

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tesisenxarxa.net) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tesisenred.net) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tesisenxarxa.net) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author

**Doctorado en Ingeniería de Proyectos: Medio Ambiente, Seguridad, Calidad y
Comunicación**

UPC

Tesis doctoral

Título:

**PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO DE COMPETENCIAS LABORALES QUE
CONTRIBUYAN AL CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.
CASO DEPENDIENTE DE RESTAURACIÓN.**

Por: Adriana Mayorga

**Director: Dr. José Manuel Figueroa González
Dr. Federico Fernández.**

Julio 2015

AGRADECIMIENTOS

Es el momento de expresar mis sentimientos de gratitud hacia aquellas personas que me apoyaron en diversas fases de este camino, que significa uno de los más importantes en mi vida, camino que, para llegar hacia las metas propuestas, se realizó algunos momentos en solitario y muchos en compañía, lo cual fue importante ya que solos difícilmente aprendemos, difícilmente crecemos, sin los demás no llegamos a los objetivos y tampoco se disfrutan las metas si no tenemos con quien compartirlas.

Agradezco primero a Dios por fortalecer mi corazón, mi mente y por poner en mi camino personas, instituciones y situaciones necesarias para que este trabajo llegara a feliz término.

Debo agradecer de manera especial a mi guía, mi Director de Tesis el Dr José Figueroa quien con dedicación y paciencia orientó mi camino, me alentó en los momentos difíciles y sabiamente me corrigió cuando fue necesario. Gracias a su ímpetu, energía y constancia mi proceso se hizo más llevadero. Gracias no solo por tu apoyo sino también por tu conocimiento.

Agradezco también a las instituciones y sus miembros pues a través de su colaboración se hizo visible aquello que en un inicio parecía penumbra, a cada persona que participó agradezco su tiempo, su historia y su narración.

Finalmente el agradecimiento profundo a mi familia, a mi esposo Mattia Giannini, por su apoyo y compañía porque a su lado, las cosas malas se convierten en buenas, la intranquilidad con solo un par de palabras se transforma en sosiego.

A mi madre que con su presencia silenciosa siempre me ha apoyado, a mis hijos Emiliano y Lorenzo, simplemente con su presencia es suficiente.

Sin el apoyo de mi familia, colaboración e inspiración habría sido imposible llevar a cabo esta dura labor.

DEDICATORIA

A la memoria de mi padre, fuente de sencillez e inspiración en mi vida, presente siempre en el silencio del amor perfecto.

A mis hijos, por ser mi fuerza y templanza... Emiliano por su madurez y preguntas inesperadas, Lorenzo con sus acciones inocentes y perspicaces que exigían todo mi tiempo, y la “piccola” Anna Maria que desde mi vientre me recordaba su presencia....

A mi esposo Mattia incondicional compañía....

Contenido

1. Resumen / <i>Summary</i>	11
2. Introducción.....	14
3. Definición del problema objeto de investigación y su justificación.....	18
4. Objetivos.....	20
4.1 Objetivo general.....	20
4.2 Objetivos específicos.....	20
5 Preguntas Científicas e Hipótesis.....	22
5.1 Preguntas científicas.....	22
5.2 Hipótesis.....	22
6. Marco teórico referencial.....	24
6.1 Introducción a la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.....	24
6.2 Gestión Integral de los Recursos Humanos.....	24
6.2.1 Gestión por Competencias.....	26
6.2.2 Surgimiento y evolución de la Gestión por Competencias.....	27
6.2.3 Fundamentos y conceptualización de la Gestión por Competencias.....	31
6.3 Concepciones teóricas de la Gestión por Competencias.....	33
6.4 Definición de competencias.....	36
6.5 Perfil de Competencias.....	40
6.6 La productividad del trabajo.....	45
6.6.1 Factores de incremento de la productividad del trabajo.....	46
6.7 Resumen del marco teórico referencial de Gestión por Competencias.....	47
6.8 Introducción sobre estrategia organizacional.....	48
6.9 De la Estrategia a la Dirección Estratégica.....	48
6.10 Planificación Estratégica.....	51
6.10.1 Dirección Estratégica	53
6.11 La Propuesta de Valor.....	65
6.12 Relación entre competencias y estrategia empresarial.....	66
7. Diseño de la metodología propuesta	70
7.1 Procedimiento metodológico que sustenta la propuesta de investigación.....	71
7.2. Estructura general de la metodología propuesta.....	73

