de atributos personales.
- Enfoque Integrado u ‘Holístico’: para la elaboración del perfil de competencias holístico.

- Escala de calificación en base al comportamiento: para evaluar el perfil de evaluación del desempeño laboral.

**Estructura del trabajo:**

Capítulo I: Marco teórico y conceptual de elementos que conforman la evaluación del desempeño.

Capítulo II: Procedimiento propuesto para el perfil de evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales.

Capítulo III: Caracterización del Complejo Hotelero Libertad – Rex. Presentación de los resultados prácticos del perfil de evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales.

La investigación culmina con las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y Anexos que complementan el estudio realizado.

# **Capítulo I: Marco teórico y conceptual de elementos que conforman la evaluación del desempeño.**

## **1.1. Gestión por competencias.**

Son disímiles los autores (Prahalad, Hamel, Eduardo Bueno, Martha Alicia Alles, Armando Cuesta, Manuel González Martínez, David McClelland, entre otros) que desde la década de los 70 abordan el tema de la gestión por competencias, los cuales señalan que el desarrollo de las habilidades para impulsar las competencias es el camino que se debe de andar para alcanzar el éxito; y que mientras más específicas y difíciles de imitar sean esas competencias más asegurado tendrá la empresa el desarrollo y el posicionamiento.

La gestión por competencias desempeña un rol fundamental en la evaluación del desempeño, convirtiéndose en una importante necesidad del capital humano. Por lo que, cada organización debe confeccionar el modelo de competencias en función de las destrezas que las personas poseen para alcanzar las metas definidas como estrategia organizacional.

Algunas de las definiciones existentes sobre el tema en cuestión son:

- ✓ “Es el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”. (Cuesta, 2010).
- ✓ “La gestión por competencias es un modelo de management que permite a las organizaciones alinear a las personas que la integran con sus objetivos (estrategias) organizacionales”. (Alles, 2015).
- ✓ Es el gerenciamiento que, según (González, 2017):
  - Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
  - Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.
  - Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.

- Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

Las definiciones antes expuestas fueron utilizadas por la autora para realizar una comparación entre las mismas sobre la base de los aportes y limitaciones que posee cada concepto de los diferentes autores. (Tabla 1).

**Tabla 1. Comparación de las definiciones del término gestión por competencias.**

| <b>Autores</b>                 | <b>Conceptos</b>                                                          | <b>Aportes</b>                                                                                                                | <b>Limitaciones</b>                                                                                                                           |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alles (2015)                   | Modelo de management.                                                     | Afirma que la gestión por competencias permite el alineamiento del personal con los objetivos organizacionales de la empresa. | No considera la detección y análisis de las competencias en el puesto de trabajo.                                                             |
| Cuesta (2010)                  | Conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional. | Muestra la importancia de las estrategias organizacionales.                                                                   | Solo considera las decisiones y acciones directivas<br><br>No evidencia la necesidad de identificar, desarrollar y retener el capital humano. |
| González<br>Martínez<br>(2017) | Gerenciamiento.                                                           | Tiene en cuenta la detección de las competencias que requiere el puesto de trabajo.                                           | Solo se refiere al gerenciamiento.                                                                                                            |

Según Martha Alles (2008) los pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias son:

- Definición o revisión de la misión y visión de la organización.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinal como específica.
- Confección de los documentos necesarios: diccionario de competencias.

- Asignación de competencias y grados de los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología.

La gestión por competencias en el sector del turismo se basa en la capacidad organizativa e innovadora que tienen las instalaciones para la creación y el mejoramiento continuo de la calidad de su producto o servicio turístico, además de la competencia e idoneidad del capital humano, según las necesidades y deseos de los clientes, de tal forma que:

- Asegura la eficiencia y eficacia del capital humano y de la organización.
- Es el centro del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH).
- Constituye una de las premisas para la implementación del SGICH.

Por tanto, la autora de esta investigación considera la gestión por competencias como una herramienta eficaz que facilita la evaluación continua del desempeño de los empleados de forma integral, la cual genera ventajas competitivas al incrementar la satisfacción y motivación de los trabajadores, a la vez que le estimula a maximizar su eficiencia. Además permite la identificación de los puntos débiles de cada individuo en su puesto de trabajo. Posibilita la definición de perfiles profesionales que favorecen la excelencia de dicho puesto. Asimismo los puestos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.

La gestión por competencias es la forma más efectiva de Gestión del Capital Humano y está en el eje de su implementación, ya que mediante ella demuestra el dominio de los conocimientos, habilidades y conductas en la profesión que se desempeña, contribuyendo al logro de los objetivos y metas de la organización.

## **1.2. Algunas consideraciones del término Competencias.**

El concepto de competencia florece en los años 70, especialmente a partir de los trabajos de McClelland en la Universidad de Harvard. Desde esa fecha hasta la actualidad ha cobrado un

auge importante a través de las definiciones aportadas por diferentes autores, algunos de ellos expuestos a continuación.

Gutiérrez (2010) afirma que: “Se entiende por competencias la combinación de conocimientos, habilidades (intelectuales, manuales, sociales, etc.), actitudes y valores que capacitarán al titulado para afrontar con garantías la resolución de problemas o la intervención en un asunto, en un contexto académico, profesional o social determinado”.

Según Ernest y Young (2010) las competencias pueden definirse como: “Característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Tobón (2013) considera que las competencias son: “Actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto, desarrollando y aplicando de manera articulada diferentes saberes (saber ser, saber convivir, saber hacer y saber conocer), con idoneidad, mejoramiento continuo y ética”.

Según Latorre (2016), citando a Cesar Coll, una competencia (en el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona, que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización. A partir de esta referencia el propio autor propone que:

El término competencia está formado por tres componentes:

Conocimiento.....Saber

Habilidades.....Saber Hacer

Actitudes.....Saber Ser

Esta definición lo lleva a afirmar que las competencias deben consolidarse insertas en el marco de un proceso de gestión del desempeño, donde las acciones de las personas sean revitalizadas en cada acción que desarrollan.

### **1.2.1. Clasificación de las competencias.**

Las competencias obedecen a uno de los conceptos con mayor complejidad al definirlo, en especial, cuando ésta se trata en sentido genérico. Los tipos de competencias según Latorre (2016) son:

#### **Básicas**

“En general, obedece a la condición o conducta que el ser humano puede adoptar frente a un determinado ambiente y que le contribuyen a hacer que las propias circunstancias jueguen a su favor. En consecuencia, estas competencias nacen con la persona y serán perfiladas a medida que la misma adquiera educación formal”.

#### **Genéricas**

“Algunos consideran que estas habilidades se desarrollan en el convivir diario, pero sin negar la primacía que tiene sobre estas las competencias básicas. Este tipo de competencias es reducida a modo de respuesta de una persona y a su proceder frente a situaciones regulares; podría ser considerados por muchos la forma de actuar en perfecta naturalidad por parte de un ser humano (es decir, sin que le sea exigida determinada conducta)”.

#### **Específicas**

“Tal cual se deduce de su conceptualización, estas competencias se corresponden con el modo de actuar de una persona frente a un campo, es decir, son destrezas, habilidades y actitudes que una persona aprende a desarrollar para aplicarlas en un área determinada. Las competencias específicas, son conductas que las personas aprehenden con el fin de poder proporcionar una serie de respuesta a un determinado ambiente o área”.

Ernest y Young (2010) afirman que las tipologías de competencias existentes son:

- Competencias básicas: Adquiridas en la educación básica.

- Competencias conductuales: Actitudes, conductas, valores, preferencias.
- Competencias técnicas: Dominios técnicos de una función específica.

Cuesta Santos, (2002) las define como:

- ✓ Competencias básicas o primarias: “orientadas en aptitudes, rasgos de personalidad y actitudes”.
- ✓ Competencias secundarias o complejas: “son dimensiones complejas comprendiendo varias competencias primarias”.

Y seguidamente se añade por (Venegas, 2005), y modificado por (Bermejo, 2013), que atendiendo a sus características, las competencias laborales pueden clasificarse en:

Competencias del techo: “las que son necesarias pero no garantizan resultados superiores. Entre ellas se encuentran conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, cualidades y **aptitudes**”

Competencias del cimiento: “aquellas que son las que garantizan resultados superiores, tales como **valores**, actitud, motivación e integración”.

Se aportan por (Bermejo, 2013), de este estudio al concepto de Álvarez Venegas las características del binomio **aptitudes - valores**, de las competencias del techo y cimiento, respectivamente, desde un enfoque genérico.

El término competencias posee tres niveles de actuación (Soltura 2012, Cuesta 2010, Bermejo 2015, entre otros): competencias laborales, competencias por procesos (procesos clave o de apoyo) y competencias organizacionales. En esta investigación se hará referencia a las competencias laborales, las cuales son de gran importancia en el proceso de evaluación del desempeño, por constituir el nivel base del modo de actuación de las competencias en cualquier organización.

### **1.3. Definición de competencias laborales.**

Según Riquelme (2018), las competencias laborales se clasifican de las siguientes maneras:

- Competencias administrativas.

- Competencias de supervisión.
- Competencias de comunicación.
- Competencias cognitivas.

Hoy en día las empresas buscan elevar el nivel de calificación y capacitación de sus empleados mediante la evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales, para lograr efectividad y competitividad empresarial que conllevan a la satisfacción del cliente.

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral como son:

- ✓ “Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada”. (CINTERFOR, 2015).
- ✓ “La competencia laboral es la capacidad individual dada por las habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias, aptitudes y otras, que posee, adquiere y consolida el hombre para el ejercicio de sus funciones, y que agregan valor en el desempeño de su puesto de trabajo; pero solo si estas características se ponen en acción a través de la actitud, motivación y valores de cada individuo, como parte integrante de un todo, dado a partir de la denominada competencia genérica” (Bermejo, 2015).
- ✓ La aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. (Mertens, 2015).
- ✓ Alles (2015), citando a Spencer y Spencer, señala que (...) una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación (...)
- ✓ (...) La competencia actualmente se define como las habilidades, el conocimiento y la capacidad de desempeño (...) (Riquelme, 2018).

Las definiciones antes expuestas fueron utilizadas por la autora para realizar una comparación entre las mismas sobre la base de las semejanzas y diferencias que posee cada concepto de los diferentes autores. (Tabla 2).

**Tabla 2. Comparación de las definiciones del término competencia laboral.**

| Autores                                                                                               | Conceptos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Semejanzas                                                                                                                                                                                                                    | Diferencias                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. CINTERFOR. (2015) | Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.                                                                                                                                                                                                                                               | Los autores utilizan el término capacidad como eje central de las definiciones.<br><br>Afirman que las competencias laborales conllevan al logro de la efectividad y el valor agregado en el desempeño del puesto de trabajo. | No considera la detección y análisis de las competencias en el puesto de trabajo.<br><br>Solo considera las decisiones y acciones directivas. |
| Bermejo, (2015)                                                                                       | Es la capacidad individual dada por las habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias, aptitudes y otras, que posee, adquiere y consolida el hombre para el ejercicio de sus funciones, y que agregan valor en el desempeño de su puesto de trabajo; pero solo si estas características se ponen en acción a través de la actitud, motivación y valores de cada individuo, como parte integrante de un todo, dado a partir de la denominada competencia genérica. | Utilizan los términos habilidades, conocimientos, destrezas y experiencias.                                                                                                                                                   | No evidencia la necesidad de identificar, desarrollar y retener el capital humano.<br><br>Solo se refiere al gerenciamiento.                  |
| Mertens (2015)                                                                                        | La aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                               |
| Riquelme (2018)                                                                                       | La competencia actualmente se define como las habilidades, el conocimiento y la capacidad de                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                               |

|                                   |                                                                                                                                                                                               |  |  |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|                                   | desempeño.                                                                                                                                                                                    |  |  |
| Alles citando a Spencer y Spencer | Una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. |  |  |

De lo anterior la autora de este estudio intuye que existe una homogeneidad en cuanto a la percepción y definición de este término, al considerar las competencias como los atributos inherentes al hombre en función del modo de actuación de estas en un momento dado; y considerando el puesto de trabajo, como antes se citó el nivel base, la autora refiere que la competencia laboral se considera como la condición o capacidad que posee cualquier individuo que lo diferencia de otro por sus habilidades, conocimientos, actitudes, valores y destrezas; lo que permite un desempeño eficaz en el puesto de trabajo.

Resulta entonces necesario conocer cómo pueden ajustarse estas competencias en correspondencia con las funciones, tareas, requisitos, entre otros aspectos inherentes al puesto de trabajo, a través de los denominados perfiles de posición, perfiles de ocupación, perfiles del puesto o perfiles de cargo, entre otras acepciones.

#### **1.4. Perfil de cargo**

El perfil de cargo es un proceso que describe las habilidades y rasgos psíquicos de la persona, el mismo puede utilizarse en la aplicación de sistemas de estimulación, desarrollo de programas de capacitación, brinda elementos de gran utilidad para la realización de las evaluaciones del desempeño, contribuye a la determinación de las demandas personales que el puesto exige al trabajador (demandas físicas, habilidades, experiencia y factores de personalidad). (Laugart, 2002).

En el perfil de cargo se describen las habilidades y rasgos psíquicos de la persona a partir de la información obtenida en el proceso de diseño del puesto. (Chiavenato, 2004).

Según Torrejón y Paredes (2008) un perfil ocupacional basado en competencias es una agrupación de estándares o unidades de competencia laboral que da cuenta de las actividades y funciones que componen un oficio o cargo.

El perfil de cargo está compuesto por un conjunto de patrones que describen los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral, los contextos en los que ocurre ese desempeño, lo que debe saber, las habilidades que debe poseer, las actitudes que debe mostrar y las evidencias que debe aplicar para demostrar su competencia en un puesto de trabajo determinado, respondiendo al desempeño óptimo del trabajador.

Actualmente no se cuenta con una definición clara de los perfiles de cargo que componen la estructura organizacional administrativa (personal fijo), razón por la cual se presenta dificultad para identificar las competencias deseadas que debe poseer el personal contratado. Además se evidencia en el personal falta de información precisa y detallada con respecto a los objetivos organizacionales y a los de su propio cargo.

También se identifican falencias en el conocimiento de las funciones inherentes a cada cargo. Por las razones anteriormente enunciadas se pretende con la construcción de los perfiles de cargo basada en un modelo de gestión por competencias, optimizar los procesos y contar con personal idóneo para desarrollar las actividades encomendadas. (Brazzolotto, 2014).

No es posible tratar los perfiles de cargos sin considerar las características de los puestos de trabajos que le corresponden. De todo lo antes expuesto es necesario referenciar algunos métodos utilizados para determinar las características de cada puesto de trabajo.

Los métodos para determinar las características de cada puesto de trabajo son:

1. Observando lo que son capaces de ser los mejores trabajadores en cada puesto y tomarlo como referencia.
2. Los que toman las decisiones definen las características deseadas para cada puesto.

El primer método tiene como objetivo observar el desempeño del trabajador en su puesto para tomar como referencia las competencias que éste ha desarrollado. La ventaja de este método es que utiliza la técnica entrevista de incidentes críticos, pues da posibilidad al buen trabajador

de abordar abiertamente las razones de su alto desempeño, revelándose no solo sus competencias, sino que florecen otras no recogidas en el registro, anteriormente identificadas.

El segundo método es utilizado generalmente cuando es un puesto de nueva creación, el número de sus ocupantes es limitado y no es representativo como muestra porque los dirigentes empresariales no aceptan un perfil hecho en cuya creación no han participado, en este caso se debe recurrir al comité de expertos con el objetivo de ratificar el trabajo realizado. (Delgado, 2010)

La autora considera la primera percepción como la que más se corresponde para medir el desempeño de los ocupantes del puesto de trabajo acorde a sus características y en función de ellas (se comprueba a través de la observación); qué cualidades pueden ser consideradas como las características idóneas y competentes que inciden en mayor medida en un adecuado desempeño del trabajador, que pueden enmarcarse a través de los denominados perfiles por competencias.

### **1.5. Perfil por competencias**

El perfil de competencias no es más que un inventario de las mismas. Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa. Denominaciones como: identificación con la compañía, auto-confianza, búsqueda de información, orientación al cliente, pensamiento conceptual, flexibilidad, liderazgo, etc. Cada competencia tiene un determinado número de niveles que reflejan conductas. (Llorente, 2004).

Perfil de competencias: “definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia). Los perfiles de competencias de cargo superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias”. (Cuesta, 2006).

Según Arias (2018) el perfil por competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo. Describe comportamientos que se pueden observar y se vincula a la estrategia, estructura y la cultura de la empresa.

Según Franklin y Nora (2012) los perfiles de competencias son distintos a los profesiogramas, ya que estos últimos se basan en un aspecto cognitivo, mientras que los perfiles de competencias se basan en competencias secundarias y descripciones que especifican ciertas pautas de conducta dentro del puesto de trabajo, que son las que determinan finalmente las competencias necesarias dentro del puesto en la empresa. No a todas las empresas les funciona lo mismo, ni les da un desempeño superior lo mismo, y es por esta razón por lo que los perfiles de competencias no son iguales en mismas empresas.

Un perfil de competencias puede responder a qué hace, cómo se hace y para qué se hace, teniendo en cuenta lo que se necesita para el puesto, las condiciones y la cultura de la empresa. En base a todo esto es en lo que se construye un buen perfil de competencias que sin duda conseguirá un mayor rendimiento dentro de la empresa en base a buenas elecciones.

Todo lo expuesto hasta el momento permite a la autora de este estudio inferir que resulta necesario para lograr un adecuado ajuste puesto- hombre (competencias), tratar los denominados perfiles de cargo por competencias laborales.

#### **1.6. Perfil de cargo por competencias laborales.**

Por perfil de cargo por competencias laborales se entiende la declaración empresarial acerca de los rasgos que deben caracterizar a sus empleados, expresados en términos de competencias en diferentes dominios de la acción profesional. (Hoyos, 2010).

Según Alles (2015), el perfil de cargo por competencias laborales es un documento descriptivo del puesto, en el que se especifican las diferentes competencias y los niveles o grados de suficiencia exigidos en cada una de ellas.

G. Arias (2018), señala que el perfil de cargo por competencias laborales expresa las características laborales requeridas para el cargo a ejercer e indica las competencias que solicita el empleador.