7.2.1 Etapa 1: Selección y entrenamiento del grupo de expertos y colaboradores.	73
7.2.1.1.Utilización del Método Delphi para la selección del Comité de Competencias.....	73
7.2.1.2. Análisis individual de los miembros del Comité de Competencias.....	75
7.2.1.3. Entrenamiento del Comité de Competencias.....	75
7.2.2. Etapa 2: Alineación de la estrategia de la organización con la Gestión por Competencias.....	76
7.2.2.1. Revisión y análisis de la estrategia organizacional.....	77
7.2.2.2. Construcción de la FODA vinculada al SGICH de la organización.....	77
7.2.2.2.1. Diagrama Causa – Efecto de las Debilidades obtenidas en la FODA.....	79
7.2.2.3. Aplicación de la encuesta de Clima Laboral a los clientes internos.....	79
7.2.2.3.1. Selección del tamaño de la muestra para aplicar la encuesta de Clima Laboral.....	80
7.2.2.4. Determinación de las competencias organizacionales.....	80
7.2.2.4.1. Aplicación del Método Kendall para reducir y ordenar la lista de competencias organizacionales.....	81
7.2.2.5. Aplicación de la técnica 635 para determinar las descripciones de las competencias obtenidas.....	81
7.3.3. Etapa 3: Realización del análisis funcional del puesto de trabajo.....	82
7.3.3.1. Precisión del propósito clave o fundamental de la organización y del puesto.....	83
7.3.3.2. Determinación y estudio de las funciones estratégicas generales del puesto.....	83
7.3.3.3. Determinación de desempeños críticos.....	84
7.3.3.3.1. Aplicación del Cuestionario de situaciones críticas y comportamientos de éxito a los empleados del puesto seleccionado.	87
7.3.3.3.2. Selección del tamaño de muestra para aplicar la encuesta anterior.....	87
7.3.3.4. Elaboración del mapa funcional del desempeño y la matriz de competencias.....	87
7.3.4. Etapa 4: Redacción del perfil de competencias del puesto, su integración	89

con la descripción del puesto.....	
7.3.4.1. Precisión de las competencias Técnicas y Genéricas.....	89
7.3.4.2. Redacción de los perfiles de competencias del puesto y sus dimensiones.....	89
7.3.5. Etapa 5: Validación y control de los perfiles de competencias.....	90
7.3.5.1. Evaluación en la Entidad de los estándares o dimensiones de las competencias.....	90
7.3.5.2. Selección de los instrumentos para dar seguimiento a las competencias.....	91
7.4. Conclusiones del capítulo.....	92
8. Aplicación y análisis de la metodología propuesta.....	95
8.1 Caracterización del Grupo Hotelero objeto de estudio.....	95
8.1.1 Caracterización del objeto de estudio y puesto de trabajo seleccionados.....	95
8.1.2 Caracterización del universo del área seleccionada.....	95
8.2 Análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento propuesto...	101
8.2.1 Etapa 1: Selección y entrenamiento del grupo de expertos y colaboradores .	101
8.2.2 Etapa 2: Alineación de la estrategia de la organización con la Gestión por Competencias.....	102
8.2.2.1 Determinación de las competencias organizacionales.....	106
8.2.3 Etapa 3: Análisis funcional del puesto.....	111
8.2.3.1 Precisión del propósito clave o fundamental del puesto.....	111
8.2.3.2 Determinación y estudio de las funciones estratégicas generales del puesto.....	112
8.2.3.3 Determinación de desempeños críticos.....	113
8.2.4 Etapa 4: Redacción del perfil de Competencias del Puesto.....	114
8.2.5 Etapa 5: Validación y control. Propuesta de acciones de mejora.....	116
9. Conclusiones.....	121
10. Recomendaciones.....	123
11. Bibliografía.....	125
12. Anexos.....	133

Relación de Tablas

Núm.	Título	Apartado	Pág.
6.1	Tipos de planeación	6	52
7.1	Etapas y técnicas de la metodología propuesta	7	92
8.1	Caracterización del universo del área seleccionada	8	100
8.2	Competencias organizacionales	8	108
8.3	Competencias del puesto de dependiente de restauración	8	114
8.18.1	Matriz de competencias expresada por los colaboradores	12	186
8.18.2	Matriz de competencias depuradas con la participación de los colaboradores y con nivel de concordancia	12	187
8.18.3	Ponderaciones de los colaboradores	12	188
8.18.4	Orden de importancia de las competencias	12	188

Relación de Figuras

Núm.	Título	Apartado	Pág.
6.1	Componentes del perfil de competencias.	6	42
6.2	Perfil de competencias en su relación con actividades claves de GRH.	6	43
6.3	Misión.	6	56
6.4	Ejemplos de Direcciones Estratégicas para el ARC de Servicios de un hotel.	6	59
7.1	Etapas que integran la base metodológica para el estudio y seguimiento de las competencias laborales en la Organización.	7	73
7.2	Estructura de base para la realización del análisis de incidentes críticos	7	85
7.3	Esquema general de base, para la realización del mapa funcional	7	88
8.1	Mapa Funcional de Procesos del Hotel	8	99
8.2	Propósito clave de la organización	8	112
8.3	Propósito clave del puesto de dependiente de restauración del Restaurante Buffet	8	112
8.4	Técnica de incidentes críticos	8	113

8.5	Nivel de incidencia de las competencias en los dependientes gastronómicos del Restaurante Buffet	8	117
8.6	Propuesta de acciones de mejora	8	118

1. Resumen

Las condiciones cambiantes del entorno exigen sistemas para gestionar Recursos Humanos flexibles y operativos, adaptados a las exigencias de las organizaciones, por lo que los esquemas vigentes de competitividad exigen detallar, en forma cada vez más sistemática, el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que los empleados deben cumplir respecto a su desempeño.

En la actualidad no es primicia expresar, que la superioridad competitiva cardinal de las empresas radicará cada vez más en el nivel de preparación y gestión de sus Recursos Humanos; y en esa aseveración hay que mostrarse de acuerdo con que el resultado de la preparación, es decir, la competencia de las personas, es su núcleo.