El Perfil de Cargo por Competencias laborales en una organización aporta información al capital humano acerca de sus puntos fuertes y necesidades de mejora. Ilustra los comportamientos en cada nivel del desarrollo de las competencias, de manera que quede reflejado, por una parte, las conductas requeridas, y por la otra, la medida en que las necesidades de mejora que se llevan a cabo son efectivas para alcanzar el nivel deseado. (Bermejo, 2015).

La autora de este estudio resume que a través de los diseños de los perfiles de cargo por competencias las empresas disponen de una herramienta que constituye el punto de partida que estas deben asegurar, antes de la contratación, y que a su vez le hará posible posteriormente evaluar el desempeño de los posibles candidatos a los puestos de trabajo que se ofertan.

Los estudios realizados por especialistas en esta temática evidencian que en la contemporaneidad son viables de utilizar los denominados perfiles de cargo por competencias con un enfoque holístico.

### **1.7. Perfil de cargo por competencias laborales con un enfoque holístico.**

El perfil de cargo por competencias laborales con un enfoque holístico no puede ser tratado sin considerar en ello la integración de conceptos, métodos, técnicas y experiencias alcanzadas concernientes en primera instancia al análisis y descripción de puestos de trabajo que resultan ser el punto de partida que permite conocer qué competencias son atribuibles al puesto de trabajo, constituyendo por demás el centro por excelencia del sistema de gestión integrada de recursos humanos, todo lo cual permite dar respuesta en su interacción con el diseño de puesto a ¿EL Qué? y ¿EL Cómo? del proceso y con ello contar con elementos importantes que permiten lograr el ajuste puesto de trabajo- hombre-comportamiento, por lo que se intuye que resulta trascendente considerar estas exposiciones como soporte teórico para definir lo que representa este.

En la literatura consultada no se han encontrado referentes que conceptualicen lo que representa un perfil de cargo por competencias con enfoque holístico, por lo que la autora de este trabajo tomando en cuenta los conceptos sobre perfil de cargo y perfil de cargo por competencias laborales lo define como el proceso que permite integrar en un todo el perfil de cargo y las competencias expresadas a través de atributos personales y las funciones discretas del puesto.

Todo lo antes expuesto permite realizar una adecuada evaluación del desempeño de los empleados, partiendo de sus conceptualizaciones, mostrado seguidamente.

### **1.8. Evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño es parte del sistema integrado de gestión del talento humano y se constituye en una herramienta estratégica para determinar si el desenvolvimiento laboral de un colaborador en un puesto específico aporta al logro de los objetivos organizacionales. Es un proceso periódico de medición que estima cualitativa y cuantitativamente el grado de cumplimiento de las actividades, objetivos y responsabilidades asignadas a las personas en sus puestos de trabajo. Busca a través de esta medición, mejorar los conocimientos, destrezas, habilidades, condiciones de trabajo, procesos y resultados.

Varios son los autores que desde diferentes enfoques han expresado su visión respecto a lo que representa y significa la evaluación del desempeño. A continuación se dan a conocer algunas de estas definiciones a través del tiempo:

Para Chiavenato (2000), “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, entre otros”

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), (...) la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los

atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (...)

En 2008 Sánchez y Bustamante señalan que: “las organizaciones necesitan conocer como están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no. Para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos”

Manene, (2010) afirma que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de análisis que permite determinar la eficacia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones en la organización.

Según Morales (2016), es un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

Como se puede apreciar, existe un consenso entre los autores más contemporáneos en relación con la visión sobre el concepto técnico del desempeño, la cual se focaliza principalmente a una forma de medir el aporte de cada trabajador al logro de objetivos.

La autora de esta investigación, basada en las definiciones expuestas anteriormente, considera la evaluación del desempeño como un proceso continuo y sistémico donde se evalúan las habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y aptitudes del personal en cada puesto de trabajo, para conocer el aporte de cada trabajador al desarrollo de la organización, logrando el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Mediante este proceso se pueden identificar problemas de supervisión del talento humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, entre otros.

### **1.8.1. Nuevos enfoques de la evaluación del desempeño.**

- Los indicadores deben ser sistemáticos (planeación estratégica).

- Los indicadores se deben escoger en conjunto.
- Tipos de indicadores: financieros, ligados al cliente, internos y de innovación.
- Integrador de todos los procesos de Recursos Humanos.
- Se basa en un proceso no estructurado (negociación).
- Debe incluir nuevos aspectos: competencia personal, competencia tecnológica, competencia social.
- Debe hacer énfasis en los resultados. (Sánchez, 2012)

De lo antes expuesto la autora de esta investigación intuye que tanto el proceso de evaluación del desempeño y los nuevos enfoques para evaluar el desempeño del personal deben basarse en diferentes herramientas, a partir de lo cual desde un enfoque genérico de estas y específico de cada una se pueda identificar y posteriormente seleccionar cual es la que corresponde utilizar según los objetivos de este estudio.

### **1.9. Definiciones de metodología, procedimiento, método y modelo.**

Para comenzar el análisis de los diferentes procedimientos de evaluación del desempeño es necesario tomar en cuenta los conceptos de metodología, procedimiento, método y modelo desde el punto de vista genérico tal y como se exponen seguidamente:

#### **Metodología:**

- Grupo de mecanismos o procedimientos racionales, empleados para el logro de un objetivo, o serie de objetivos que dirige una investigación científica. (<https://definición.de>)
- “Aplicación coherente de un método. Conjunto de métodos y operaciones utilizados en la investigación científica. Parte del proceso de investigación o método científico que sigue a la propedéutica y permite sistematizar los métodos y las técnicas necesarias para llevarla a cabo”. ([www.monografias.com](http://www.monografias.com))

#### **Procedimiento:**

- Pérez y Gardey, citando a Melinkoff (1990) afirma que: “Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores”.

- Seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. (Pérez, Gardey: 2012)

### **Método:**

- Conjunto de estrategias y herramientas que se utilizan para llegar a un objetivo preciso. (<https://definición.de>)
- Es una manera razonada de conducir el pensamiento para alcanzar un fin establecido. Procedimiento que se utiliza para alcanzar los objetivos de un proyecto. ([www.monografias.com](http://www.monografias.com))

### **Modelo:**

- Prototipo que sirve de referencia y ejemplo para diseñar y confeccionar cualquier producto de la misma naturaleza. (<https://definición.de>)

En esta investigación la autora empleará un procedimiento para la evaluación del desempeño del personal del Complejo Hotelero Libertad – Rex, ya que a través de él se busca una sistematicidad en cada una de las etapas y fases, relacionándose entre sí, con el fin de lograr un procedimiento de evaluación del desempeño, utilizando en las etapas del mismo diferentes métodos y técnicas que harán posible la elaboración del perfil de cargo por competencias laborales con un enfoque holístico y de la propia evaluación del desempeño.

#### **1.9.1. Procedimientos para evaluar el desempeño sobre la base de las competencias laborales.**

Seguidamente se resumen los principales aspectos que caracterizan diversos procedimientos que han sido tomados como referencia y que sustentan desde el punto de vista teórico cuál de ellos puede ser el adecuado para este estudio, o tomar los elementos portadores de aportes que a juicio de esta autora pueden estar presentes en el procedimiento propuesto. (Tabla 3).

#### **Tabla 3. Comparación de diferentes procedimientos de evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales.**

| <b>Autores</b>                         | <b>Contenido</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Aportes</b>                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Limitaciones</b>                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alemán<br>Ferro y<br>González<br>Verde | Etapa 1. Determinar los principios y objetivos de la evaluación del desempeño.<br>Etapa 2. Selección del puesto de trabajo a evaluar, método de evaluación.<br>Etapa 3. Aseguramiento de los objetivos, alcance y metodología del proceso de evaluación y la formación de los evaluadores.<br>Etapa 4. Aplicación y retroalimentación.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Tiene en cuenta los principios y objetivos de la evaluación del desempeño que constituyen el punto de partida de cualquier procedimiento.                                                                                                             | Carece de un diagnóstico de la organización y del puesto objeto de estudio, por lo que no se conocen las deficiencias que presentan.<br><br>No propone un perfil de cargo sobre la base de las competencias laborales con enfoque holístico. |
| Brazzolotto                            | Etapa 1. Diagnóstico de la situación actual de la organización reflejando los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la organización empresarial en su funcionamiento.<br>Etapa 2. Definición del proceso objeto de estudio. Análisis de las quejas de clientes. Nivel de calidad percibido por el cliente.<br>Etapa 3. Análisis y diseño del puesto de trabajo. Perfiles de competencia, sobre la base de los datos generales del cargo, caracterización y condiciones del puesto, requisitos generales, competencias laborales del puesto de trabajo.<br>Etapa 4. Sistema de evaluación del desempeño. Definición de indicadores específicos por áreas. Definición de criterios de evaluación.<br>Etapa 5. Implementación del procedimiento de la evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales.<br>Etapa 6. Propuesta de mejora en el desempeño. | Analiza los resultados favorables y las deficiencias de la empresa que permitirán realizar un mejor análisis de la evaluación del desempeño.<br><br>Tiene en cuenta el perfil de competencia como elemento importante de la evaluación del desempeño. | No propone un perfil de cargo sobre la base de las competencias laborales con enfoque holístico.<br><br>No analiza los objetivos y premisas de la evaluación del desempeño.                                                                  |
| Carrasco<br>López                      | Etapa 1. Análisis de los principales componentes estratégicos corporativos (definir misión, fuerzas actuantes, visión, objetivos estratégicos y estrategias generales de la entidad objeto de estudio).<br>Etapa 2. Análisis estratégico por Unidad Estratégica de Negocio (definir misión, fuerzas actuantes, visión, objetivos estratégicos y estrategias generales del área objeto de estudio).<br>Etapa 3. Análisis funcional que comprende la elaboración del perfil de cargo por competencias y las normas o estándares de competencias.<br>Elementos del proceso de evaluación del desempeño: objetivos del proceso, rol del supervisor en la evaluación, evaluación del desempeño, indicadores y técnicas de evaluación del desempeño, impacto de la metodología propuesta y proponer un programa de acciones.                                                                                                   | Tiene en cuenta los análisis estratégicos tanto de la empresa como del área objeto de estudio que permitirán conocer los resultados favorables y las deficiencias.                                                                                    | Elabora el perfil de cargo por competencias pero no propone un perfil de cargo sobre la base de las competencias laborales con enfoque holístico.<br><br>No analiza las premisas y funciones de la evaluación del desempeño.                 |

De la tabla antes expuesta puede observarse que como limitación fundamental estos procedimientos carecen de un perfil de cargo por competencias que lo sustente, aspecto este que conjuntamente con otros la autora de esta investigación basa su propuesta tal y como se expone en el siguiente capítulo.

## **Capítulo II: Procedimiento propuesto para el perfil de evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales.**

El estudio de las referencias bibliográficas utilizadas permitió a esta autora contextualizar los elementos que caracterizan en lo fundamental el procedimiento propuesto.

### **2.1. Basamento teórico que sustenta el procedimiento propuesto para evaluar el desempeño sobre la base de las competencias laborales.**

- **Objetivos del procedimiento.**

- ✓ Conocer las características y exigencias de los puestos de trabajo.
- ✓ Adecuar desde el punto de vista teórico y metodológico los elementos que se proponen conformen el procedimiento a las características propias del puesto de trabajo.
- ✓ Discurrir en la adecuación y mejora continua de las etapas y fases del procedimiento.
- ✓ Seguir una secuencia lógica en la orientación, desarrollo y culminación de los elementos comprendidos en este.

- **Premisas metodológicas para el despliegue del procedimiento.**

- ✓ Conocimiento de lo que significa evaluar el desempeño sobre la base de las competencias laborales desde un enfoque holístico.
- ✓ Contar con un personal competente e idóneo para organizar cada una de las etapas y fases que conforman el procedimiento desde una secuencia lógica.
- ✓ Interrelación en el modus operandis de todos los factores que de una forma u otra estén involucrados para hacer posible el despliegue del procedimiento propuesto.

- **Funciones del procedimiento.**

- ✓ Precisar hacia qué direcciones debe evaluarse el desempeño y el rol que le corresponde a cada factor que interviene en su desarrollo.

- ✓ Adecuar el tratamiento de los diferentes aspectos a considerar en la evaluación del desempeño del personal desde los puestos de trabajo.
- ✓ Proporcionar una guía que permita identificar los diferentes elementos que deben ser considerados para evaluar y mejorar el desempeño del personal.
- ✓ Aplicar las herramientas que permitan evaluar el desempeño en su ámbito de actuación.

- **Principios de un procedimiento.**

- ✓ Personal comprometido con la mejora continua del desempeño del personal y sus competencias en el contexto objeto de estudio.
- ✓ Disponibilidad de herramientas para el tratamiento del desempeño del personal sobre la base de las competencias laborales.
- ✓ Ejecución del procedimiento que siguiendo una sucesión lógica de cada etapa y fase permita tomar decisiones que corresponden en función a las situaciones que se presenten.

## **2.2. Descripción del procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales en el Complejo Hotelero Libertad - Rex.**

**Etapa 1:** Diagnóstico de la entidad, área de resultados clave y puesto de trabajo.

- Fase 1: Diagnóstico de la entidad.
- Fase 2: Diagnóstico del área de resultados clave.
- Fase 3: Diagnóstico del puesto.

**Etapa 2:** Propuesta de un perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico.

- Fase 1: Perfil de cargo
- Fase 2: Perfil de cargo por competencias laborales con enfoque holístico.

**Etapa 3:** Evaluación del desempeño.

**Etapa 4:** Implementación y control.

Antes de desarrollar las diferentes etapas y fases del procedimiento propuesto, se conforma el comité de expertos a priori (Tabla 4 – Anexo 1) teniendo en cuenta el juicio calificado por el Grupo Empresarial Hotelero ISLAZUL, Sucursal con carácter de UEB Complejo Hotelero Libertad – Rex, compuesto por 11 miembros expuestos a continuación:

1. Sady Verdecia Silva, Especialista “B” en Gestión de Recursos Humanos.
2. Marlenes Quintana Ladrón de Guevara, Recepcionista Hotelera
3. César Garrido Fernández, Especialista “C” en Calidad
4. Alicia Dumas Safontf, Recepcionista Hotelera
5. Vivian Garmendía Vicente, Especialista en Gestión Económica
6. Beatriz Hechavarría Simont, Camarera de habitación Jefa de Brigada
7. Ubenis Morell Álvarez, Chef de Cocina
8. Osmanis Guerrero García, Director General
9. Antonio Villalobos Sánchez, Informático
10. Laritza García Medina, Maitre de Hotel
11. Rafael Almenares García, Dependiente de Servicios Gastronómicos

A través del Software Decisiones se seleccionan, de un total de 11 expertos antes mencionados, los que cumplen con las características a evaluar por dicho software, resultando un total de 9 expertos. (Anexo 1 – Figura 1) y la autora para validarlos y determinar el coeficiente de Kendall, aplica una encuesta (Anexo 2) a los mismos, procesándola a través del paquete estadístico SPSS v.22. 0. Se utilizó para la evaluación de las categorías la escala: Alto(A): [3], Medio (M): [2], Bajo (B): [1], mostrando los resultados en el Anexo 2 – Figura 2.

En la **primera etapa** del procedimiento se realiza un diagnóstico de la entidad objeto de estudio, del área de resultados clave y del puesto de trabajo.

**Fase 1:** En esta fase se efectúa un diagnóstico a nivel general del Complejo Hotelero Libertad – Rex, sobre la base de la misión, visión y fuerzas actuantes tanto internas como externas. Para ello se consultaron los documentos rectores de la entidad (Planeación Estrategia) y también se aplicó una tormenta de ideas con el grupo de expertos; todo lo cual hizo posible corroborar la información contenida en los documentos antes referenciados.

**Fase 2:** En esta fase se realiza un diagnóstico del área de resultados clave del complejo (Área de Servicios Gastronómicos), al ser el área que más responde al cumplimiento del objeto social de la entidad y que incide en sus resultados. Para ello la autora conjuntamente con el grupo de expertos mediante una tormenta de ideas primeramente y la observación directa por

parte de la investigadora pudo constatar y definir la misión, visión y fuerzas actuantes tanto internas como externas de dicha área.

La autora se basa en los conocimientos adquiridos por la asignatura de Dirección Estratégica, para conformar la misión y la visión, donde:

- La misión es la razón de ser de la empresa, su objetivo supremo. Proporciona unidad, sentido de dirección y es guía para la toma de decisiones estratégicas.
  1. Debe expresar el servicio que presta y no el producto.
  2. Debe ser diferente, única, motivadora, original.
  3. Debe ser cambiada cuando se satisface completamente las necesidades de los clientes.
  4. Debe ser coherente, clara, precisa y realista.
  5. No debe expresar cifras.
  6. Debe comenzar en infinitivo.
  7. Responde a las siguientes interrogantes: ¿Qué hace?, ¿Con qué lo hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?

La visión es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información, es a lo que aspira ser la entidad en un futuro.

1. Debe ser elaborada entre los principales directivos de la empresa.
2. Debe ser clara y precisa, no expresar cifras.
3. Debe tener un horizonte predeterminado.
4. Debe guardar correspondencia con la misión.
5. Debe comenzar por: logramos, somos.

El resultado de este diagnóstico está contemplado en el capítulo 3, subepígrafe 3.3.

**Fase 3:** En esta fase se realiza un diagnóstico del puesto de Dependiente de Servicios Gastronómicos, inherente al área de resultados clave antes citada y teniendo en cuenta también que este representa el nivel primario o primera instancia de actuación donde se manifiestan las competencias laborales y se evalúa el desempeño de sus ocupantes; conjuntamente con que este constituye el puesto de trabajo que más ingresos aporta a los resultados de la entidad.

También fue utilizada la tormenta de ideas y la observación directa, además de la puesta en práctica de los conocimientos antes expuestos tal y como se refleja en el capítulo 3, subepígrafe 3.3.

En la **segunda etapa** se adaptó el procedimiento de Bermejo, 2015 en su fase 2, etapa 1 (caracterización) según como se refleja a continuación:

Primera dirección: Nivel de Competencias Laborales.