Es por esto que se hace imprescindible la aplicación de un mecanismo para enfrentar este desafío, la Gestión por Competencias; herramienta que profundiza en el desarrollo del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer empresarial.

En consecuencia, esta investigación consiste en diseñar una metodología para la planeación y seguimiento de las competencias laborales y su contribución al cumplimiento de la estrategia de la organización, que permita a su vez la identificación del Perfil de Competencias Laborales y su aplicación como una muestra de su validación en un caso de dependiente de restauración que labora en el Restaurante Buffet, para lograr mayores niveles de efectividad y satisfacción de los clientes, en el hotel objeto de estudio, del grupo hotelero Millennium. Para ello, se utilizó un modelo que responde a las estrategias actuales, de acuerdo a las tendencias generales del entorno empresarial.

1. Summary

The ever-changing conditions of the environment demand systems able to manage flexible and operative human resources, adapted to the requirements of the organizations, since the actual outlines of competitiveness demand to detail, in a more and more systematic way, the ensemble of abilities, knowledge and behaviours that employees should achieve regarding their performance.

Nowadays, it is known that the cardinal competitive superiority of companies will lie more and more in the preparation and management level of its human resources; and if we agree with this statement, we agree with the idea that its nucleus lies in the result of people's preparation, that is to say their skills.

This is why, in order to face this challenge, it becomes indispensable to apply the management by the skills, a tool that deepens into the human capital development by helping to elevate, to an excellence degree, the skills of each one of the individuals involved in the managerial tasks.

As a consequence, this research consists in applying a methodology for the planning and follow-up of work skills that will help achieve organizational strategy and allow identifying the profile of a food service assistant working at a Restaurant Buffet, the main goal being to achieve higher levels of effectiveness and customers' satisfaction for the hotel that is our study object and belongs to Millennium hotel brand. To this purpose, a model responding to the actual strategies and according to the general tendencies of the managerial environment, was used.

2. Introducción

El progreso dinámico de la tecnología, no es un proceso exclusivo de los medios de producción, su revolución está anexa al desarrollo de todos los componentes de la categoría fuerza productiva, donde el hombre definido como Recurso Humano ocupa una posición teórica pasiva, a la vez que desde la práctica su comportamiento en el proceso productivo es doblemente activo.

Por ello al analizar la categoría Recurso Humano, constituye una necesidad realizar un estudio en el contexto de la situación económica social en que se teoriza, partiendo de condiciones históricas concretas y sus demandas, las realidades culturales y las condiciones reales de ese Recurso Humano. Lo anterior nos coloca en los procesos de tratamiento al Recurso Humano, gestión, preparación y evolución a las alturas del Siglo XXI, en medio de un panorama global donde el Capital Humano se convierte en el factor concluyente de la productividad, y por ello en el más valioso.

Dentro de esta categoría adquiere un alcance exclusivo el criterio de McClelland – Boyatzis al señalar que las competencias son: “Unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”¹, lo que significa que las exigencias del mercado, actualmente dominante, imponen lo que se denomina competencia en cada puesto de trabajo.

La propia práctica empresarial revela la necesidad de estudiar de forma científica las formas de perfeccionar el proceso de tratamiento del Recurso Humano, en particular en un sector empresarial como el turismo, donde las relaciones interpersonales con el cliente ejercen un importante papel en el éxito organizacional. Con la difusión y competencia de las empresas turísticas a nivel internacional, garantizar calidad en los servicios, más que una necesidad se convierte en obligación para el sostenimiento como empresa. Es por ello que las propias empresas promuevan a través de diferentes mecanismos la gestión del Recurso Humano con la competencia necesaria, esta última entendida a través de tres interrogantes fundamentales ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace?

La competitividad no sólo ha condicionado la promoción y mercantilización del Recurso Humano, este fenómeno incluye el ascenso de la actividad científica, la que muestra un auge

¹ Boyatzis, R.E. (1982): *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons, New York.

significativo. En la actualidad se pueden destacar los estudios de David Mc Clelland (1973), como pionero del tema en el ámbito empresarial; Henry y Pettigrew (1986); Albizu Gallastegi, (2001); Jiménez (1997); Ducci (1997); Delgado (2000); Cuesta (2001); Gallego (2002); Marrero (2002); Zayas (2002); Sánchez (2002); entre otros.

Sin embargo, se asume el criterio de Cuesta (2001) acerca de la aún novedad de la teoría de la competencia y la necesidad de continuar revolucionando las concepciones actuales en sus diferentes dimensiones, independientemente de la diversidad de criterios sobre el tema.

Si bien se han dado pasos en la Gestión por Competencias, de igual modo evolucionan las teorías sobre los perfiles de competencias, entendidos como conjunto de competencias generales que describen de forma detallada la conducta en un puesto determinado, también requiere de estudios que profundicen las características de las personas y su ubicación en puestos que le permitan el desempeño exitoso

La situación empresarial de las organizaciones que tienen como actividad central las prestaciones de servicios, requieren de la nueva y constante conceptualización de sus objetivos a partir de la contextualización del mercado, identificado en las necesidades del cliente.