- Comprende dos momentos de análisis dados por:

Primer momento:

- ✓ Elaboración del Perfil de cargo por competencias laborales o perfil de cargo de la posición basado en competencias.

Se orienta en dos componentes.

Primer componente:

El perfil de cargo: el punto de partida es el análisis y diseño del puesto de trabajo objeto de estudio (en función de la estructura de puestos existentes y su posición e importancia dentro de la misma), lo que permite conocer los requerimientos, funciones, requisitos físicos y de personalidad asociados a este, entre otros aspectos. Se establece para su evaluación una correspondencia entre: objetivos estratégicos, estrategias (organizacionales, por unidades organizacionales y por áreas de resultado clave) y estructura (puestos de trabajo). Para ello la autora de este estudio utilizó las entrevistas a los titulares del puesto y todo el personal que de una forma u otra se relacionan con el puesto, y la observación directa a los titulares del puesto.

Segundo componente:

Perfil holístico de competencias: se procede a la identificación y elaboración del perfil de competencias laborales, se emplea el método Delphi (Cuesta, 2010) (Anexo 3); las competencias están en función de atributos personales. Con la aplicación de la técnica de Análisis Funcional (<http://www.oci.org.co/ibertop/documentos/40-certi.pdf>). Las 40 Preguntas

más Frecuentes sobre Competencia Laboral. CINTERFOR/OIT), las competencias se expresan en función de las tareas que debe cumplimentar el ocupante del puesto.

El **Método Delphi** es una técnica prospectiva para obtener información esencialmente cualitativa, pero relativamente precisa, acerca del futuro. Supone un avance significativo respecto a otras técnicas similares tales como la previsión individual y la consulta individualizada a un experto o a un panel. Consiste básicamente en solicitar de forma sistemática las opiniones de un grupo de expertos, pero prescindiendo de la discusión abierta, lo que permite evitar los inconvenientes de ésta (influencia de factores psicológicos: persuasión, resistencia al abandono de las opiniones públicamente manifestadas, efecto de la opinión mayoritaria, etc.)

Este método sustituye, por tanto, el debate directo por un programa cuidadosamente elaborado de preguntas recogidas en un cuestionario enviado a los distintos expertos. Las preguntas pueden hacer referencia, por ejemplo, a juicios acerca de la ocurrencia o no de determinados hechos, su probabilidad o las consecuencias que se pueden derivar de los mismos.

Para la elaboración del presente trabajo el autor utilizó la siguiente metodología de **Cuesta (2010)** el cual define los siguientes pasos.

1. **Creación del grupo de expertos.** Una vez aprobado el grupo por la Alta Dirección de la organización, se efectúa un proceso de entrenamiento (20 horas) en gestión de competencias. En esencia se adiestraron los expertos en las concepciones más actuales de la GRH vinculadas a la gestión de competencias, así como con los argumentos antes brindado, unido a la explicación de cómo proceder en este método de expertos.
  2. Desarrollo de la **primera ronda:** a cada experto (E) del grupo se le entregaba una hoja de papel en la cual debía responder sin comentarios en el grupo la siguiente pregunta:  
  
¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto X?
- ❖ Los especialistas que aplican el método relacionan todas las competencias, y después reducen el listado erradicando repeticiones o similitudes.

3. **Segunda ronda.** Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior (Anexo 3 – Tabla 5): Pregunta: *¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con N.*

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

$$Cc = (1 - VN/Vt) \times 100$$

**Donde:**

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

VN: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

❖ Empíricamente, si resulta  $Cc \geq 60\%$  se considera aceptable la concordancia. Las C que obtuvieron valores  $Cc < 60\%$  se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los E. (Anexo 3 – Tablas 6 y 7)

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 les es orientado a los E que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta  $n=7$ , en este caso, que será la de menos importancia. Se insiste en que no deben ocurrir “ligas” o iguales ponderaciones a una misma competencia, porque se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación. (Anexo 3 – Tabla 8)

❖ Recogidas la respuesta se ordenan las ponderaciones de acuerdo con el valor de la sumatoria por filas indicada por  $R_j$ . Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de  $R_j$  media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia. (Anexo 3 – Tabla 9)

❖ Después del paso anterior si  $Cc < 60\%$ , hay que acudir a otra ronda.

5. **Cuarta ronda.** A los expertos se les hace llegar los resultados obtenidos de las rondas anteriores, 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 realizar los cálculos de idéntico modo que en la tercera ronda.

Para no redundar numéricamente, sólo se expresará aquellas competencias donde  $Cc \geq 60\%$ . Es conclusión que hay un adecuado nivel de consenso y se arriba a las competencias para ese puesto, las que son determinadas por el grupo de expertos.

Finalmente se confecciona el perfil de competencias, presentado en el Anexo 3 – Tabla 10)

El **Análisis Funcional** es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Este método no es, en modo alguno exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que función hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

El proceso que se sigue para realizar el análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis.

Este método se aplica de lo general a lo particular. En el caso de un puesto de trabajo, se inicia con la definición del propósito clave del mismo y concluye cuando se encuentre los elementos de competencias que puede ser desarrollada por el ocupante del puesto. Debiéndose identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.

El resultado del análisis se expresa mediante un Mapa o Árbol Funcional (presentado en el capítulo 3). El mismo es la representación gráfica de los resultados del análisis funcional. Su forma en árbol (dispuesto horizontalmente) refleja la metodología seguida para su elaboración en la que, una vez definido el propósito clave, este se desagrega sucesivamente en las funciones constitutivas.

Las ramas del árbol son “causas” ligadas gráficamente hacia la izquierda (o hacia abajo según se halla dibujado) con sus respectivas “consecuencias”. Si se lee de abajo hacia arriba (o de izquierda a derecha) se estaría respondiendo el “¿Cómo?” una función principal se lleva a cabo mediante la realización de las funciones básicas que la integran. En sentido contrario, de derecha a izquierda se estaría respondiendo el “¿Para qué?” de cada función el cual se encuentra en la función del nivel inmediatamente siguiente.

El método del análisis funcional es el cimiento para la elaboración de normas de competencia laboral. Como tal, está en la raíz de la descripción de las áreas ocupacionales objeto de normalización. La integración de una norma de competencia en sus diferentes componentes: las unidades de competencia, los elementos, las evidencias de desempeño, los criterios de desempeño el campo de aplicación, las evidencias de conocimientos y las guías para la evaluación.

**Propósito clave:** Describe la razón de ser de la actividad productiva, le empresa, o sector, según sea el nivel en el cual se está llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible.

La redacción de propósito clave, la función principal, y unidades (funciones básicas) se realiza siguiendo la siguiente sintaxis:



**Función Principal:** Contiene de manera más precisa y orgánica el procedimiento seguido en el proceso productivo. Permite el ordenamiento de los diversos procedimientos técnicos y organizacionales en una determinada Área de Competencia Laboral.

**Unidad de Competencia o función básica:** Es la agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo. Es en este nivel mínimo cuando se conocen como elementos de competencia.

**Elemento de Competencia o Subfunción:** Es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto, se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar.

Se ofrece el Perfil Holístico de Competencias, que a través de la competencia genérica (contempla como un todo las competencias en función de los atributos personales y de las tareas del puesto), le impregna una orientación sistémica al perfil. Se logra un ajuste puesto - hombre-puesto.

La autora realiza una entrevista (Anexo 4) al grupo de expertos como herramienta para recoger la información necesaria que posibilite elaborar el perfil de cargo de manera adecuada.

Todo lo anterior permitió elaborar el perfil de cargo (Primera Variante - Cuadro 1, Anexo 5 y Segunda Variante – Cuadro 2, Anexo 8) del puesto de dependiente de servicios gastronómicos y el perfil por competencias laborales con un enfoque holístico(Cuadro 3 – Anexo 9).

En la **tercera etapa** se analizan los objetivos, premisas, principios y funciones de la evaluación del desempeño, así como los métodos para evaluar el desempeño, donde se utilizará el método de escalas gráficas en base al comportamiento llegando a los resultados de dicha evaluación.

La literatura especializada en esta temática (Pavón, 2006) refiere existen diferentes métodos para evaluar el desempeño; ellos son:

- ✓ Escala grafica de calificación.
- ✓ Alternativas en la calificación.

- ✓ Comparación de pares.
- ✓ Distribución forzada.
- ✓ Incidentes críticos.
- ✓ Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC).
- ✓ Evaluación por resultados.
- ✓ Autoevaluación.
- ✓ Administración por objetivos.
- ✓ Integración de métodos (métodos mixtos).
- ✓ Otros

De los métodos antes expuestos los que más se utilizan son:

**Método de escala gráfica de calificación:** la escala enlista diversas características (como calidad y cantidad) así como una gama de desempeño (desde insatisfactorio a excepcional) para cada una. A todos los subordinados se les califica encerrando en un círculo o marcando la calificación que mejor describe su nivel de desempeño para cada característica. Posteriormente se totalizan y suman los valores asignados para cada característica.

**Método de incidentes críticos:** en este método el supervisor lleva para cada colaborador un registro de ejemplos poco frecuentes, buenos o indeseables de la conducta relacionada con el trabajo de esa persona. Idealmente tener una lista de incidentes críticos, ofrece también algunos ejemplos concretos de lo que el colaborador específicamente puede hacer para eliminar cualquier deficiencia en el desempeño.

**Método de evaluación por resultados:** se basa en la comparación periódica entre los resultados asignados o esperados para cada empleado y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones pueden identificar los puntos fuertes y débiles del funcionario, así como las medidas para el próximo período.

**Método de autoevaluación:** el propio colaborador realiza su autoevaluación a través del análisis de sus propias características del desempeño en función de las tareas previstas. Tiene el inconveniente de que toda persona tiende a presentarse a sí mismo de forma positiva, por lo que debe utilizarse como complemento de otro método.

La autora de este estudio selecciona la escala de calificación basada en el comportamiento, cuyas características se plantean seguidamente.

**Método de escala de calificación basada en el comportamiento:** este método está diseñado para combinar los beneficios de la narrativa de incidentes críticos (permite evaluar el desempeño desde un enfoque cualitativo) y las calificaciones cuantitativas (proporcionada por la escala grafica de calificación); en correspondencia con la tendencia que en el contexto nacional e internacional se utiliza en la contemporaneidad para evaluar el desempeño de forma apropiada y equilibrada.

Todo ello permite intuir las ventajas y limitaciones que puede tener este método.

### **Ventajas.**

- Apunta a combinar los beneficios de los incidentes críticos narrativos y calificaciones cuantificadas al basar una escala cuantificada en ejemplos narrativos específicos de buen o mal desempeño.
- Posee un indicador más preciso, permitiendo que las personas familiarizadas con las funciones, requerimientos, responsabilidades, clima organizacional, entre otros atributos que caracterizan el puesto de trabajo desarrollen adecuadamente los mismos; siendo esto un buen indicador que permite de forma más precisa el desempeño de sus ocupantes.
- Posee estándares más claros. Los incidentes críticos junto con la escala ayudan a clasificar qué entiende por Desempeño Laboral Superior, Desempeño Laboral Adecuado y Desempeño Laboral Deficiente.
- Da paso a la retroalimentación. El uso de los incidentes críticos es más útil en cuanto a ofrecer retroalimentación para las personas que son objetos de la evaluación.
- Agrupa sistemáticamente los incidentes críticos del desempeño en grupos de cuatro a seis aproximadamente permitiendo que las dimensiones sean independientes entre sí.
- Ofrece una evaluación más adecuada y equitativa que las otras herramientas analizadas.
- Al combinarse valoraciones cualitativas y cuantitativas se tiende a disminuir y/o erradicar criterios subjetivos y poco realistas.
- Flexibilidad al establecer la escala de evaluación.

### **Limitaciones.**

- Puede requerir mucho más tiempo que desarrollar otras herramientas de evaluación por sí sola.
- Es imprescindible un personal de evaluadores con suficiente experiencia en la actividad, pues no contar con ello puede acentuar que prevalezcan criterios subjetivos en los resultados de la evaluación.
- Muchos colaboradores en el empleo de este método tienen una tendencia central.

La autora de la investigación conjuntamente con los expertos adaptó la escala de evaluación (mediante la combinación de aspectos cualitativos con los cuantitativos) como se refleja seguidamente.

Para evaluar el desempeño del personal se define la siguiente escala:

- Muy satisfactorio - 5
- Satisfactorio – 4
- Neutro – 3
- No satisfactorio – 2
- Muy insatisfactorio - 1

Como criterio de evaluación se utiliza la siguiente escala:

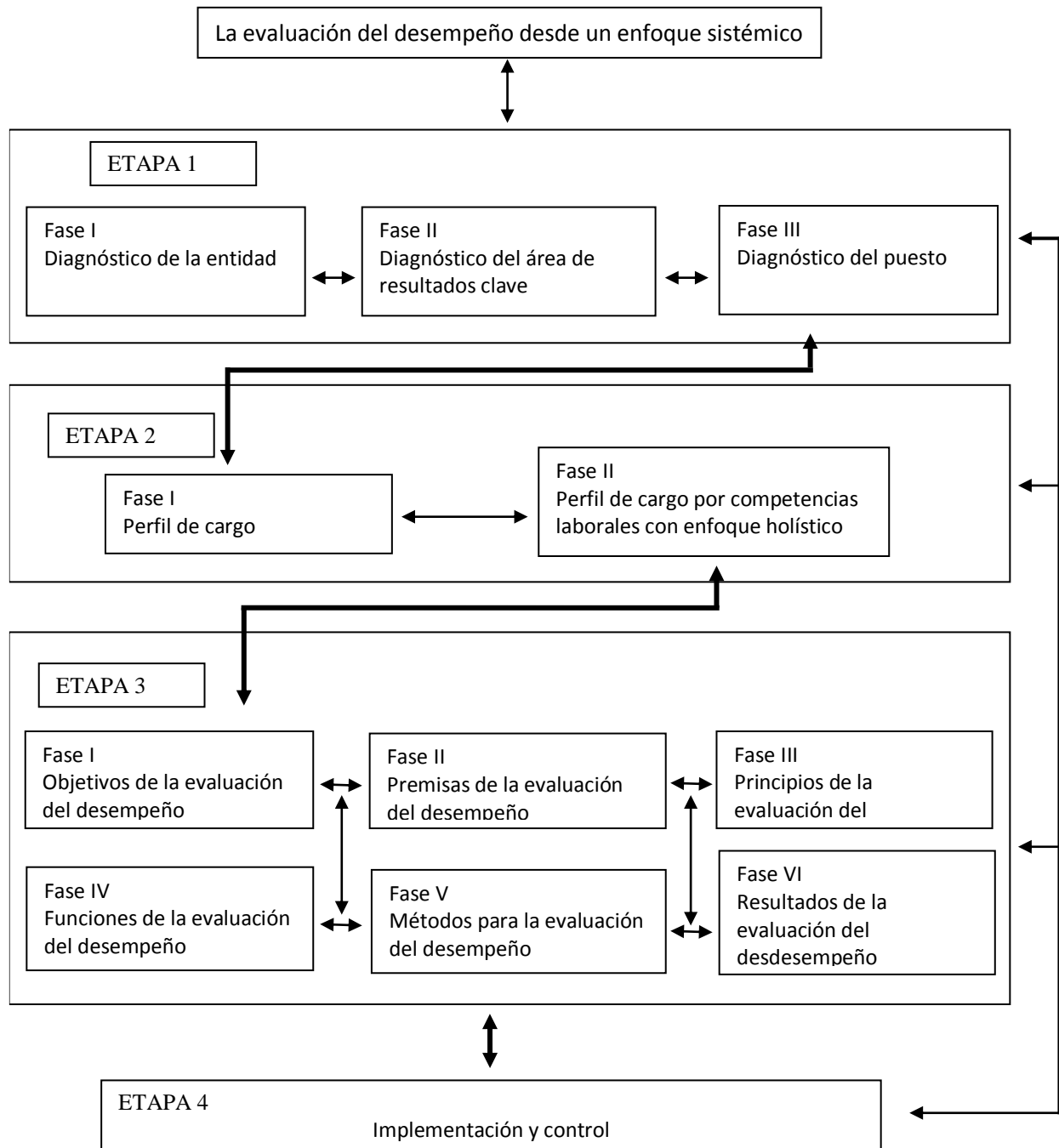
- Desempeño laboral superior (Satisface plenamente o supera las exigencias del cargo).
- Desempeño laboral adecuado (Satisface las exigencias mínimas, requiriendo entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño requerido).
- Desempeño laboral deficiente (Se considera no idóneo para el cargo).

En función de los resultados del método empleado la autora propone un programa de acciones que permiten la mejora del desempeño de los ocupantes del puesto.

La **cuarta etapa**, la investigadora no la desarrolla pues le corresponde a la entidad objeto de estudio una vez desarrollado el procedimiento.

### 2.3. Representación gráfica del procedimiento.

Gráfico 1. Procedimiento para evaluar el desempeño sobre la base de las competencias laborales.



## 2.4. Métodos y técnicas empleados en el procedimiento.

Durante el proceso investigativo se emplearon diferentes métodos y técnicas los cuales estuvieron en correspondencia con el objetivo del trabajo, permitiendo el desarrollo de cada fase del procedimiento propuesto. A continuación se muestra una tabla donde se organizan dichos métodos y técnicas utilizados.

Tabla 11. Métodos y técnicas empleados en el procedimiento.

|    | <b>Partes del procedimiento</b>                                       | <b>Métodos y técnicas</b>                                                                                                                                                                  |
|----|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Etapa 1 - Fase 1. Diagnóstico del Complejo Hotelero Libertad - Rex    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documentos Planeación Estratégica Complejo Libertad – Rex</li> <li>✓ Trabajo en grupo (grupo de expertos)</li> <li>✓ Tormenta de ideas</li> </ul> |
| 2. | Fase 2. Diagnóstico del Área de Servicios Gastronómicos               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tormenta de ideas</li> <li>✓ Observación directa</li> <li>✓ Trabajo en grupo (grupo de expertos)</li> </ul>                                       |
| 3. | Fase 3. Diagnóstico del Puesto Dependiente de Servicios Gastronómicos | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tormenta de ideas</li> <li>✓ Observación directa</li> <li>✓ Trabajo en grupo (grupo de expertos)</li> </ul>                                       |
| 4. | Etapa 2 – Fase 1. Perfil de cargo                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevista</li> <li>✓ Observación directa</li> <li>✓ Trabajo en grupo (grupo de expertos)</li> </ul>                                              |
| 5  | Fase 2. Perfil de cargo por competencias con enfoque holístico        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Método Delphi</li> <li>✓ Técnica de análisis funcional</li> <li>✓ Enfoque holístico</li> </ul>                                                    |
| 6  | Etapa 3. Evaluación del desempeño.                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Observación del desempeño</li> <li>✓ Método de escala de calificación basada en el comportamiento</li> </ul>                                      |

## **Capítulo III. Caracterización del Complejo Libertad – Rex. Presentación de los resultados prácticos del perfil de evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales.**

### **3.1. Caracterización del Complejo Hotelero Libertad - Rex.**

Los hoteles Libertad y Rex que integran un complejo hotelero perteneciente al Grupo Hotelero Islazul S.A., están situados en el entorno inmediato de la populosa y céntrica Plaza de la Libertad o Plaza de Marte, a muy escasas cuadras del centro fundacional de la otrora villa de Santiago de Cuba.

El Hotel Rex inicialmente inaugurado el 11 de marzo de 1952 y finalmente reconstruido y remozado en julio de 2013 con categoría certificada de tres (3) estrellas, cuenta con 24 confortables habitaciones con baños privados, agua caliente permanente, clima, señal de TV internacional, servicios de comunicaciones y mini bar entre otras facilidades opcionales a las que se agregan dos bares y un restaurante mientras que el Hotel Libertad fue inaugurado en junio de 1946 y finalmente remozado el septiembre de 2002 con categoría certificada de dos (2) estrellas, cuenta con 17 habitaciones con baños privados agua caliente permanente, clima, señal de TV internacional, a lo que se agregan 2 bares y un restaurante Otras opciones en ambos hoteles se complementan con servicios de canjes de monedas, cajas guarda valores, conexión a internet, telefonía nacional e internacional en áreas públicas, mediante la compra de tarjetas pre-pagadas y servicios de información y facilitación turística a través la recepción y oficina de atención al cliente.

El Hotel Libertad opera bajo la marca “Aldaba”, mientras que el hotel Rex posee un manual de operaciones único por sus características especiales.

#### **Objeto Social**

Prestación de servicios hoteleros y extra hoteleros, y demás contemplados en el Objeto Social del Grupo Empresarial Hotelero Islazul S.A., el cual fue aprobado mediante RS-11060 de fecha 27 de Diciembre de 2013, emitida por el Ministerio de Economía y Planificación.

#### **Misión**

Brindar variados servicios hoteleros y extra hoteleros al turismo nacional e internacional en Santiago de Cuba, disponiendo de instalaciones confortables y trabajadores comprometidos y de elevada profesionalidad.

La autora propone rediseñar la misión de la organización, pues carece del ¿para qué? se brindan los servicios.

### **Misión rediseñada**

Brindar variados servicios hoteleros y extra hoteleros al turismo nacional e internacional en Santiago de Cuba, disponiendo de instalaciones confortables y trabajadores comprometidos y de elevada profesionalidad para lograr la satisfacción plena del cliente.

### **Visión hasta el 2020**

Somos un complejo hotelero competitivo que cuenta con una amplia gama de clientes que nos señalan como un medio preferido para recordar y volver al destino.

### **Objetivos estratégicos generales para el 2020**

1. Perfeccionar la gestión integral del Capital Humano para elevar su profesionalidad, eficiencia y motivación en un 5% para el 2020.
2. Maximizar la eficiencia económica de la actividad turística en función de incrementar el aporte a la economía del País en un 10% para el 2020.
3. Alcanzar ritmos sostenibles de crecimientos de turistas mediante una comercialización más efectiva en un 10% para el 2020.

### **Valores Compartidos**

Los resultados del taller realizado durante los meses de octubre y noviembre de 2014 arrojan que para el cumplimiento de la misión y tránsito a la visión, se requerían de tres valores claves o fundamentales, como valores estratégicos o deseados, siendo los siguientes:

- **Profesionalidad.**
- **Sentido de pertenencia.**
- **Trabajo en equipo.**

A propósito de lo cual se diseñó un plan de aseguramientos para adquirir y alinear estos valores hasta el año 2020.

No obstante, se identificaron los siguientes valores compartidos, a partir de los comportamientos y las creencias e ideales implícitos en casi todos los miembros de la organización:

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Unidad.
- Respeto.
- Tolerancia social.
- Fidelidad.

#### **Estructura organizativa. (Anexo 6)**

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 66 cargos, de ellos cubierta por 60 empleados y 6 puestos vacantes, desglosado por categoría ocupacional en 11 operarios, 31 de servicios, 1 administrativo, 11 técnicos y 6 dirigentes. La edad promedio de los trabajadores es de 46 años, lo que permite constatar que se dispone de una fuerza de trabajo con madurez laboral.

El Complejo consta de diferentes departamentos y áreas de trabajo, que aseguran mediante sus funciones y objetivos específicos el buen desempeño de la entidad. El presente trabajo de diploma enfocó su estudio en el área de servicios gastronómicos. A continuación se presentan cada una de las áreas de la entidad:

- ❖ Dirección General
  - Recursos Humanos
  - Economía
  - Calidad
  - Informática
  - Seguridad y Protección
- ❖ Área de Abastecimientos

- ❖ Área de Servicios Técnicos
- ❖ Área de Recepción
- ❖ Área de Ama de Llaves
- ❖ Maitre de Hotel
  - Servicios Gastronómicos
- ❖ Área de Cocina

**Áreas de resultados claves y caracterización del área objeto de estudio.**

A continuación se explicitan las áreas de resultados claves de la entidad:

- ❖ Ama de Llaves
- ❖ Servicios Gastronómicos

**Ama de Llaves:**

El servicio de alojamiento cuenta con una capacidad de 17 habitaciones en el Hotel Libertad y 24 habitaciones en el Hotel Rex, estará atendida por 1 (uno) y 2 (dos) camareras respectivamente.

**Servicios Gastronómicos:**

Funcionará la gastronomía del complejo con diferentes áreas de servicios como:

- ✓ 2 Lobby Bar con servicios de bar y alimentos ligeros en el área del lobby central de los hoteles Libertad y Rex, funcionando las 24 horas del día atendidos por 4 dependientes con turno de trabajo de 12.45 horas diarias, apoyados por un cocinero para la elaboración de los alimentos ligeros a servir.
- ✓ Dos terrazas para prestar servicios de gastronomía y espectáculo, brindando a los clientes todo tipo de líquido, bebidas y alimentación según la oferta. El área de la terraza funcionará 8 horas diarias y la de espectáculo según el programa a desarrollar, ambos servicios serán atendidos por 2 trabajadores apoyados en la alimentación por la cocina central.
- ✓ Dos restaurantes con servicios a la carta, uno en cada hotel, un dependiente de servicios gastronómicos en cada turno de trabajo de 8 horas diarias y un descanso en la semana. Este restaurante prestará servicios de desayuno, almuerzo y cena para todo tipo de cliente.

Esta es el área que más peso tiene en la organización por los ingresos y utilidades que reporta, y dentro de ésta, el puesto clave es el de dependiente gastronómico.

### **Cientes.**

#### **Cientes Internos.**

A continuación se realizará una breve caracterización de la fuerza laboral del Complejo:

En la entidad se cuenta con un total de 64 trabajadores distribuidos por categorías: 12 operarios, 38 de servicios, 1 administrativo, 12 técnicos y 2 directivos. El promedio de edad de los trabajadores es de 46 años, lo que permite constatar que se dispone de una fuerza de trabajo con madurez laboral. La entidad presenta 33 trabajadores graduados de nivel medio superior y 15 graduados de nivel superior. El sexo se distribuye en 24 mujeres representando el 37.5 % del total de trabajadores y 40 son hombres para un 62.5 %.

#### **Cientes Externos.**

El Complejo posee una gama de varios clientes externos dentro de los cuales se destacan los turistas nacionales e internacionales y las Dietas MINTUR o de Empresas, a los cuales se les brinda un servicio diferenciado, según sea el tipo de dieta. Los clientes tienen la oportunidad de acogerse a diferentes planes, por los que el Complejo se rige, estos le brindan una mayor posibilidad de organizar su viaje de la forma que mejor les acomode. Los clientes en su mayoría provienen de Países Bajos, España, Italia, Alemania, Europa Oriental y Asia.

#### **Proveedores**

La instalación mantiene relaciones con diferentes empresas que garantizan las mercancías y materiales que permiten brindar un servicio de calidad al cliente. Entre los principales proveedores se encuentran:

**Suministradores de servicios:** Empresa Aguas Santiago, Empresa Eléctrica, Elf Gas Cuba, Etecsa, Copextel, Emprester, Servisa, Cimex, Comunales Santiago, OTN, Poligráfico Santiago y Trimagen.

**Suministradores de materias primas y productos:** ITH, Cervecería Bucanero, Pescasan, Acopio Santiago, Cítricos Ciego de Ávila, Lácteo Santiago, Empresa Avícola Santiago, Papas & Company, Cimex, Cuba Café, Havana Club Internacional y Cuba Ron.

## **Competencia.**

El Hotel compete principalmente con los Hoteles Santiago y Casa Granda, los cuales pertenecen a Cadenas como Meliá y Gran Caribe que cuentan con un gran prestigio a nivel nacional e internacional.

Otros competidores son los Hoteles Rancho Club, Villa San Juan y Las Américas perteneciente a la Cadena Hotelera Islazul, pero el mayor competidor que posee en la actualidad la instalación es el arrendamiento de habitaciones en casas particulares, ya que estos ofrecen una opción tentativa a más bajos precios en los alrededores del hotel.

## **Indicadores de Trabajo y Salario. (Anexo 7 – Tabla 12)**

Al analizar los indicadores de trabajo y salario del Complejo Hotelero Libertad – Rex, del primer trimestre del año 2018 con respecto al primer trimestre de 2019 se observa que: las ventas netas aumentaron en un 3.58% (52 113 MP) con respecto al año anterior, mientras que los indicadores valor agregado bruto, utilidad o perdida, fondo de salario y salario medio están deteriorados, pues registraron una disminución en relación al año anterior en un 0.34%, 0.84%, 0.09% y 0.12% respetivamente. El promedio de trabajadores disminuyó en un 0.09%, sin embargo la productividad del trabajo aumentó en 5612.1 P representando el 0.15%. La utilidad sobre valor agregado bruto disminuyo con respecto al año anterior, al estar deteriorados los indicadores que lo conforman. El gasto de salario por valor agregado bruto aumentó en un 0.37%. De lo anterior planteado se puede afirmar que la empresa tiene una situación desfavorable pues la mayoría de los indicadores están deteriorados.

## **3.2. Resultados prácticos del procedimiento propuesto.**

Este capítulo tiene como objetivo mostrar los resultados logrados con el despliegue del procedimiento descrito en el capítulo anterior, para las competencias laborales en el cargo de Dependiente de Servicios Gastronómicos, por gestarse en estos los procesos funcionales que mayor incidencia tienen en los resultados de la organización.

### **3.2.1. Etapa I: Diagnóstico de la entidad**

#### **Fase I: Diagnóstico del Complejo Libertad – Rex.**

## **Misión**

Brindar variados servicios hoteleros y extra hoteleros al turismo nacional e internacional en Santiago de Cuba, disponiendo de instalaciones confortables y trabajadores comprometidos y de elevada profesionalidad para lograr la satisfacción plena del cliente.

## **Visión hasta el 2020**

Somos un complejo hotelero competitivo que cuenta con una amplia gama de clientes que nos señalan como un medio preferido para recordar y volver al destino.

## **Fuerzas actuantes**

### Oportunidades

- Tendencia al crecimiento de la demanda del mercado nacional e internacional
- Alto valor patrimonial en el entorno inmediato
- Ampliación del mercado de las prestaciones de servicios a través de los Trabajadores por Cuenta Propia.
- Celebración de importantes eventos de carácter nacional e internacional
- Reordenamiento estructural y funcional del sector.

### Amenazas

- Lentitud de los procesos inversionistas
- Limitado presupuesto de inversión para el desarrollo
- Crecimiento en la participación y calidad de la competencia en el entorno
- Insuficiente comercialización por parte de la Dirección Comercial del Grupo Empresarial
- Inestabilidad y baja calidad de suministradores de materias primas y servicios

### Fortalezas

- Personal calificado
- Privilegiada posición geográfica
- Categorización certificada
- Adecuado ordenamiento jurídico
- Singular y antológica hospitalidad de la empueranía.

- Fuerza de trabajo con madurez laboral.

#### Debilidades

- Elevado promedio de trabajadores por habitación
- Carencia de un plan de fidelización de clientes
- Procedimientos inadecuados y deficientes en el proceso de evaluación del desempeño con rigor científico.
- Profesiogramas de cargos en los que no se identifica con precisión las funciones específicas atribuibles a cada puesto de trabajo.
- Los estímulos materiales y morales no se corresponden con el desempeño real de los trabajadores.
- Deficiencias en la calidad de los servicios que se ofertan, que no satisfacen plenamente las expectativas de los clientes.
- Sistema de reserva centralizado
- Bajos precios del sector empresarial estatal y mixto, giras artísticas y eventos deportivos.

El diagnóstico realizado por la entidad fue perfeccionado por la investigadora y el comité de expertos y al respecto plantea la siguiente propuesta.

#### **Fase II: Diagnóstico del Área de Servicios Gastronómicos.**

##### **Misión**

Brindar un servicio gastronómico de excelencia en el contexto nacional e internacional con diversidad de productos y servicios a través de un personal calificado y con madurez laboral en correspondencia con los estándares de calidad que permitan la plena satisfacción del cliente.

##### **Visión hasta 2020**

Somos reconocidos como un grupo que brinda al cliente un producto y servicio de calidad que refleje la mejor expresión de nuestra identidad nacional, contando con un equipo de trabajo de elevada profesionalidad.

##### **Fuerzas actuantes**

#### Oportunidades

- Tendencia al crecimiento de la demanda del mercado nacional e internacional.
- Celebración de importantes eventos de carácter nacional e internacional.
- Alta demanda de los servicios gastronómicos.

#### Amenazas

- Insuficiente comercialización por parte de la Dirección Comercial del Grupo Empresarial
- Inestabilidad y baja calidad de suministradores de materias primas y servicios

#### Fortalezas

- Personal calificado y con madurez laboral.
- Privilegiada posición geográfica

#### Debilidades

- Procedimientos para evaluar el desempeño que no consideran las competencias laborales.
- Deficiencias en la estructuración de los productos ofertados.

### **Fase III: Diagnóstico del puesto de Dependiente de Servicios Gastronómicos.**

#### **Misión**

Brindar un servicio gastronómico a través del cumplimiento de los estándares de calidad y la gestión de alimentos y bebidas con un personal calificado para lograr la satisfacción del cliente.

#### **Visión hasta el 2020**

Somos reconocidos como un equipo profesional que le brinda al cliente un producto y servicio de calidad con buen trato.

#### **Fuerzas actuantes**

##### Oportunidades

- Crecimiento de la demanda de los servicios gastronómicos.
- Contratación de servicios artísticos.

##### Amenazas

- Puntos de venta cercanos que ofertan similitud de productos y servicios.

- Inestabilidad y baja calidad de suministradores de materias primas y servicios
- Dependencia de la Casa Matriz.

#### Fortalezas

- Personal calificado
- Adaptabilidad ante los cambios realizados.
- Creatividad en la elaboración de platos y cocteles.
- Disposición ante la autopreparación.
- Dominio en su generalidad de diferentes idiomas en correspondencia con la nacionalidad de los clientes más frecuentes.

#### Debilidades

- Deficiencias en la comunicación con clientes externos de idioma Ruso.
- Procedimientos para evaluar el desempeño que no consideran las competencias laborales.
- Deficiencias en la variedad de productos y servicios para ofertar al cliente.

#### **Resultados de la entrevista realizada a los expertos.**

La aplicación de la entrevista elaborada por la autora de esta investigación y aplicada a los nueve expertos arrojó los siguientes resultados:

Pregunta 3. El 90% de los entrevistados expresó que la misión del puesto objeto de análisis es: Brindar un servicio gastronómico a través del cumplimiento de los estándares de calidad y la gestión de alimentos y bebidas con un personal calificado.

Preguntas 4 y 5. El 98% afirmó que la función general del puesto es: Ofrecer servicios gastronómicos en variedad y calidad a todo tipo de cliente; el mismo porcentaje de expertos aseveró que las otras funciones son las expuestas seguidamente y las clasificaron en permanentes, periódicas y/o eventuales:

#### Funciones permanentes:

- ✓ Ejecuta la tarea diaria (mecánica de salón y monta en plaza) de su salón o área.
- ✓ Domina diferentes idiomas, así como todas las ofertas del salón o área como para explicar a los clientes sobre la elaboración y características de los platos y bebidas.

- ✓ Participa en el recibimiento, conducción, ubicación y despedida de clientes o visitantes en las mesas y mostradores, así como en la entrega de los menús o cartas de precios y toma de la demanda.
- ✓ Se preocupa porque el cliente conozca todo lo relacionado con las características, historia y servicios que brinda el hotel.
- ✓ Se preocupa porque el cliente conozca las ofertas especiales que realiza el hotel por fechas conmemorativas.
- ✓ Conoce la correcta manipulación y empleo de equipamiento, utensilios, accesorios e insumos, así como la ejecución de los diferentes tipos y modalidades del servicio gastronómico, de acuerdo a las tendencias actuales y las características de la instalación.
- ✓ Toma pedidos, elabora y sirve alimentos, bebidas, infusiones, licores y cócteles variados.
- ✓ Prepara jugos, frutas, jarabes e ingredientes para el servicio de bares
- ✓ Elabora y sirve combinaciones y especialidades de la fuente de soda y los ingredientes que se emplean en su preparación.
- ✓ Abastece con productos, líneas de entrega, neveras, refrigeradores y muebles de exhibición.
- ✓ Expende tabacos, cigarrillos y fósforos a solicitud de los clientes.
- ✓ Cumple con lo establecido en los documentos técnicos- normativos que rigen la actividad con responsabilidad; reporta los productos en existencia, así como los consumidos, insumos y lencería.
- ✓ Se manifiesta hacia los clientes con respeto, honestidad, responsabilidad, solidaridad, tolerancia, entre otros.
- ✓ Limpia y acondiciona mesas, aparadores, canchas y barras.
- ✓ Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo.