El perfil de competencias en cualquier organización ha de tener una carácter a medida del puesto y de la organización y del contexto de la misma. No es una característica exclusiva de un sector en particular, es una definición inherente al concepto de competencias. En la prestación de servicios, deja de estar simplificado a las características personales del individuo, para articularse con los objetivos fundamentales de la organización y la calidad de servicios. Aunque las personas se convierten en recurso, en el elemento más activo de la categoría fuerza productiva, convertido en el mundo actual en mercancía, es una realidad necesaria su concepción como ente modelado para satisfacer una demanda del cliente. Son los retos de la competencia empresarial, en especial de las que prestan servicios.

El éxito de la empresa actual depende en gran medida del potencial de su Recurso Humano, que se traduce en la competencia de cada uno de sus miembros para enfrentar los desafíos de la supervivencia empresarial. Esta contextualización de la competitividad obliga que todas las empresas compitan no sólo por el mercado, sino por la gestión del Recurso Humano. Si bien las empresas de tipo industrial requieren de un Recurso Humano cada vez más competente para la producción de bienes, y el perfeccionamiento constante de la tecnología, este personal generalmente no tiene una relación cara a cara con el cliente, lo que significa que no establece relaciones emocionales con éste. Sin embargo, en las empresas de servicios, como su nombre lo indica, el servicio generalmente es directo al cliente, cara a cara, lo que implica relaciones no

sólo mercantiles, sino humanas, condicionando la calidad del servicio en la relación entre los productos ofertados, y un conjunto de factores que intervienen en la categoría calidad, donde las competencias profesionales son determinantes. Lo anterior da al factor humano una doble dimensión en las empresas de servicios, por una la capacidad para promover la imagen que exprese las necesidades del cliente y por otro la calidad real del servicio concreto, definido en un sistema de indicadores de competencias.

Las realidades que enfrentan las empresas de servicios en la actualidad invitan estudiar el tema de la gestión del Recurso Humano, de forma global, enfocada a las perspectivas de la organización, con capacidades polivalentes, de modo que muestre las competencias básicas de las personas, sus aptitudes, resumidas en cualidades personales para desempeñar determinadas tareas dentro de la organización. Si bien se desea que a las empresas actuales le sea inherente la gestión del Recurso Humano por competencias, su relación con la calidad de los servicios es su fin supremo, en consecuencia, la capacidad de la organización de determinar la relación entre perfil profesional individual y perfil de competencias o profesiograma de cada puesto, constituye un proceso clave para conjugar lo empresarial con lo individual.

En este análisis, las prestaciones de servicios turísticos requieren de un acápite particular, a partir de que su actividad fundamental no se limita a la atención cara a cara con calidad, implica relaciones humanas interactivas, complejas, sistemáticas, que requieren de garantizar satisfacción, atracción, buena impresión, clima agradable; diversidad, tolerancia, flexibilidad, versatilidad, entre otros elementos. Ello se sintetiza en un reto, lograr un procedimiento que garantice la coherencia entre la relatividad de las variables perfil profesional y perfil de competencias, a partir de las demandas de los clientes.

Independientemente de que en las empresas de servicios hoteleros generalmente existen procedimientos para elaborar los perfiles de competencias a nivel macro, este no siempre responde a las necesidades de elaboración del perfil de competencias de cada puesto de trabajo, donde se concreta el fin de la empresa; la productividad, traducida en prestar servicios de calidad. Además, pueden observarse las siguientes regularidades: incoherencia entre los calificadores de cargo y las normas existentes, con las exigencias de competencias de los puestos; no existencia de documentación legal dirigida a elevar de forma continua las competencias de los empleados; divorcio entre la gestión de las competencias laborales y la estrategia organizacional; incremento de las insatisfacciones de clientes en relación con las actitudes y habilidades profesionales de algunos empleados. Esta última traducida en la incapacidad de satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.

3. Definición del problema objeto de investigación y su justificación

A partir de la necesidad de garantizar mayor coherencia entre perfil de competencias o profesiograma y calidad de los servicios, se define el **Problema Científico** siguiente: ¿Cómo diseñar un sistema de planeación y seguimiento de competencias laborales en los empleados, que contribuya al cumplimiento de la estrategia organizacional?

Exigencias sociales y antecedentes que justifican la investigación

- El sector turístico, a partir de los desafíos que impone el contexto internacional actual, reclama la realización de estudios, que permitan la aplicación sistémica de los avances científicos, de novedosos procedimientos asociados a la productividad. Se impone un reto al Capital Humano y al sector en elevar los indicadores de productividad y en correlación con el salario medio.
- Se demanda impulsar el desarrollo individual y colectivo de los empleados y directivos del sector, para garantizar un Sistema Integrado de gestión del capital Humano (SIGCH) como eje central de una “organización que aprende”, y lograr con ello seleccionar, planificar, capacitar, evaluar y controlar su desarrollo, a través de la gestión y participación de su propio personal.
- Las directivas y legislaciones exigen la aplicación de una concepción contextualizada de diseño del perfil de competencias, para ser utilizado en la Gestión de los Recursos Humanos de las organizaciones del sector.
- Se prioriza como objetivo rector, la preparación y el desarrollo de los empleados y directivos, como base para garantizar un SIGCH en cada entidad, de forma tal que se tribute a la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.
- Se plantea como carencia la existencia de un Diseño de Puesto de Trabajo y calificador de cargo, como documento legal, que no define en muchos casos, cuáles son las competencias del puesto.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

A partir del Problema Científico, el **Objetivo General** que se persigue es:

- Diseñar un sistema de planeación y seguimiento de competencias laborales que contribuya al cumplimiento de la estrategia organizacional.

4.2 Objetivos específicos

Además se establecen los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Diseñar una metodología para el sector turístico, que permita planear y dar seguimiento a las competencias laborales en función del cumplimiento de la estrategia organizacional.
2. Seleccionar y entrenar el Comité de Competencias.
3. Alinear la Estrategia Organizacional de la entidad objeto de estudio con la gestión por competencias.
4. Realizar el análisis funcional del puesto de trabajo objeto de estudio.
5. Validar los perfiles de competencia en la entidad objeto de estudio.
6. Redactar el perfil de las competencias del puesto objeto de estudio.
7. Validar íntegramente el sistema diseñado de planeación y seguimiento de competencias laborales que contribuyan al cumplimiento de la estrategia organizacional, a través del grupo hotelero Millennium, en particular en los dependientes gastronómicos del Restaurante Buffet del hotel objeto de estudio.

5. Preguntas científicas e Hipótesis:

5.1 Preguntas Científicas

1. ¿Qué fundamentos teóricos sustentan la Gestión por Competencias como base para propiciar un Sistema de Gestión Integral del Capital Humano que contribuya al cumplimiento de la estrategia organizacional?
2. ¿Cuál es el estado actual del proceso de planeación y seguimiento de competencias laborales de los empleados en el sector turístico?
3. ¿Qué estructura tendría el sistema de planeación y seguimiento de competencias laborales de los empleados en el sector turístico?

5.2 Hipótesis

En estrecha relación con las preguntas científicas planteadas dentro de la presente investigación, se encuentra la hipótesis formulada:

Hipótesis:

Si se diseña un sistema de planeación y seguimiento de competencias laborales en los empleados dentro del sector turístico, se contribuirá al cumplimiento de la estrategia organizacional de dicha organización.

Respecto a la estructura o composición de la hipótesis anteriormente citada, debe señalarse que su unidad de observación sería la estrategia organizacional; las variables serían el sistema de planeación y seguimiento de competencias laborales en los empleados del hotel objeto de estudio (variable independiente) y el cumplimiento de la estrategia (variable dependiente); mientras que el término lógico, sería: se contribuirá

6. Marco teórico referencial sobre la Gestión por Competencias

6.1 Introducción al capítulo

Con este capítulo se pretende construir el marco teórico referencial de la investigación que posibilite un acercamiento concreto a las bases conceptuales de la Gestión por Competencias a partir de una amplia búsqueda bibliográfica, lo cual orientará el rumbo a seguir en las etapas siguientes del proceso de investigación.

Se realiza, además, una breve reseña histórica del origen, evolución y actualidad de la categoría Gestión por Competencias, abordando como aspectos particulares los perfiles de competencias, desde su concepción macro, hasta la delimitación de los procesos para el diseño de los perfiles de competencias de cada puesto de trabajo y su conceptualización. Para este estudio se realizará un estudio histórico lógico del tema objeto de investigación, partiendo de las concepciones generales, hasta llegar a las particularidades en las empresas prestadoras de servicios. Se contextualiza la situación actual de la gestión por competencias, su necesidad histórica, y la interrelación dialéctica con los fenómenos que rigen las relaciones dinámicas del mercado.

6.2 Gestión Integral de los Recursos Humanos

Es necesario apuntar que la Gestión de Recursos Humanos (GRH) es relativamente nueva, pudiendo resaltarse que no hace mucho se desarrollaron varios de los más importantes congresos mundiales sobre el tema (Washington, 1986; Buenos Aires, 1988; Sidney, 1990; Madrid, 1992; París, 1994; Hong Kong, 1996), donde se han ido perfilando el objeto y los objetivos actuales de la GRH, así como ha trascendido el objeto de la clásica Dirección o Administración de Personal.

A la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa, por eso es función integral de la empresa u organización y no de un departamento o área específica. Además, tiene un carácter multidisciplinario, pues necesariamente intervienen diferentes disciplinas científicas para su desarrollo efectivo y eficiente. O expresado el objeto de la GRH en términos de Beer² y colaboradores: la GRH comprende "todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización".

² Beer, M. et al. (1985): *Human Resource Management. A General Manager's Perspective. Text and Cases*. New York. Ed. Free Press Macmillan.

La responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la GRH y además comprender que la responsabilidad principal corresponde a la Alta Dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico inevitable. Ello debe ser una constante en la mente de los directivos.

Las actividades clave de GRH hoy son muchas y diversas, como puede apreciarse del modelo funcional de Harper y Lynch (1992). Dichas actividades habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes.

Actividades clave de GRH como inventario de personal, evaluación del potencial humano, diseño de métodos y puestos de trabajo con los profesiogramas asociados, destacan en general el valor de la Ergonomía Organizativa para las actividades clave como planeación de Recursos Humanos (RH) y optimización de plantillas, la selección de personal y el *headhunting*, la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la motivación, la recolocación o el *outplacement* y la auditoría de RH. Todos esos diseños demandan la necesaria sinergia a comprender por el sistema de compensación que se adopte, insertado en un modelo funcional de GRH como el de Beer y colaboradores, con cuyo Mapa de GRH modificado se ha trabajado por diversos autores (Cuesta y Martínez, 1995; Díaz y Porto, 1995; Marín y Barreto, 1996).