- ✓ Retira el servicio utilizado; realiza labores culinarias elementales.
- ✓ Cobra y registra en forma manual o en máquina registradora mecánica o electrónica la mercancía vendida en todo tipo de efectivo u otros medios de pagos autorizados por el Banco Central de Cuba.
- ✓ Garantiza la legitimidad de estos mediante los procedimientos establecidos.

Funciones periódicas:

- ✓ Chequea la porción y presentación de los alimentos y bebidas y la registra en el cheque de consumo de acuerdo con el pedido correspondiente.
- ✓ Crea nuevas fórmulas de coctelería para su incorporación a recetas, preparar jugos, frutas, jarabes e ingredientes para el servicio de bares.
- ✓ Realiza el cierre y ajuste de las operaciones, o da a cobrar el consumo a quien corresponda, o lo transfiere para su contabilización y cobro.

Funciones eventuales:

- ✓ Se incorpora en los cursos que oferta FORMATUR. Participa en concursos y eventos sobre la especialidad.
- ✓ Participa en eventos nacionales, en el evento Expo Caribe, Carnavales, Feria Tivoli, Noches Santiagueras.
- ✓ Participa en la propuesta del plan de presupuesto del área.

Pregunta 6. El 90% de los entrevistados expresó que el puesto posee las siguientes relaciones:

Internos: Especialista en Recursos Humanos, Especialista en Calidad, Maître, Especialista en Gestión Económica, Operario de Mantenimiento, Encargado de Almacén, Dependiente de Almacén, Cocinero A

Externos: Todo Tipo de Agencia (Cubanacán, Cubatur, Havanatur), Todo tipo de Empresa que este en convenio con Islazul para el servicio de Dieta (Etecsa, Eléctrica, Perforaciones) y Todo tipo de Cliente libre con servicios de pago efectivo.

Pregunta 7. El 95% de los expertos consideran que el puesto no requiere ningún rango de edad.

Pregunta 8. El 99% de los entrevistados afirmaron que las exigencias de formación básica son: entrenamiento en el puesto de trabajo, dominio de las técnicas de Información y Comunicación y dominio del idioma.

Pregunta 9. El 99% afirmó que el puesto no requiere experiencia previa, pero si en puestos afines a la actividad gastronómica.

Pregunta 10. El 95% de los entrevistados considera que los requisitos del puesto son:

- de conocimiento: habilidades y formación en servicios gastronómicos, cursos de calidad al servicio gastronómico, dominio y conocimiento del idioma (Inglés), conocimiento de computación.

- físicos: Destreza manual, resistencia a posturas prolongadas de pie, visión, tacto, oído, apariencia física.

Pregunta 11. El 98% de los consultados afirmaron que los otros requisitos de personalidad son: Comprensión, control emocional, perseverancia, tolerancia, habilidades comunicativas, respeto.

Pregunta 12. El 99% de los expertos considera que el puesto si requiere de estabilidad laboral para el adecuado desempeño del cargo.

Pregunta 13. El 98% de los entrevistados expresaron que el trabajo si demanda esfuerzo físico (50%); en la pregunta 14 el mismo porcentaje afirmó que el puesto también demanda esfuerzo mental (50%).

Pregunta 15. El 95% describe las siguientes características del trabajo: individual, cerca de otros, repetitivo, continuo y a veces variado.

Pregunta 16. El 98% de los expertos considera que los medios de trabajo que se utilizan son: Computadora, impresora, teléfono, materiales de oficina (Pedidos, Inventario de Productos para la Venta (IPV de cocina), papel, informaciones, reportes Carpeta.

Pregunta 17. El 99% de los entrevistados afirmaron que el puesto exige una posición de pie de 70%, sentado de 10% y una combinación de sentado y de pie de 20%.

Pregunta 18. El 100% de los consultados expresaron que el ambiente laboral del puesto debe tener: Buena iluminación, ventilación y olores normales así como bajo grado de suciedad, polvo, frío, ruidos y gases.

Pregunta 19. El 98% de los expertos afirmaron que el puesto tiene riesgos físicos- 30% y psicológico- 70%.

Pregunta 20. El 100% afirmó que el puesto posee una jornada laboral regular.

Pregunta 21. El 100% de los expertos considera que el puesto requiere responsabilidades sobre los medios de trabajo, objetos de trabajo y sobre las personas.

Pregunta 22. El 98% considera que el puesto posee un comportamiento relacionado con todas las normas de disciplina, respeto y profesionalidad, así como un clima organizacional caracterizado por el amor a la patria, ética, patriotismo socialista, creatividad, honestidad, sencillez y humildad, habilidades comunicativas, profesionalidad, responsabilidad, altruismo, eficiencia, capacidad de innovar, respeto y unidad.

### **3.2.2. Etapa II. Propuesta de un perfil de cargo por competencias con enfoque holístico.**

#### **Fase I:**

Perfil de cargo del puesto Dependiente de Servicios Gastronómicos. Segunda Variante (Cuadro 2 – Anexo 8)

**Fase II:** Se muestran los resultados del perfil del cargo por competencias con un enfoque holístico. (Cuadro 3 – Anexo 9)

La clasificación de las competencias se muestra en el Anexo 10 – Cuadro 4.

#### **Identificación de Competencias Mediante el Análisis Funcional**

**Puesto:** Dependiente de Servicios Gastronómicos

**Propósito clave:** Brindar un servicio gastronómico a través del cumplimiento de los estándares de calidad y la gestión de alimentos y bebidas con un personal calificado para lograr la satisfacción del cliente.

**Función principal:** Ofrecer servicios gastronómicos en variedad y calidad a todo tipo de cliente.

## Unidad de competencia y sus elementos.

**Cuadro 5.**

| <b>Unidad de Competencia No.1</b>                           | <b>Elementos de Competencias</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Realiza las tareas específicas de la actividad gastronómica | <p>1.1 Toma pedidos, elabora y sirve alimentos, bebidas, infusiones, licores y cócteles variados.</p> <p>1.2 Expende tabacos, cigarros y fósforos a solicitud de los clientes.</p> <p>1.3 Limpia y acondiciona mesas, aparadores, canchas y barras. Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo.</p> <p>1.4 Ejecuta la tarea diaria (mecánica de salón y monta en plaza) de su salón o área.</p> |

**Cuadro 6.**

| <b>Unidad de Competencia No.2</b>                        | <b>Elementos de Competencias</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Crea nuevas fórmulas y ornamentos de platos y coctelería | <p>2.1 Prepara jugos, frutas, jarabes e ingredientes para el servicio de bares, y puede crear nuevas fórmulas de Coctelería para su incorporación a recetarios.</p> <p>2.2 Elabora y sirve combinaciones y especialidades de la fuente de soda y los ingredientes que se emplean en su preparación.</p> |

**Cuadro 7.**

| <b>Unidad de Competencia No.3</b>                   | <b>Elementos de Competencias</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Realiza las actividades gastronómicas con destreza. | <p>3.1 Cobra y registra en forma manual o en máquina registradora mecánica o electrónica la mercancía vendida en todo tipo de efectivo u otros medios de pagos autorizados por el Banco Central de Cuba.</p> <p>3.2 Garantiza la legitimidad de estos mediante los procedimientos establecidos.</p> |

### Cuadro 8.

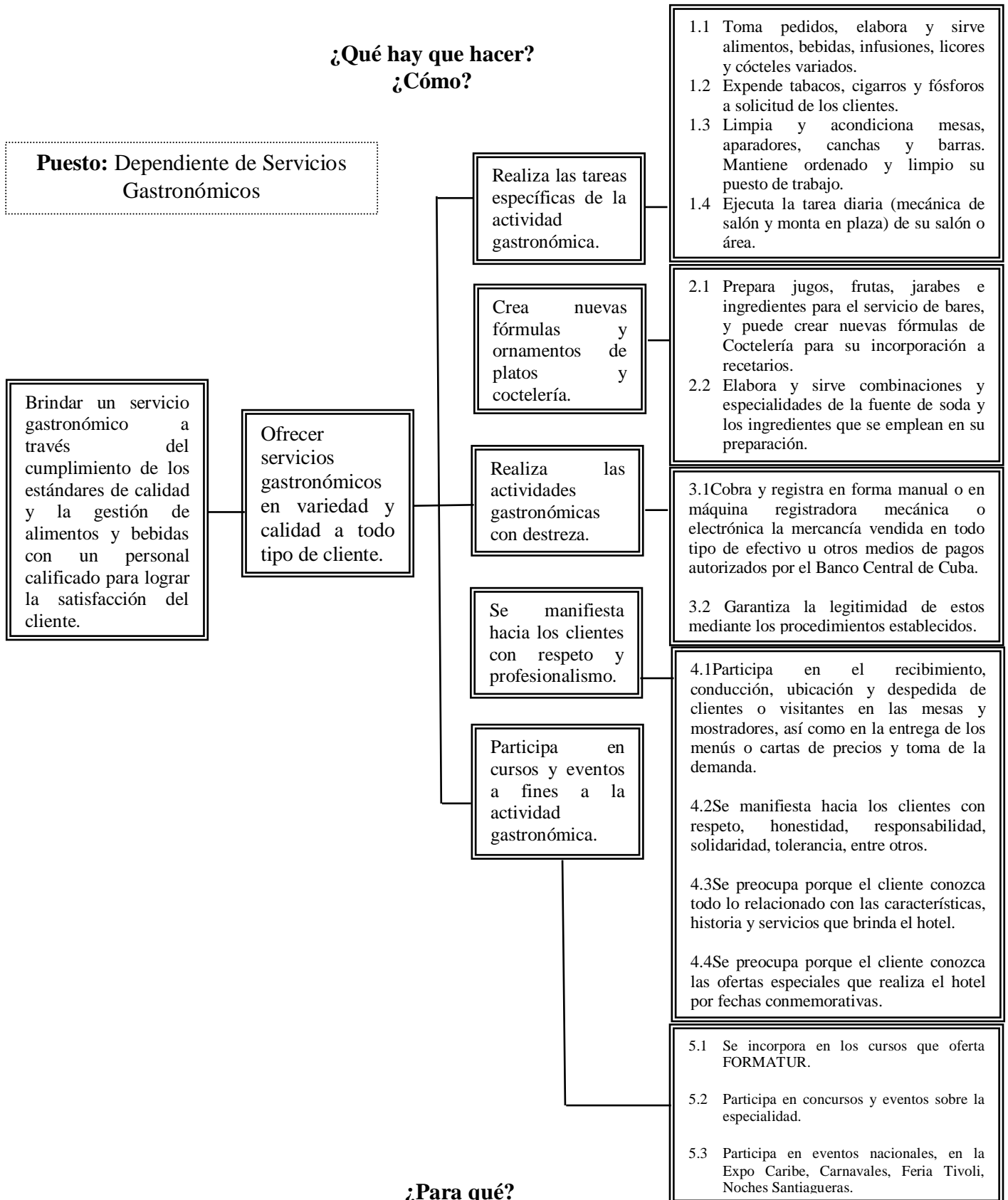
| Unidad de Competencia No.4                                      | Elementos de Competencias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Se manifiesta hacia los clientes con respeto y profesionalismo. | <p>4.1 Participa en el recibimiento, conducción, ubicación y despedida de clientes o visitantes en las mesas y mostradores, así como en la entrega de los menús o cartas de precios y toma de la demanda.</p> <p>4.2 Se manifiesta hacia los clientes con respeto, honestidad, responsabilidad, solidaridad, tolerancia, entre otros.</p> <p>4.3 Se preocupa porque el cliente conozca todo lo relacionado con las características, historia y servicios que brinda el hotel.</p> <p>4.4 Se preocupa porque el cliente conozca las ofertas especiales que realiza el hotel por fechas conmemorativas.</p> |

### Cuadro 9.

| Unidad de Competencia No.5                                         | Elementos de Competencias                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participa en cursos y eventos a fines a la actividad gastronómica. | <p>5.1 Se incorpora en los cursos que oferta FORMATUR.</p> <p>5.2 Participa en concursos y eventos sobre la especialidad.</p> <p>5.3 Participa en eventos nacionales, en la Expo Caribe, Carnavales, Feria Tivoli, Noches Santiagueras.</p> |

Después de un proceso de desagregación del propósito clave hasta los elementos de competencias se muestra el mapa funcional, este tiene como finalidad establecer los estándares requeridos en el desempeño de las funciones del puesto, que es la base de la evaluación.

## Gráfico 2: Mapa Funcional



### 3.2.3. Etapa III. Evaluación del desempeño.

#### Fase VI: Resultados de la evaluación del desempeño.

**Evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales en el contexto organizacional.**

**Puesto de trabajo:** Dependiente de Servicios Gastronómicos

**Trabajador:** Jorge Antonio Hechavarría Cunill. (Ficticio)

Tabla 13. Evaluación del desempeño

| <b>INCIDENTES CRÍTICOS/<br/>CALIFICACIÓN</b>                                                                           | <b>Muy Insatisfactorio</b> | <b>No Satisfactorio</b> | <b>Neutro</b> | <b>Satisfactorio</b> | <b>Muy Satisfactorio</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------|----------------------|--------------------------|
| Personal Calificado                                                                                                    |                            |                         |               | 4                    |                          |
| Creatividad en la elaboración de platos y cocteles                                                                     |                            |                         |               | 4                    |                          |
| Disposición ante la autopreparación                                                                                    |                            |                         |               | 4                    |                          |
| Dominio en su generalidad de diferentes idiomas en correspondencia con la nacionalidad de los clientes más frecuentes. |                            |                         |               | 4                    |                          |
| Deficiencias en la comunicación con clientes externos de idioma Ruso.                                                  |                            | 2                       |               |                      |                          |
| Procedimientos para evaluar el desempeño que no consideran las competencias laborales.                                 | 1                          |                         |               |                      |                          |
| Deficiencias en la variedad de productos y servicios para ofertar al cliente.                                          |                            | 2                       |               |                      |                          |

Al evaluar el desempeño del trabajador antes mencionado, la autora conjuntamente con el grupo de expertos han determinado que dicho empleado tiene un desempeño laboral adecuado

(Satisface las exigencias mínimas, requiriendo entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño requerido).

La evaluación del desempeño de los demás ocupantes del puesto está expuesto en el Anexo 11 – Tablas 14-16.

**Cuadro 10. Resultados de la evaluación del desempeño de los ocupantes del puesto.**

|                                                                                                                                          |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Proceso clave:</b> Servicios Gastronómicos                                                                                            |                  |
| <b>Denominación del puesto:</b> Dependiente de Servicios Gastronómicos                                                                   |                  |
| <b>Número de ocupantes:</b> 4                                                                                                            |                  |
| <b>Criterio de Evaluación</b>                                                                                                            | <b>Resultado</b> |
| Desempeño laboral superior (Satisface plenamente o supera las exigencias del cargo).                                                     | 2                |
| Desempeño laboral adecuado (Satisface las exigencias mínimas, requiriendo entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño requerido). | 2                |
| Desempeño laboral deficiente (Se considera no idóneo para el cargo).                                                                     |                  |

El desarrollo del método utilizado para evaluar el desempeño de los empleados del puesto objeto de análisis arrojó como resultados que dos de los ocupantes del puesto obtuvieron como criterio de evaluación un desempeño laboral adecuado, por lo que satisface las exigencias mínimas, requiriendo entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño requerido; mientras que los otros dos empleados obtuvieron como criterio de evaluación un desempeño laboral superior, por lo que satisface plenamente o supera las exigencias del cargo. Por tanto, para erradicar las debilidades que presentan dichos empleados la autora propone el siguiente programa de acciones.

### 3.3. Cuadro 11. Programa de acciones

| No. | VARIABLES                                                                              | TAREAS A REALIZAR                                                                                                                                                                                                                                                                                          | OBJETIVOS                                                                                           | RESPONSABLE                      | FECHA                                                                     |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Deficiencias en la comunicación con clientes externos de idioma ruso.                  | Garantizar cursos de capacitación para adquirir y consolidar los conocimientos sobre idioma ruso. Participar en cursos formativos de idioma ruso.                                                                                                                                                          | Viabilizar la comunicación del ocupante del puesto con los clientes en el contexto que corresponda. | Especialista en Recursos Humanos | Fecha de inicio: Septiembre 2019<br><br>Fecha de culminación: Enero 2020. |
| 2   | Procedimientos para evaluar el desempeño que no consideran las competencias laborales. | Proponer a la Casa Matriz que tenga en cuenta las competencias laborales en el proceso de evaluación del desempeño.<br><br>Sugerir a la dirección de la entidad que valore la implementación del procedimiento expuesto al puesto de trabajo objeto de estudio y su posible socialización a otros puestos. | Lograr la mejora continua del proceso de evaluación del desempeño del personal.                     | Director General                 | Fecha de inicio: Septiembre 2019<br><br>Fecha de culminación: Enero 2023. |
| 3   | Deficiencias en la variedad de productos y servicios para ofertar al cliente.          | Ofrecer una variedad (combinación) en la oferta de productos y servicios alternativos a los clientes.                                                                                                                                                                                                      | Incrementar el grado de satisfacción de los clientes.                                               | Jefe de Abastecimientos          | Fecha de inicio: Junio 2019<br><br>Fecha de culminación: Septiembre 2019. |

# *Conclusiones*

A partir de los resultados alcanzados se resaltan los siguientes:

1. La elaboración del Marco Teórico permitió constatar que en la Gestión de los Recursos Humanos el proceso de evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales ocupa un lugar relevante y desempeña un rol significativo en el desarrollo personal y profesional de los individuos, ofreciendo un beneficio a la organización y al progreso social y económico.
2. La propuesta de un procedimiento de evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales compuesto por cuatro etapas y once fases, caracterizado por la sistematicidad que existe entre sus elementos.
3. La aplicación de las diferentes herramientas permitió realizar un diagnóstico de la entidad objeto de estudio (Complejo Hotelero Libertad – Rex) y en función de ello reformular su misión, así como elaborar la misión, visión las fuerzas actuantes del área de Servicios Gastronómicos y del Puesto de Dependiente de Servicios Gastronómicos; además de la elaboración del perfil de cargo por competencias laborales.
4. El método de escala de calificación basada en el comportamiento permitió evaluar el desempeño de los ocupantes del puesto analizado, demostrando que dos de los empleados poseen un desempeño laboral superior, mientras que los dos restantes tienen un desempeño laboral adecuado.
5. Se propuso un programa de acciones que permitirán dar solución a las deficiencias detectadas en los ocupantes del puesto, logrando la mejora continua de los mismos.