El modelo de GRH de Beer se concentra en cuatro políticas que comprenden igual número de áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando ahí todas las actividades clave de GRH como las indicadas en el modelo de GRH de Harper y Lynch. En el modelo de Beer la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH; por esa razón las manifestaciones (necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones) de los grupos de interés son objeto de la mayor consideración por nuestra parte, siendo ineludible el análisis de las mismas.

De acuerdo con Spony (2007), "En la última década, la gestión de Recursos Humanos en las empresas ha sufrido un cambio vertiginoso, pasando de ser una administración de personal dirigida principalmente al cumplimiento de las obligaciones fiscales y salariales y al control de tiempos, a una gestión integral en la que el centro de interés es el equipo humano y en la que todos los procedimientos están totalmente relacionados. Únicamente aquellas empresas que tienen una estrategia de Recursos Humanos y unos objetivos perfectamente establecidos, consiguen una verdadera implantación del sistema; sin embargo es un camino que hay que acometer con calma, objetividad y optimismo."

Continuando con esta autora, “La gestión integral de los Recursos Humanos sustenta su principal pilar en la identificación y desarrollo de una serie de competencias básicas que han de ser el motor de la organización y la clave para alcanzar los objetivos. Estas competencias van más allá del conocimiento técnico de una materia o puesto de trabajo, incluso más allá de la habilidad concreta para poder desarrollarlo. En realidad tiene que ver con las capacidades y las actitudes con que cada colaborador afronta y resuelve las diferentes situaciones que se pueden plantear en su puesto de trabajo en particular y en la Organización en general.

Algunas de estas competencias pueden ser adquiridas con la práctica y con la ayuda de acciones formativas; sin embargo, muchas de ellas son inherentes a cada persona, comienzan a desarrollarse en nuestros primeros días de vida y maduran durante el proceso de socialización (liderazgo, proactividad, habilidades sociales...).”

Continuando con Spony, “De esta manera y una vez establecidas las competencias deseables para cada Organización, se sientan las bases para establecer una serie de procedimientos que repercuten en la consecución de objetivos y en el reconocimiento del trabajo individual y del equipo, así como en el desarrollo profesional de las personas y en la retención del talento.

La gestión integral de Recursos Humanos, basada en la gestión por competencias, es un engranaje perfecto en el que, teniendo claro a dónde se quiere llegar, se selecciona, forma, promociona, potencia, motiva, compensa e implica a las personas idóneas, con las capacidades adecuadas para trabajar en pos de un objetivo común; así, la gestión por competencias permite: Identificar las necesidades de personal y promocionar o seleccionar a las personas que mejor encajen con el puesto de trabajo y con las características de cada organización (adecuación persona-puesto).”

El autor considera que el diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño debe optimizar la comunicación entre responsables y el resto del equipo, facilitando argumentos y una mayor información a cada contribuyente, desarrollando a las personas con posibilidades, así como identificar insuficiencias de capacitación.

En definitiva, coincidiendo con Spony, “la gestión por competencias aporta compromiso y eficacia y contribuye a alcanzar los objetivos profesionales y personales desde la responsabilidad, la transparencia y la equidad.”

6.2.1 Gestión por Competencias

Varios autores son del criterio que la gestión por competencias puede considerarse un tema relativamente nuevo en la literatura científica, y en consecuencia su implementación en el

mundo empresarial, si se tiene en cuenta que de acuerdo con la dinámica de los cambios concretos operados en las empresas, incluyendo en ellos la tecnología, lo nuevo pierde su cualidad con inmediatez. Si bien no se ha definido al Recurso Humano como un elemento de la tecnología, por las complejas relaciones que existen entre los componentes de la fuerza productiva, bien se ha ganado esa categoría, asumido como herramienta humana sofisticada para garantizar la reproducción del capital.

6.2.2 Surgimiento y evolución de la Gestión por Competencias

La gestión de competencias germina en el campo de la Psicología Organizacional, sumida en teorías motivacionales buscando revelar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH. Y no podrá esquivarse la complicación de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un significativo lugar. La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990 (Levy-Leboyer, 1997; Martínez-Abelda y Castillo, 1998; Herranz y de la Vega, 1999).

Aún no hay consenso acerca de la concepción de gestión de competencias, ni sobre la propia acepción de competencias. En eso influyen su condición de intangible, la interdisciplinariedad demandada por su enfoque, y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial. Por nuestra parte no es pretendido tal consenso, en todo caso sí es buscada la unidad o comunidad en la diversidad, y resultaría ya satisfactorio para este autor si la asunción de al menos un conjunto de esas consideraciones teórico metodológicas por parte de los estudiosos, fuera certificada por la práctica como criterio de verdad en la especificidad empresarial u organizacional tratada.