## *Recomendaciones*

Se le recomienda a la alta dirección del Complejo Hotelero Libertad – Rex (Casa Matriz):

1. Que se analice la posibilidad de evaluar la Metodología del Perfil de Cargo por Competencias Laborales para su aplicación en el puesto de trabajo objeto de estudio.
2. Estudiar la perspectiva de socializar el programa de acciones propuesto.
3. Que se evalúe por la alta dirección la socialización del procedimiento propuesto en aras de aplicarlo en otros puestos pertenecientes a similares o diferentes áreas de resultados clave de la entidad o de cualquier otra rama.

# *Bibliografía*

1. Alles, Martha Alicia. *Competencias laborales y gestión por competencias. Qué son y para qué sirven*. Revista Técnica Competencias. (2008)
2. Alles, Martha Alicia. *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. (2015)
3. Alles, Martha Alicia. *Gestión por competencias*. Mayo (2008).
4. Andrade Álvarez, Adriana Monserrath. *Modelo de evaluación del desempeño por competencias dirigido al personal administrativo de la Universidad Nacional de Chimborazo*. Ecuador, (2012).
5. Arzuaga Cardona, Donar. *Determinación y evaluación de las competencias laborales en la Sucursal S.A. Santiago*. Trabajo de Diploma en Opción al Título Académico de Licenciado en Economía. Santiago de Cuba, (2007).
6. Ávalos Aguilera, Carolina; Mabel Zapata, Nilda. *Competencias requeridas en el ámbito laboral del turismo*. Universidad Nacional del Este.
7. Bedoya Rojas, Dahiana; Castaño Rivera, Gina Marcela. *Diseño de un modelo de evaluación del desempeño del personal aplicado a la empresa Servicios Industriales del Risalda*. Pereira, (2014).
8. Bermejo Salmon, Marianela. *Procedimiento desde un enfoque sistémico de las competencias laborales, evaluación del desempeño y formación en la Sucursal Transtur S.A.* Santiago de Cuba. (2015)
9. Bermejo Salmon, Marianela. *Procedimiento estratégico para alinear las competencias laborales a la organización del trabajo en la Sucursal Transtur S.A.*, Santiago de Cuba, (2012).
10. Bermejo Salmon, Marianela. *Procedimiento holístico de la organización del trabajo y las competencias laborales*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba, (2012).
11. Brazzolotto, Sofía. *Aplicación de la evaluación del desempeño por competencias a las organizaciones*. FCE. Universidad Nacional de Cuyo. (2014).
12. Capuano, Andrea Miriam. *Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias*.
13. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR). OIT, (2015).

14. Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. (2010).
15. Coindreau, Roberto. *Guía completa para aplicar una evaluación 360 Grados*. Enero, (2018).
16. Consejo de Monumentos Nacionales. *Manual perfiles de cargos por competencias*. Junio, 2016.
17. Cruz Lascano, Mary Elizabeth. *Las competencias y la evaluación del desempeño del recurso humano en el sector turístico*.
18. Delgado Neyra, Ania Beatriz. *Propuesta de un modelo estratégico de evaluación del desempeño basado en competencias laborales en TRANSTUR S.A Santiago de Cuba*. Trabajo de Diploma en Opción al Título Académico de Licenciado en Economía. Cuba, (2010).
19. Ficha Técnica Libertad – Rex.
20. G. Arias, Fidias. *Perfil del cargo por competencias laborales*. (2018).
21. Giraldo Henao, Claudia Patricia. *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. Universidad de Antioquia. Medellín, (2004).
22. González Camejo, Melba Luisa. *Las competencias y la evaluación del desempeño del recurso humano en el sector turístico. El caso de Ambato – Ecuador*. Noviembre, (2016).
23. González Martínez, Manuel. *De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana, (2017).
24. Granados Maguiño, Mauro Amaru. *El desarrollo de competencias laborales y la formación de los profesionales en turismo en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. (2013).
25. Hidalgo Paguay, Ligia Elena. *La evaluación del desempeño: ¿Cómo obtener resultados objetivos?* Quito, (2016).
26. Hoyos Tores, William. *Diseño de perfil del cargo basado en competencias*. Revista Universidad EAFIT. (2010).
27. Lago, Gabriel; Nadruz, Pablo. *Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo*.
28. Latorre Ariño, Marino. *Las competencias y sus clases*. Septiembre, (2016).
29. Manjarrés, Andrés; Castell, Ricardo; Luna, Carmenza. *Modelo de evaluación del desempeño basado en competencias*. Barranquilla. Colombia, (2013).

30. Núñez Leyva, Carlos Pascual. *Enfoque sistémico de las competencias en Almacenes Universales S.A., Sucursal Las Tunas*. Maestría en administración de negocios. Santiago de Cuba, (2018).
31. Pavón González, Ramiro. *Evaluación del desempeño*. Santiago de Cuba. (2006)
32. Perdomo Rosales, Vanessa. *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Noviembre, (2011).
33. Pérez Capdevila, Javier. *Competencias laborales: Remozamiento del concepto, método para valuarlas, medirlas y caracterizar a las personas*. Delegación Territorial del CITMA. Guantánamo. Cuba, (2012).
34. Pérez Hernández, Ramiro Jesús. *Sistema de gestión por competencias en el sector de turismo*.
35. Peña Moreno, Ferney Gerardo. *Propuesta de diseño de un modelo de evaluación del desempeño basado por competencias que permita calificar el talento humano de la organización CODELCA*. Bogotá, (2014).
36. Planeación Estratégica 2017 – 2020. UEB Complejo Libertad – Rex.
37. Riquelme, Matías. *Competencias laborales (definición y tipos)*. Marzo, (2018).
38. Rodríguez Orozco, Irene. *Evaluación del desempeño*. Febrero, 2017.
39. Sánchez Henríquez, Jorge; Calderón Calderón, Viviana. *Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria*. Revista Científica Pensamiento y Gestión. (2012).
40. Sandoval, Franklin; Montaña, Nora. *Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias*. Venezuela, (2012).
41. Torrejón Fernández, Marcela Luz; Paredes Veloso, Edita. *Elaboración de un perfil de cargo basado en competencias para el cargo de coordinador pedagógico*. Universidad de Chile. (2008).
42. Vicente Pinacho, Aurea Judith; Sánchez Hernández, Cesar; Luna Martínez, María Soledad. *Evaluación del desempeño por competencias*.

## *Sitios Electrónicos Consultados*

1. <https://Gestión> por competencias. Procesos. Metodología.pdf.
2. <https://jgestión> del talento humano.
3. <https://www.la> vanguardia.com
4. <https://sld.cu>
5. <https://www.gestiopolis.com>
6. <https://www.gestión.org>
7. <https://www.xcompetencias.com>
8. <https://prezi.com>
9. CINTERFOR: <http://www.cinterfor.org.uy>
10. <https://definicion.de/metodologia/>
11. <https://definicion.de/metodo/>
12. <https://definicion.de/modelo/>

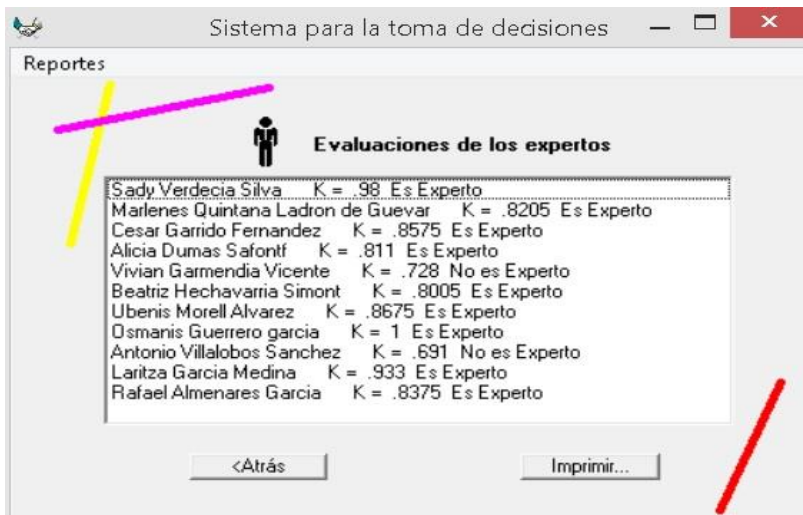
# Anexos

## Anexo 1. Comité de expertos.

Tabla 4. Constitución del Comité de Expertos.

| No. | Nombre y Apellidos                  | Cargo del experto                      | Área de conocimiento    | Años de experiencia en el cargo |
|-----|-------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| 1   | Osmanis Guerrero García             | Director General                       | Dirección               | 12                              |
| 2   | Sady Verdecia Silva                 | Especialista Recursos Humanos          | Dirección               | 10                              |
| 3   | Marlenes Quintana Ladrón de Guevara | Recepcionista Hotelera                 | Recepción               | 6                               |
| 4   | Cesar Garrido Fernández             | Especialista "C" en Calidad            | Dirección               | 8                               |
| 5   | Alicia Dumas Safontf                | Recepcionista Hotelera                 | Recepción               | 5                               |
| 6   | Vivian Garmendia Vicente            | Especialista en Gestión Económica      | Dirección               | 9                               |
| 7   | Beatriz Hechavarría Simont          | Camarera de habitación Jefa de Brigada | Ama de Llaves           | 8                               |
| 8   | Ubenis Morell Álvarez               | Chef de Cocina                         | Cocina                  | 10                              |
| 9   | Antonio Villalobos Sánchez          | Informático                            | Dirección               | 8                               |
| 10  | Laritz García Medina                | Maître de Hotel                        | Maître de Hotel         | 9                               |
| 11  | Rafael Almenares García             | Dependiente Servicios Gastronómicos    | Servicios Gastronómicos | 9                               |

Figura 1. Resultado de la evaluación de los expertos por el software Decisiones.



## Anexo 2. Encuesta para la validación de los expertos.

Nombre: \_\_\_\_\_

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

Compañero(a) como usted ha mostrado voluntad para colaborar con nuestra investigación y tiene las condiciones profesionales exigidas para emitir un criterio sobre el trabajo realizado sobre evaluación del desempeño en la entidad, necesitamos seleccionar los especialistas que en calidad de expertos nos brindarían los criterios que nos permitirían decidir al respecto. Para realizar la selección de expertos necesitamos saber los elementos que permitan determinar el grado de competencia que tiene usted en la materia y por ello queremos que responda el siguiente test.

1. Marque con una “x” en la tabla siguiente, el nivel de conocimiento que usted posee, en una escala de 0 a 10, en aspectos relacionados con las competencias específicamente en el puesto de dependiente de servicios gastronómicos, considerando 0 como no poseer conocimiento en la materia y en orden creciente de competencia hasta 10, que significaría una elevada preparación.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Para determinar cuáles fuentes han contribuido a la preparación que usted posee como profesional en el tema, señale con una “X” en la casilla correspondiente a la siguiente tabla:

| Fuentes de conocimiento                            | Alta | Media | Baja |
|----------------------------------------------------|------|-------|------|
| Análisis teóricos realizados por usted             |      |       |      |
| Estudio de autores nacionales                      |      |       |      |
| Estudio de autores extranjeros                     |      |       |      |
| Conocimiento sobre el estado actual de la temática |      |       |      |
| Experiencia de trabajo                             |      |       |      |
| Cursos de actualización                            |      |       |      |
| Consulta bibliográfica                             |      |       |      |

Figura 2. Coeficiente de concordancia de Kendall y estadísticos de fiabilidad.

| <b>Estadísticos de contraste</b> |        |
|----------------------------------|--------|
| N                                | 9      |
| W de Kendall <sup>a</sup>        | ,685   |
| Chi-cuadrado                     | 43,146 |
| gl                               | 7      |
| Sig. asintót.                    | ,000   |

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

El nivel de concordancia de mayor magnitud expresado por el coeficiente de W Kendall, es de 0,685 con una significación asintótica de 0,000; son considerados como concordantes los resultados de los expertos.

| <b>Estadísticos de fiabilidad</b> |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos |
| ,865                              | 8              |

La confirmación de estos resultados valida el problema formulado y a la vez ratifica que es permitido aplicar el procedimiento que se propone.

### Anexo 3. Resultados del Método Delphi.

Tabla 5. Matriz de competencias expresadas por los expertos.

| Competencias                                                      | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|-------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Orientación al cliente                                            |    | N  |    | N  |    | N  | N  |    |    |
| Autoridad para ocasionar cambios en el comportamiento del cliente | N  |    |    |    | N  |    |    | N  |    |
| Habilidades comunicativas                                         |    |    | N  |    |    |    | N  |    |    |
| Destreza en el puesto de trabajo                                  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Creatividad en la elaboración de platos y cocteles                |    |    | N  |    |    |    |    |    | N  |
| Disposición ante la autopreparación                               |    |    |    | N  |    |    |    |    |    |
| Flexibilidad en su modo de actuar                                 | N  |    |    |    |    | N  |    |    | N  |
| Dominio de diferentes idiomas                                     |    |    |    |    |    |    | N  |    |    |
| Ética profesional                                                 |    | N  |    |    |    | N  |    |    |    |
| Delegación de tareas                                              |    |    | N  |    | N  |    |    |    | N  |
| Experiencia en el puesto de trabajo                               |    |    |    | N  |    |    | N  |    |    |
| Conocimientos específicos sobre la actividad gastronómica         |    |    |    |    | N  |    |    |    |    |

Tabla 6. Matriz de competencias con nivel de concordancia calculada en %.

| Competencias                                                       | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | CC (%) |
|--------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------|
| Orientación al cliente.                                            |    | N  |    | N  |    |    |    |    |    | 77.8   |
| Autoridad para ocasionar cambios en el comportamiento del cliente. | N  |    |    |    | N  | N  |    | N  |    | 55.6   |
| Habilidades comunicativas.                                         |    |    | N  |    |    |    |    |    |    | 88.9   |
| Destreza en el puesto de trabajo                                   |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 100    |
| Creatividad en la elaboración de platos y cocteles                 |    |    | N  |    |    |    |    |    | N  | 77.8   |
| Disposición ante la autopreparación                                |    |    |    | N  |    |    | N  |    |    | 77.8   |
| Flexibilidad en su modo de actuar.                                 | N  |    | N  |    |    | N  |    |    | N  | 55.6   |
| Dominio de diferentes idiomas                                      |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 100    |
| Ética profesional.                                                 |    | N  |    |    |    | N  |    |    |    | 77.8   |
| Delegación de tareas                                               |    |    | N  |    | N  |    | N  |    | N  | 55.6   |
| Experiencia en el puesto de trabajo                                |    | N  |    | N  |    | N  |    |    | N  | 55.6   |
| Conocimientos específicos sobre la actividad gastronómica          |    |    |    |    | N  |    |    |    |    | 88.9   |

Tabla 7. Matriz de competencias depuradas según Cc.

| Competencias                                              | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | CC (%) |
|-----------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------|
| Orientación al cliente.                                   |    | N  |    | N  |    |    |    |    |    | 77.8   |
| Habilidades comunicativas.                                |    |    | N  |    |    |    |    |    |    | 88.9   |
| Destreza en el puesto de trabajo                          |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 100    |
| Creatividad en la elaboración de platos y cocteles        |    |    | N  |    |    |    |    |    | N  | 77.8   |
| Disposición ante la autopreparación                       |    |    |    | N  |    |    | N  |    |    | 77.8   |
| Dominio de diferentes idiomas                             |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 100    |
| Ética profesional                                         |    | N  |    |    |    | N  |    |    |    | 77.8   |
| Conocimientos específicos sobre la actividad gastronómica |    |    |    |    | N  |    |    |    |    | 88.9   |

Se eliminaron las competencias que según los expertos eran menos relevantes y obtuvieron un peso por debajo del 60%.

Se les entregó una hoja a los expertos con la pregunta: ¿Qué ponderación usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Se les orienta a los expertos que el 1 es de mayor importancia.

Tabla 8. Ponderación por expertos.

| No. | Competencias                                       | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | R <sub>j</sub> | $\bar{R}_j$ | CcR  |
|-----|----------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----------------|-------------|------|
| 1   | Orientación al cliente                             | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 45             | 5.0         | 66.7 |
| 2   | Habilidades comunicativas.                         | 3  | 3  | 2  | 5  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 27             | 3.0         | 66.7 |
| 3   | Destreza en el puesto de trabajo.                  | 2  | 1  | 3  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 19             | 2.1         | 66.7 |
| 4   | Creatividad en la elaboración de platos y cocteles | 6  | 7  | 4  | 7  | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 53             | 5.9         | 66.7 |
| 5   | Disposición ante la autopreparación.               | 7  | 6  | 8  | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  | 64             | 7.1         | 77.8 |
| 6   | Dominio de diferentes idiomas                      | 4  | 5  | 6  | 3  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 35             | 3.9         | 66.7 |

|   |                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |     |      |
|---|-----------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----|------|
| 7 | Ética profesional                                         | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 61 | 6.8 | 77.8 |
| 8 | Conocimientos específicos sobre la actividad gastronómica | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 13 | 1.4 | 77.8 |

Tabla 9. Competencias ordenadas según la ponderación por expertos.

| Competencias (C).                                             | Rj | Rj media | Cc (%) |
|---------------------------------------------------------------|----|----------|--------|
| 1- Conocimientos específicos sobre la actividad gastronómica. | 13 | 1.4      | 77.8   |
| 2- Destreza en el puesto de trabajo.                          | 19 | 2.1      | 66.7   |
| 3- Habilidades comunicativas.                                 | 27 | 3.0      | 66.7   |
| 4- Dominio de diferentes idiomas.                             | 35 | 3.9      | 66.7   |
| 5- Orientación al cliente.                                    | 45 | 5.0      | 66.7   |
| 6- Creatividad en la elaboración de platos y cocteles.        | 53 | 5.9      | 66.7   |
| 7- Disposición ante la autopreparación.                       | 64 | 7.1      | 77.8   |
| 8- Ética profesional.                                         | 67 | 7.4      | 77.8   |

La cuarta ronda no es necesaria porque los coeficientes de concordancias fueron mayores que el 60%.

Tabla 10. Presentación del perfil de competencias por el Método Delphi del puesto de Dependiente de Servicios Gastronómicos.

| No. | Competencias                                              | Dimensiones                                                                                                                                                                                                                     |
|-----|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Conocimientos específicos sobre la actividad gastronómica | -Posee el conocimiento necesario para desarrollar con calidad los servicios gastronómicos.                                                                                                                                      |
| 2   | Destreza en el puesto de trabajo                          | -Posee las capacidades necesarias para el puesto.<br>-Despliega sus actividades de una manera sensacional que cautivan al público.<br>-Se preocupa porque no falte ningún producto y que todos estén a disposición del público. |

|   |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Habilidades comunicativas                          | -Posee una gran capacidad para tratar a los clientes con respeto y amabilidad.<br>-Posee la capacidad de persuasión.                                                                                                                           |
| 4 | Dominio de diferentes idiomas                      | -Posee un buen dominio de los diferentes idiomas manteniendo una comunicación fluida con los clientes.                                                                                                                                         |
| 5 | Orientación al cliente                             | -Se preocupa porque el cliente conozca todo lo relacionado con las características, historia y servicios que brinda el hotel.<br>-Se preocupa porque el cliente conozca las ofertas especiales que realiza el hotel por fechas conmemorativas. |
| 6 | Creatividad en la elaboración de platos y cocteles | -Posee la capacidad de elaborar platos y cocteles nuevos y creativos que diversifican el menú y son del gusto del cliente.                                                                                                                     |
| 7 | Disposición ante la autopreparación                | -Se incorpora en los cursos que oferta FORMATUR.<br>-Participa en concursos y eventos sobre la especialidad.                                                                                                                                   |
| 8 | Ética profesional                                  | -Posee valores como el respeto, honestidad, responsabilidad, solidaridad, tolerancia, entre otros.                                                                                                                                             |

#### **Anexo 4. Entrevista para el análisis del puesto Dependiente de Servicios Gastronómicos.**

La presente entrevista tiene por objetivo recoger la información necesaria para realizar el análisis y el posterior diseño del puesto de trabajo de dependiente de servicios gastronómicos. Su colaboración contribuirá al cumplimiento de forma más eficiente de los objetivos de trabajo de la organización. Es por ello que le pedimos toda su cooperación y sinceridad a la hora de responder las preguntas.

Ministerio: \_\_\_\_\_ Organismo: \_\_\_\_\_

Cadena: \_\_\_\_\_ Sector: \_\_\_\_\_ Entidad: \_\_\_\_\_

Fecha de Elaboración: Día: \_\_\_\_\_ Mes: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

1. Departamento o Sección al que pertenece el ocupante del puesto.
2. Categoría Ocupacional.
3. ¿Cuál considera usted que deba ser la misión del puesto?

---

---

---

4. ¿Podría usted mencionar la función general y otras relacionadas al puesto en la organización?

Función general: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Otras: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿En estas últimas en qué rango usted la clasificaría? permanentes, periódicas y/o eventuales.
6. El puesto de referencia: ¿Considera usted tiene relaciones internas y externas con otros puestos? ¿Con cuáles puestos?

Internas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Externas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Considera usted que el ocupante del puesto requiera algún rango de edad?
8. ¿Cuáles son las exigencias de formación básica que debe presentar el ocupante del puesto?

---

---

9. ¿Cuántos años de experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) se necesita para poder desarrollar estas funciones?

#### **Previa**

¿En puestos? ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles requisitos de conocimientos y físicos considera usted que debe poseer el ocupante del puesto?

---

---

11. De todos los requisitos de personalidad que se muestran a continuación, conoce otro que le sean inherentes al puesto:

- Confiable
- Responsable
- Disciplinado
- Organizado
- Controlado
- Respetuoso
- Discreto

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

12. Diga si el puesto requiere de estabilidad laboral. ¿Por qué?

---



---

13. El trabajo demanda: ¿esfuerzo físico? Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_ De ser positivo: cuantifíquelo\_\_\_\_\_

14. El trabajo demanda: ¿esfuerzo mental?  
Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_ De ser positivo: cuantifíquelo\_\_\_\_\_

15. Describa las características del trabajo. Ejemplo: Individual\_\_\_\_\_ Cerca de otros\_\_\_\_\_. Continuo\_\_\_\_\_ Repetitivo\_\_\_\_\_ Complejo\_\_\_\_\_ A veces Variado

16. ¿Cuáles son los medios de trabajo que se utilizan para las actividades?

---



---



---

17. Diga aproximadamente: ¿qué posición usted considera que exige el puesto de trabajo?

De pie\_\_\_\_\_ % Sentado\_\_\_\_\_ %

18. ¿Cómo considera usted que debe ser el ambiente laboral?

Húmedo \_\_\_\_\_ Poco espacio de trabajo \_\_\_\_\_ Iluminación\_\_\_\_\_ Ventilado\_\_\_\_\_

Limpio\_\_\_\_\_ Poco ruido\_\_\_\_\_ Poca humedad\_\_\_\_\_

Poca Iluminación\_\_\_\_\_ Mucho ruido\_\_\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_

19. ¿Existen riesgos en el trabajo? ¿Cuáles?\_\_\_\_\_

---



---

20. ¿En qué horario desempeña las actividades? ¿Es una jornada laboral regular o irregular?

21. ¿Cuáles son las responsabilidades que requiere el puesto? Sobre:  
medios de trabajo\_\_\_ objeto de trabajo\_\_\_ personas\_\_\_\_\_

22. ¿Cómo se caracteriza la cultura y el clima organizacional?

## **Anexo 5. Perfil de cargo del puesto Dependiente de Servicios Gastronómicos. Primera variante.**

Ministerio: MINTUR

Organismo: MINTUR

Cadena: Islazul S.A

Sector: Turismo.

Entidad: Complejo Hotelero Libertad - Rex.

Fecha de elaboración: Día: 25 Mes: 4 Año: 2019

### 1. Datos Generales.

El puesto de trabajo analizado es el encargado de la venta de los diferentes productos gastronómicos a todo tipo de clientes que deseen el servicio.

#### 1.1. Denominación del puesto. Dependiente de Servicios Gastronómicos

Área Funcional: Lobby Bar.

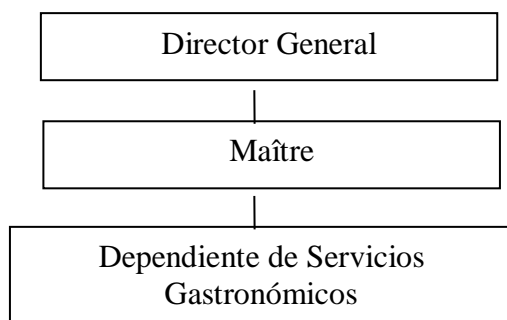
Departamento o Sección: Servicios Gastronómico.

1.2. Grupo escala: V

1.3. Salario Básico: \$ 255.00

1.4. Categoría ocupacional: Servicio

1.5. Ubicación en la organización:



1.6. Puestos a quien reporta: Director General y al Maître

1.7. Puestos que le reportan: Economía, Cocina

1.8. Puesto(s) que le reportan directamente: Recepción Hotelera,

1.9. Puesto (s) que le reportan indirectamente: Almacén, Dirección

## 2. Descripción Genérica:

### 2.1. Misión del puesto.

Brindar un servicio gastronómico a través del cumplimiento de los estándares de calidad y la gestión de alimentos y bebidas con un personal calificado para lograr la satisfacción del cliente.

## 3. Descripción Analítica o Específica:

### 3.1 Función General:

- Ofrecer servicios gastronómicos en variedad y calidad a todo tipo de cliente.

### 3.2. Funciones Específicas:

- Tomar pedidos, elaborar y servir alimentos, bebidas, infusiones, licores y cócteles nacionales e internacionales en sus distintas variedades, formas, decoración y presentación.
- Abastece con productos, líneas de entrega, neveras, refrigeradores, minibares y muebles de exhibición; expende tabacos, cigarros y fósforos.

### 3.3. Actividades diarias o permanentes:

- ✓ Ejecuta la tarea diaria (mecánica de salón y monta en plaza) de su salón o área.
- ✓ Domina diferentes idiomas, así como todas las ofertas del salón o área como para explicar a los clientes sobre la elaboración y características de los platos y bebidas.
- ✓ Participa en el recibimiento, conducción, ubicación y despedida de clientes o visitantes en las mesas y mostradores, así como en la entrega de los menús o cartas de precios y toma de la demanda.
- ✓ Se preocupa porque el cliente conozca todo lo relacionado con las características, historia y servicios que brinda el hotel.
- ✓ Se preocupa porque el cliente conozca las ofertas especiales que realiza el hotel por fechas conmemorativas.

- ✓ Conoce la correcta manipulación y empleo de equipamiento, utensilios, accesorios e insumos, así como la ejecución de los diferentes tipos y modalidades del servicio gastronómico, de acuerdo a las tendencias actuales y las características de la instalación.
- ✓ Toma pedidos, elabora y sirve alimentos, bebidas, infusiones, licores y cócteles variados.
- ✓ Prepara jugos, frutas, jarabes e ingredientes para el servicio de bares
- ✓ Elabora y sirve combinaciones y especialidades de la fuente de soda y los ingredientes que se emplean en su preparación.
- ✓ Abastece con productos, líneas de entrega, neveras, refrigeradores y muebles de exhibición.
- ✓ Expende tabacos, cigarros y fósforos a solicitud de los clientes.
- ✓ Cumple con lo establecido en los documentos técnicos- normativos que rigen la actividad con responsabilidad; reporta los productos en existencia, así como los consumidos, insumos y lencería.
- ✓ Se manifiesta hacia los clientes con respeto, honestidad, responsabilidad, solidaridad, tolerancia, entre otros.
- ✓ Limpia y acondiciona mesas, aparadores, canchas y barras.
- ✓ Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo.
- ✓ Retira el servicio utilizado; realiza labores culinarias elementales.
- ✓ Cobra y registra en forma manual o en máquina registradora mecánica o electrónica la mercancía vendida en todo tipo de efectivo u otros medios de pagos autorizados por el Banco Central de Cuba. Garantiza la legitimidad de estos mediante los procedimientos establecidos.

#### 3.4. Actividades periódicas:

- Crear nuevas fórmulas de coctelería para su incorporación a recetarios, preparar jugos, frutas, jarabes e ingredientes para el servicio de bares.
- Realizar el cierre y ajuste de las operaciones, o da a cobrar el consumo a quien corresponda, o lo transfiere para su contabilización y cobro.

- Chequear la porción y presentación de los alimentos y bebidas, y registrar en el cheque de consumo de acuerdo con el pedido correspondiente.

### 3.5. Actividades eventuales:

- Participar en eventos nacionales, en la Expo Caribe, Carnavales, Feria Tivoli, Noches Santiagueras.
- Participar en la propuesta del plan de presupuesto del área.

### 3.6. Tipo de relación que posee el puesto con otros puestos externos e internos a la organización:

Internos: Especialista en Recursos Humanos, Especialista en Calidad, Maître, Especialista en Gestión Económica, Operario de Mantenimiento, Encargado de Almacén, Dependiente de Almacén, Cocinero A

Externos: Todo Tipo de Agencia (Cubanacán, Cubatur, Havanatur), Todo tipo de Empresa que este en convenio con Islazul para el servicio de Dieta (Etecsa, Eléctrica, Perforaciones) y Todo tipo de Cliente libre con servicios de pago efectivo.

### 4. Determinar estándares de calidad en aquellos casos que proceda:

- Local y equipamiento en buenas condiciones de conservación e higiene.
- Decoración coherente con el tipo de producto y el diseño del establecimiento. Elementos decorativos en buenas condiciones y limpios.
- Mobiliario en correspondencia con el tipo de servicio, limpio y en buenas condiciones para su uso.
- Las áreas gastronómicas tendrán señalizado el nombre y horario de servicio y se cumplirá según lo establecido.
- El cliente no será afectado con ruidos provenientes de otras áreas.
- Estarán señalizadas y diferenciadas las áreas para fumadores.
- El trato al cliente será amable y respetuoso, según Manual de Operaciones.

- Personal pendiente de la solicitud del cliente y evita confusiones en el servicio.
- Tendrá conocimiento de la forma de actuación ante una queja o insatisfacción.
- Existirá coordinación entre los distintos procesos para garantizar un servicio eficaz.
- Contará con áreas o espacios debidamente delimitados que garanticen la elaboración de comidas, preparación de bebidas, cafés e infusiones.
- Existirá un área o local para el almacenamiento de los productos para el servicio, según Manual de Operaciones.
- El fregado estará en correspondencia con el diseño de la operación.
- Deberá contar con servicio de bar en correspondencia con la especialidad del restaurante.
- Se deberá ofrecer un amplio surtido de bebidas tanto frías como calientes, pudiendo ofrecer varias alternativas de una misma bebida.
- La oferta deberá ser de clase económica
- La oferta deberá ser sencilla y variada.
- La oferta deberá ser bien surtida
- Deberá ofrecer diversas categorías en las bebidas alcohólicas, incluyendo tanto grandes reservas de vinos como destilados alcohólicos envejecidos durante 12 o más años.

## 5. Perfil del puesto:

### 5.1. Escolaridad:

Graduado de Nivel Medio Superior.

5.2. Rango de edad: No posee.

### 5.3. Requisitos:

5.3.1. Exigencia de formación básica.

Dominio de las técnicas de Información y Comunicación, entrenamiento en el puesto de trabajo, conocimiento de idiomas.

1.3.2. Experiencia: No requiere

Previa: No requiere

En qué puestos: En Ninguno

Actual: No requiere

En qué puestos: Ninguno

5.3.3.

| Requisitos de conocimientos específicos            | No requiere | Básico | Medio | Medio Superior | Superior |
|----------------------------------------------------|-------------|--------|-------|----------------|----------|
|                                                    | 0           | 1      | 2     | 3              | 4        |
| Habilidades y formación en Servicios gastronómicos |             |        | X     |                |          |
| Curso de calidad al servicios Gastronómicos        |             |        |       | X              |          |
| Dominio y conocimiento del Idioma (Ingles)         |             |        |       | X              |          |
| Conocimiento de Computación                        |             |        | X     |                |          |

5.3.4.

| Requisitos Físicos                        | No exigidos | Bajo | Medio | Medio Superior | Superior |
|-------------------------------------------|-------------|------|-------|----------------|----------|
|                                           | 0           | 1    | 2     | 3              | 4        |
| Destreza manual                           |             |      | X     |                |          |
| Resistencia a posturas prolongadas de pie |             |      |       | x              |          |
| Visión                                    |             |      | X     |                |          |
| Tacto                                     |             | X    |       |                |          |
| Oído                                      |             |      | X     |                |          |
| Apariencia física                         |             |      | X     |                |          |

5.3.5. Requisitos personales (Anexo No. 16).

5.3.6. Estabilidad laboral:

Requiere de gran estabilidad laboral para el adecuado desempeño del cargo.

6. Adiestramiento: No procede para este puesto

7. Características del trabajo.

|                | Nunca<br>1 | Casi nunca<br>2 | A veces<br>3 | Casi siempre<br>4 | Siempre<br>5 |
|----------------|------------|-----------------|--------------|-------------------|--------------|
| En equipo      |            | X               |              |                   |              |
| Individual     |            |                 |              | X                 |              |
| Aislado        |            | X               |              |                   |              |
| Cerca de otros |            |                 |              |                   | X            |
| Repetitivo     |            |                 |              | X                 |              |
| Variado        |            |                 | X            |                   |              |
| Sencillo       |            | X               |              |                   |              |
| Complejo       |            | X               |              |                   |              |
| Continuo       |            |                 |              |                   | X            |

7.1. Medios de trabajo:

Computadora, impresora, teléfono, materiales de oficina (Pedidos, Inventario de Productos para la Venta (IPV de cocina), papel, informaciones, reportes Carpeta.

8. Condiciones de trabajo:

8.1. Posición

De pie: 70 % Sentado: 10 %  
Combinación de Pie y sentado: 20

8.2. Ambiente laboral:

Se requiere de buena iluminación, ventilación y olores normales así como bajo grado de suciedad, polvo, frío, ruidos y gases.