La acepción de competencias aquí defendida lleva cerebro y corazón, cognitividad y emoción respectivamente, significando lo esencial holístico que configura el ser humano. Así, aquella afirmación del famoso filósofo, matemático y físico francés Blaise Pascal (1623-1662), considerado una de las mentes más privilegiadas de la historia intelectual occidental, quien expresó: *“el corazón tiene razones que la razón no conoce”*, aquí es bien considerada en búsqueda de ese conocimiento. Como todo proceso de construcción teórica, en un campo del saber, la gestión por competencias, aunque no con la denominación actual, tiene sus antecedentes en los estudios de T. Parsons (1949), quien aborda dos variables relacionadas

con la valoración de las personas de acuerdo al desempeño concreto o a partir de cualidades atribuidas.

Se consideran antecedentes, los trabajos del economista británico A.B. Atkinson (1958) quien demuestra de forma estadística la utilidad del dinero como móvil de una conducta que mejoraba la producción a partir de su vinculación a los resultados individuales.

Los estudios de David McClelland en los años 60, introducen una nueva variable para la comprensión del concepto motivación: *Performance/Quality*, entendido en sus dos dimensiones; la necesidad del éxito y la calidad en el trabajo. Lo que se traduce en la relación que pueda existir entre las necesidades y el éxito profesional, dando la posibilidad a los empresarios a seleccionar personas con necesidades de éxito y prepararlo en función de los proyectos de las empresas.

McClelland aplicó su teoría en la India en 1964, demostrando su veracidad, en el desarrollo de actitudes innovadoras que potenciaban el desarrollo de la empresa. Luego realiza un estudio donde demuestra que los resultados académicos y las pruebas de inteligencia, por sí sola no definían el desempeño laboral y en consecuencia el éxito profesional, lo que lo condujo a buscar nuevas variables, a partir de esta necesidad las denominas competencias (Rodríguez 2008)

Por sus aportes al tema se considera (Del Pino, 1997; Cuesta Santos, 2000) a McClelland (1973), profesor de Harvard, el pionero de la gestión por competencias, lo que define con la publicación de su artículo titulado "*Testing for Competence Rather than Intelligence*". A partir de ese momento las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" McClelland (1973). Y se inicia su aplicación en el mundo de las empresas, aunque limitado a la selección del personal.

Años más tarde Boyatzis (1982), realiza investigaciones sobre las competencias y su incidencia en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos (Rodríguez (2008)

Sin embargo, la gestión por competencia adquiere mayor relevancia con los estudios de Daniel Goleman sobre la Inteligencia Emocional (1997), para ello, se sustenta en investigaciones comparativas entre desempeño laboral y coeficiente de inteligencia de los graduados universitarios, demostrando que sólo se tenía en cuenta el aspecto cognitivo de la inteligencia, sin darle la importancia necesaria a la Inteligencia Emocional.

En esencia, la Inteligencia Emocional es la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos propios y ajenos. Es el conjunto de habilidades (autocontrol, automotivación, perseverancia, empatía, entre otras) que pueden cultivarse durante la vida para sacar mejor provecho al potencial intelectual genético.

La Inteligencia Emocional no es un parámetro fijado desde nuestro nacimiento, sino que cabe desarrollarla y fomentarla, teniendo en cuenta que el futuro no está escrito aún, cuando más está soñado o previsto, pero incluso, en esta labor también se requiere del apoyo de la Inteligencia Emocional.

En concordancia con Goleman (1997), en un sentido muy real, todos nosotros tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental. Una de ellas es la mente racional, la modalidad de comprensión de la que solemos ser conscientes, más despierta, más pensativa, más capaz de ponderar y de reflexionar. El otro tipo de conocimiento, considerado más impulsivo y más poderoso –aunque a veces lógico-, es la mente emocional.

Goleman tomando como base unas investigaciones realizadas por investigadores de Hay/McBer, evaluaron el peso relativo de una aptitud como capaz de diferenciar el desempeño exitoso del promedio. Encontraron que la mayor de las variables asociadas con capacidades cognitivas (conocimientos) no superaba el 27% de diferenciación entre el éxito y la media. Sin embargo las aptitudes emocionales y relacionales eran un 53% más frecuente en los exitosos que en los promedios. Las variables emocionales eran dos veces más importantes para el éxito que el intelecto puro y la expertisidad. También en la *Weatherhead School of Management*, de la *Case Western Reserve University*) se realizó una investigación tomando como sujetos a más de 2.000 supervisores, gerentes del nivel medio y ejecutivos de 12 organizaciones diferentes y se encontró que de las 16 habilidades que distinguían a los de mejor desempeño de los de desempeño medio, todas, menos dos, eran variables emocionales.

Interesante que en estos estudios también se encontró que en los cargos de más jerarquía en la pirámide institucional (puestos profesionales de supervisión o gerenciales), las capacidades interpersonales tenían más importancia que las técnicas en cuanto a caracterizar los mejores desempeños. Para los niveles superiores de dirección, cuanto más avanzara la gente en su cargo, más importantes se tornaban las capacidades interpersonales.

Con lo anterior no se debe inferir que cuando se habla de competencias se está refiriendo específicamente a la inteligencia emocional, ya que el concepto de competencias es una unidad

cognitivo-efectivo-volitiva, pero sin dudas el enfoque emocional, a partir de los estudios de Goleman y otros autores, está muy relacionado con este tópico.

La noción de Competencia puede entenderse como la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos personales que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas. Algunos los identifican con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian el desempeño de una persona del de otras.

A partir de este período las empresas reorientaron el trabajo en las organizaciones en función de la GRH a su preparación y selección. En este proceso quedó definida la importancia de la formación del Recurso Humano para el éxito de la organización.