8.3. Riesgo

Físico: 30% Psicológico: 70%

8.4. Esfuerzo:

Físico: 50% Mental: 50 %

8.5. Enfermedades: Estrés, enfermedades renales, entre otras.

8.6. Jornada laboral: Regular: X Irregular:

8.7. Responsabilidad.

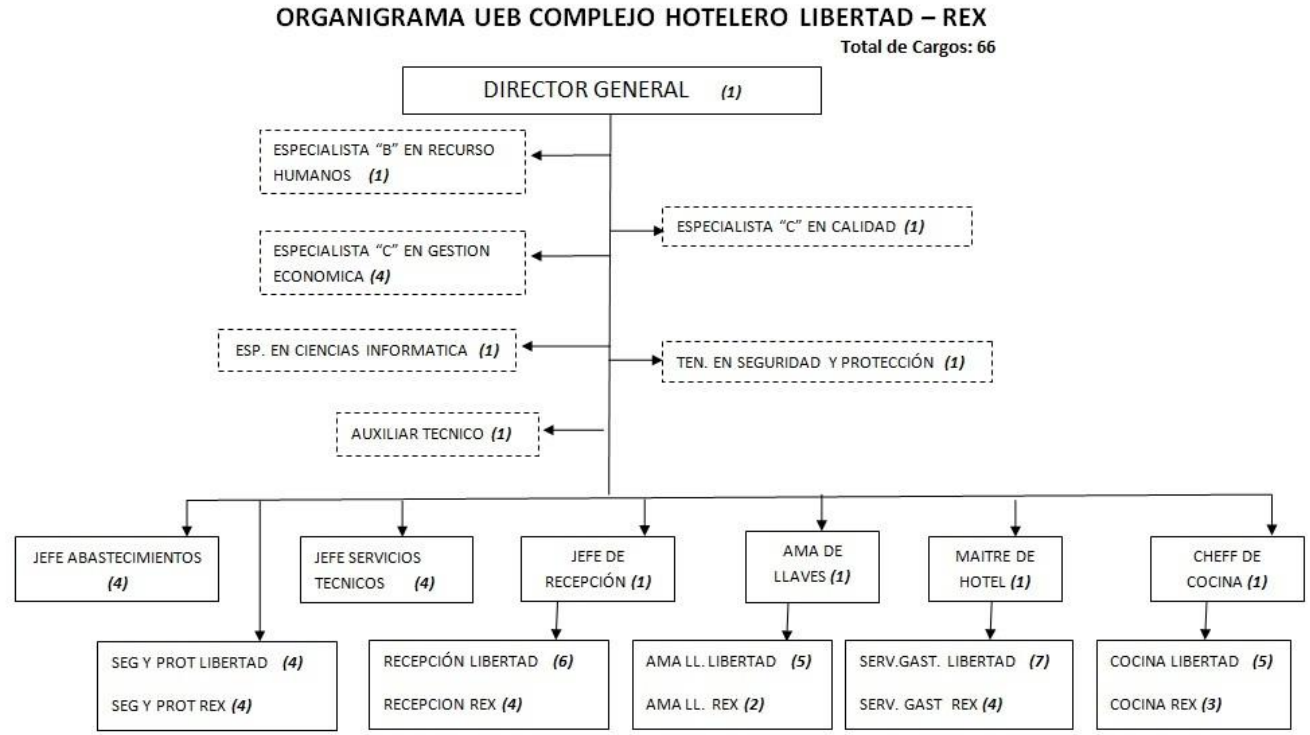
| Tipo de Responsabilidad | Ninguna<br>1 | Poca<br>2 | Media<br>3 | Alta<br>4 | Muy Alta<br>5 |
|-------------------------|--------------|-----------|------------|-----------|---------------|
|-------------------------|--------------|-----------|------------|-----------|---------------|

|                             |  |  |  |   |   |
|-----------------------------|--|--|--|---|---|
|                             |  |  |  |   |   |
| Sobre los Medios de Trabajo |  |  |  | X |   |
| Sobre el Personal           |  |  |  |   | X |
| Sobre el Objeto de Trabajo  |  |  |  | X |   |

9. Característica de comportamiento:

Demanda exigencias de organización y control.

**Anexo 6. Organigrama UEB Complejo Hotelero Libertad – Rex.**



## Anexo 7. Indicadores de trabajo y salario.

Tabla 12. Indicadores de trabajo y salario.

| <b>Indicadores</b>            | <b>UM</b> | <b>Real<br/>1er Trimestre<br/>2018</b> | <b>Real<br/>1er<br/>Trimestre<br/>2019</b> | <b>Variación<br/>Absoluta</b> | <b>Variación<br/>Relativa<br/>(%)</b> |
|-------------------------------|-----------|----------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| Ventas Netas                  | MP        | 14 540.8                               | 66 653.90                                  | 52 113.1                      | 3.58                                  |
| Valor Agregado Bruto<br>(VAB) | MP        | 39 364.81                              | 26 152.2                                   | (13 212.61)                   | (0.34)                                |
| Utilidad o Pérdida            | MP        | (76 627.5)                             | (12 527.4)                                 | (64 100.1)                    | (0.84)                                |
| Fondo de Salario              | MP        | 24 868.8                               | 22 691.7                                   | (2177.1)                      | (0.09)                                |
| Promedio de Trabajadores      | UNO       | 68                                     | 62                                         | (6)                           | (0.09)                                |
| Salario Medio                 | P         | 366                                    | 320.99                                     | (45.01)                       | (0.12)                                |
| Productividad                 | P         | 365 689                                | 421 810                                    | 5612.1                        | 0.15                                  |
| Utilidades/VAB                | MP        | 3.0815                                 | (0.4790)                                   | (2.60)                        | (0.85)                                |
| Gasto de Salario/VAB          | MP        | 0.6317                                 | 0.8677                                     | 0.236                         | 0.37                                  |

## Anexo 8. Perfil de cargo del puesto Dependiente de Servicios Gastronómicos. Segunda Variante.

Cuadro 2. Perfil de cargo del puesto Dependiente de Servicios Gastronómicos. Segunda Variante.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                         |                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Ministerio:</b> MINTUR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                         |                                |
| <b>Entidad:</b> Complejo Hotelero Libertad - Rex                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                         |                                |
| <b>Denominación del puesto:</b> Dependiente de Servicios Gastronómicos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                         |                                |
| <b>Área funcional:</b> Lobby Bar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Categoría ocupacional:</b> Servicios |                                |
| <b>Grupo escala:</b> V                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Salario básico:</b> \$ 255.00        | <b>Otros Pagos de salario:</b> |
| <b>Estimulación en divisa:</b> 30 c.u.c                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                         |                                |
| <b>Misión del puesto:</b> Brindar un servicio gastronómico a través del cumplimiento de los estándares de calidad y la gestión de alimentos y bebidas con un personal calificado para lograr la satisfacción del cliente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                         |                                |
| <b>Función general:</b> Ofrecer servicios gastronómicos en variedad y calidad a todo tipo de cliente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                         |                                |
| <b>Funciones o tareas específicas, diarias o permanentes:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                         |                                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ejecuta la tarea diaria (mecánica de salón y monta en plaza) de su salón o área.</li><li>✓ Domina diferentes idiomas, así como todas las ofertas del salón o área como para explicar a los clientes sobre la elaboración y características de los platos y bebidas.</li><li>✓ Participa en el recibimiento, conducción, ubicación y despedida de clientes o visitantes en las mesas y mostradores, así como en la entrega de los menús o cartas de precios y toma de la demanda.</li><li>✓ Se preocupa porque el cliente conozca todo lo relacionado con las características, historia y servicios que brinda el hotel.</li><li>✓ Se preocupa porque el cliente conozca las ofertas especiales que realiza el hotel por fechas conmemorativas.</li><li>✓ Conoce la correcta manipulación y empleo de equipamiento, utensilios, accesorios e insumos, así como la ejecución de los diferentes tipos y modalidades del servicio</li></ul> |                                         |                                |

gastronómico, de acuerdo a las tendencias actuales y las características de la instalación.

- ✓ Toma pedidos, elabora y sirve alimentos, bebidas, infusiones, licores y cócteles variados.
- ✓ Prepara jugos, frutas, jarabes e ingredientes para el servicio de bares
- ✓ Elabora y sirve combinaciones y especialidades de la fuente de soda y los ingredientes que se emplean en su preparación.
- ✓ Abastece con productos, líneas de entrega, neveras, refrigeradores y muebles de exhibición.
- ✓ Expende tabacos, cigarrillos y fósforos a solicitud de los clientes.
- ✓ Cumple con lo establecido en los documentos técnicos- normativos que rigen la actividad con responsabilidad; reporta los productos en existencia, así como los consumidos, insumos y lencería.
- ✓ Se manifiesta hacia los clientes con respeto, honestidad, responsabilidad, solidaridad, tolerancia, entre otros.
- ✓ Limpia y acondiciona mesas, aparadores, canchas y barras.
- ✓ Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo.
- ✓ Retira el servicio utilizado; realiza labores culinarias elementales.
- ✓ Cobra y registra en forma manual o en máquina registradora mecánica o electrónica la mercancía vendida en todo tipo de efectivo u otros medios de pagos autorizados por el Banco Central de Cuba.
- ✓ Garantiza la legitimidad de estos mediante los procedimientos establecidos.

**Tipo de relación con otros puestos:**

- ✓ Especialista en Recursos Humanos, Especialista en Calidad, Maître, Especialista en Gestión Económica, Operario de Mantenimiento, Encargado de Almacén, Dependiente de Almacén, Cocinero A
- ✓ Todo Tipo de Agencia (Cubanacán, Cubatur, Havanatur), Todo tipo de empresa que esté en convenio con Islazul para el servicio de Dieta (Etecsa, Eléctrica, Perforaciones).

**Perfil del puesto:** - Escolaridad: Nivel Medio Superior Rango de edad: -

**-Exigencias de formación básica:**

- ✓ Entrenamiento en el puesto de trabajo
- ✓ Dominio de las técnicas de Información y Comunicación
- ✓ Dominio del idioma

**-Experiencia:** Previa: - En puestos: afines a la actividad gastronómica.

**Requisitos:**

**-De conocimiento:** Habilidades y formación en servicios gastronómicos, cursos de calidad al servicio gastronómico, dominio y conocimiento del idioma (Inglés), conocimiento de computación.

**-Físicos:** Destreza manual, resistencia a posturas prolongadas de pie, visión, tacto, oído, apariencia física.

**-De personalidad:** Comprensión, control emocional, perseverancia, tolerancia, habilidades comunicativas, respeto, entre otros.

**Características del trabajo:** individual, cerca de otros, repetitivo, continuo y a veces variado.

**Medios de trabajo:** Computadora, impresora, teléfono, materiales de oficina (Pedidos, Inventario de Productos para la venta (IPV de cocina), papel, informaciones, reportes Carpeta.

**Condiciones de trabajo:** Posición: De pie: 70% Sentado: 10%

Combinación de pie y sentado: 20%

-Ambiente laboral: Buena iluminación, ventilación y olores normales así como bajo grado de suciedad, polvo, frío, ruidos y gases.

**Riesgos:** Físico: 30% Psicológico: 70%

**Enfermedades:** estrés, enfermedades renales, entre otras. **Jornada laboral:** Regular.

**Responsabilidad:**

- ✓ Alta sobre los medios de trabajo
- ✓ Muy alta sobre el Personal
- ✓ Alta sobre el objeto de trabajo

**Cultura organizacional:**

Comportamiento relacionado con todas las normas de disciplina, respeto y profesionalidad.

**Clima organizacional:**

Amor a la patria, ética, patriotismo socialista, creatividad, honestidad, sencillez y humildad, habilidades comunicativas, profesionalidad, responsabilidad, altruismo, eficiencia, capacidad de innovar, respeto y unidad.

Fuente: Adaptación de acuerdo con la estructura de Bermejo Salmon, M. Procedimiento estratégico para alinear las competencias laborales a la organización del trabajo en TRANSTUR S.A, Santiago de Cuba.

## Anexo 9. Perfil de cargo por competencias con enfoque holístico.

Cuadro 3. Perfil de cargo por competencias con enfoque holístico.

| <b>Competencia Genérica.</b> | <b>Competencias basadas en los atributos personales.</b>   | <b>Competencias dirigidas hacia las funciones discretas del puesto.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conocimientos</b>         | Conocimientos específicos sobre la actividad gastronómica. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conoce la correcta manipulación y empleo de equipamiento, utensilios, accesorios e insumos.</li> <li>✓ Toma pedidos, elabora y sirve alimentos, bebidas, infusiones, licores y cócteles variados.</li> <li>✓ Expende tabacos, cigarros y fósforos a solicitud de los clientes.</li> <li>✓ Limpia y acondiciona mesas, aparadores, canchas y barras. Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo.</li> </ul> |
| <b>Experiencia</b>           | Creatividad en la elaboración de platos y cocteles.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejecuta la tarea diaria (mecánica de salón y monta en plaza) de su salón o área.</li> <li>✓ Prepara jugos, frutas, jarabes e ingredientes para el servicio de bares, y puede crear nuevas fórmulas de Coctelería para su incorporación a recetas.</li> <li>✓ Elabora y sirve combinaciones y especialidades de la fuente de soda y los ingredientes que se emplean en su preparación.</li> </ul>                |
| <b>Destreza</b>              | Destreza en el puesto de trabajo                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cobra y registra en forma manual o en máquina registradora mecánica o electrónica la mercancía vendida en todo tipo de efectivo u otros medios de pagos autorizados por el Banco Central de Cuba.</li> <li>✓ Garantiza la legitimidad de estos mediante los procedimientos establecidos.</li> </ul>                                                                                                             |
| <b>Habilidad</b>             | Habilidades                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participa en el recibimiento, conducción, ubicación y despedida de clientes o</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                  |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | comunicativas.                       | visitantes en las mesas y mostradores, así como en la entrega de los menús o cartas de precios y toma de la demanda.                                                                                                                                                                                     |
| <b>Valores</b>   | Ética profesional.                   | ✓ Se manifiesta hacia los clientes con respeto, honestidad, responsabilidad, solidaridad, tolerancia, entre otros.                                                                                                                                                                                       |
| <b>Aptitud</b>   | Dominio de diferentes idiomas        | ✓ Diestro en el dominio de diferentes idiomas, así como todas las ofertas del salón o área como para explicar a los clientes sobre la elaboración y características de los platos y bebidas.                                                                                                             |
| <b>Actitud</b>   | Disposición ante la autopreparación. | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se incorpora en los cursos que oferta FORMATUR.</li> <li>✓ Participa en concursos y eventos sobre la especialidad.</li> <li>✓ Participa en eventos nacionales, en la Expo Caribe, Carnavales, Feria Tivoli, Noches Santiagueras.</li> </ul>                     |
| <b>Capacidad</b> | Orientación al cliente               | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se preocupa porque el cliente conozca todo lo relacionado con las características, historia y servicios que brinda el hotel.</li> <li>✓ Se preocupa porque el cliente conozca las ofertas especiales que realiza el hotel por fechas conmemorativas.</li> </ul> |

Fuente: Adaptación de acuerdo con la estructura de Bermejo Salmon, M. Procedimiento estratégico para alinear las competencias laborales a la organización del trabajo en TRANSTUR S.A, Santiago de Cuba.

## Anexo 10. Clasificación de las competencias.

Cuadro 4. Clasificación de las competencias.

| <b>Proceso clave:</b><br>Servicio Gastronómico              | <b>Clasificación de las competencias laborales.</b> |                 |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Puesto:</b><br>Dependiente de Servicios<br>Gastronómicos | <b>Techo</b>                                        | <b>Cimiento</b> |
|                                                             | Conocimiento                                        | Valores         |
|                                                             | Experiencia                                         | Actitud         |
|                                                             | Habilidad                                           |                 |
|                                                             | Aptitud                                             |                 |
|                                                             | Capacidad                                           |                 |

**Anexo 11. Evaluaciones del desempeño de los ocupantes del cargo de dependiente de Servicios Gastronómicos.**

Tabla 14. Evaluación del desempeño del Trabajador Raúl Menéndez Fernández. (Ficticio)

| <b>INCIDENTES CRÍTICOS/<br/>CALIFICACIÓN</b>                                                                           | <b>Muy<br/>Insatisfactorio</b> | <b>No<br/>Satisfactorio</b> | <b>Neutro</b> | <b>Satisfactorio</b> | <b>Muy<br/>Satisfactorio</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------------|------------------------------|
| Personal Calificado                                                                                                    |                                |                             |               | 4                    |                              |
| Creatividad en la elaboración de platos y cocteles                                                                     |                                |                             |               |                      | 5                            |
| Disposición ante la autopreparación                                                                                    |                                |                             |               |                      | 5                            |
| Dominio en su generalidad de diferentes idiomas en correspondencia con la nacionalidad de los clientes más frecuentes. |                                |                             |               | 4                    |                              |
| Deficiencias en la comunicación con clientes externos de idioma Ruso.                                                  |                                |                             | 3             |                      |                              |
| Procedimientos para evaluar el desempeño que no consideran las competencias laborales.                                 |                                | 2                           |               |                      |                              |
| Deficiencias en la variedad de productos y servicios para ofertar al cliente.                                          |                                | 2                           |               |                      |                              |

Tabla 15. Evaluación del desempeño del Trabajador Humberto Riera Garzón. (Ficticio)

| <b>INCIDENTES CRÍTICOS/<br/>CALIFICACIÓN</b>                                                                           | <b>Muy<br/>Insatisfactorio</b> | <b>No<br/>Satisfactorio</b> | <b>Neutro</b> | <b>Satisfactorio</b> | <b>Muy<br/>Satisfactorio</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------------|------------------------------|
| Personal Calificado                                                                                                    |                                |                             |               | 4                    |                              |
| Creatividad en la elaboración de platos y cocteles                                                                     |                                |                             |               |                      | 5                            |
| Disposición ante la autopreparación                                                                                    |                                |                             |               |                      | 5                            |
| Dominio en su generalidad de diferentes idiomas en correspondencia con la nacionalidad de los clientes más frecuentes. |                                |                             |               | 4                    |                              |
| Deficiencias en la comunicación con clientes externos de idioma Ruso.                                                  |                                | 2                           |               |                      |                              |
| Procedimientos para evaluar el desempeño que no consideran las competencias laborales.                                 |                                | 2                           |               |                      |                              |
| Deficiencias en la variedad de productos y servicios para ofertar al cliente.                                          |                                | 2                           |               |                      |                              |

Tabla 16. Evaluación del desempeño del Trabajador Amar Simg Sim. (Ficticio)

| <b>INCIDENTES CRÍTICOS/<br/>CALIFICACIÓN</b>                                                                           | <b>Muy<br/>Insatisfactorio</b> | <b>No<br/>Satisfactorio</b> | <b>Neutro</b> | <b>Satisfactorio</b> | <b>Muy<br/>Satisfactorio</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------|----------------------|------------------------------|
| Personal Calificado                                                                                                    |                                |                             |               | 4                    |                              |
| Creatividad en la elaboración de platos y cocteles                                                                     |                                |                             |               |                      | 5                            |
| Disposición ante la autopreparación                                                                                    |                                |                             |               | 4                    |                              |
| Dominio en su generalidad de diferentes idiomas en correspondencia con la nacionalidad de los clientes más frecuentes. |                                |                             |               | 4                    |                              |
| Deficiencias en la comunicación con clientes externos de idioma Ruso.                                                  |                                | 2                           |               |                      |                              |
| Procedimientos para evaluar el desempeño que no consideran las competencias laborales.                                 | 1                              |                             |               |                      |                              |
| Deficiencias en la variedad de productos y servicios para ofertar al cliente.                                          |                                | 2                           |               |                      |                              |