En estos estudios se destaca la participación Boyatzis (1982), quien conjuntamente con McClelland (1973), caracterizó a los empleados de la *American Telephone and Telegraph* (ATT) y sus relaciones con la promoción jerárquica dentro de la organización (Cuesta Santos, 2000). Boyatzis (1982), citado por Cuesta Santos (2000) define la competencia como: *“Unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”*.

Al analizar los fundamentos filosóficos y psicológicos de los primeros estudios de la Gestión por Competencias, se coincide en que sus bases teóricas en el positivismo de Comte. A, y las limitaciones propias de sus teorías, concibiendo el conocimiento científico sólo como resultante de los hechos, de lo sensorial, de igual modo se expresa en la psicología, asumiendo los criterios de la psicología experimental. En contraposición teórica la concepción psicológica histórica cultural, permitiendo comprender la estructura organizacional en un contexto de desarrollo cultural concreto, sus valores materiales y espirituales, tradiciones y condiciones objetivas de desarrollo (González, 1993; Cuesta Santos 2000).

La perspectiva es concebir la Gestión por Competencias a partir de la relación coherente entre el sistema de capacidades de competencias individuales y la estrategia de la organización (Hammel y Prahalad, 1994; Cuesta Santos, 2000). Lo que significa compromiso recíproco.

Las concepciones actuales de la competencia intentan superar la teoría tradicional tayloriana funcionalista, y enfocar más la competencia desde una posición holística y sistémica. La competencia se concibe dentro de una estructura organizativa más horizontal, donde se permitan la identificación de los procesos conductores de los valores de los clientes (Cuesta Santos, 2000).

Estas concepciones enfatizan en las actitudes plurivalentes o de capacidades integrales que permitan el desempeño en diferentes áreas, o puesto, así como la adaptabilidad y flexibilidad para el cambio, haciendo de este modo más útil a cada miembro de la organización.

Desde las perspectivas de los recursos empresariales, y la importancia y utilidad adquirida por el Recurso Humano en el nuevo escenario de la competitividad, se ha convertido en el recurso más valioso, esto le otorga a la gestión del Recurso Humano el papel clave en la dirección o gestión empresarial (Sáenz, 1995).

Esta es la base de la estructura gerencial en algunas empresas de punta, ocupando el segundo puesto, después del gerente general, el gerente de Recurso Humano (Thurow, 1992); (Acebo, 2008).

Si bien la Gestión por Competencias es objeto para todos los empleados y cargos, se ha convertido en primera prioridad para la gestión de los directivos y empleados de las principales líneas, convirtiéndose en encargados de la reproducción de la capacitación a los demás empleados (Cubeiro y Fernández, 1998; Diego y Marimon, 1998).

6.2.3 Fundamentos y conceptualización de la Gestión por Competencias

Independientemente de la base positivista de algunos conceptos desde el punto de vista filosófico y de la psicología conductista, se concluye que las competencias son entendidas como conjunto de cualidades humanas, de tipo cognitivas, conductuales y emocionales que se relacionan con el éxito de la personas en determinadas tareas.

La competencia en cuanto se refiere a la gestión por competencias, abarca aquellas capacidades generales, mientras que las competencias referidas al perfil se asocian a las capacidades específicas, denominadas secundarias, para una tarea particular dentro de la organización, de un puesto de trabajo.

Se puede definir la Gestión por Competencias como un sistema, cuyo antecedente cardinal es imaginar al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión modernizada, flexible, profesional, en la que se oriente y asevere una real interconexión entre lo social y lo económico.

Lo que permite comprender la gestión del recurso humano asociada a la gestión tecnológica y de la tecnología. Es entendido como el recurso más valioso para la empresa actual.

Como lo expresa Cuesta Santos (2000), la Gestión de Competencias está comprendida por la Gestión de Conocimientos, abarcando el Capital Intelectual en su acepción más actual (Edvinsson y Malone, 1999), y es sobre todo gestión de personas en sus diversas

manifestaciones de valores pasados, presentes y futuros; y distingue la “era digital” (Gates, 1999), donde las competencias son determinantes.

El autor asume como criterio de Gestión por Competencias: **“...el conjunto de gestiones desarrolladas por una organización enfocadas a gestionar mejor el colectivo laboral bajo un enfoque sistémico para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, identificando, evaluando, desarrollando y actualizando las competencias que la organización requiere para cumplir sus metas y para diferenciarse de la competencia”.**

Para algunos autores las competencias definen el nuevo paradigma del empleo. En él se definen los atributos integrales que debe poseer el trabajador para ocupar un determinado puesto, convirtiéndose en estos momentos en la esencia de la competitividad y productividad en lo que se refiere a la formación y desarrollo de Capital Humano. El concepto de competencia busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en situación de trabajo.

Siguiendo el análisis realizado por Cuesta Santos (2000),³ la Gestión por Competencias, desde la dialéctica materialista, posee un sustento teórico que la contextualiza. Primero; se comprende al hombre como resultado de los nexos biológicos-sociales y su formación psicológica, mediado por un proceso educativo, donde se destacan los componentes cognitivos, emocionales, y de ello sus capacidades y actitudes colectivas.

Segundo; la percepción de las capacidades de forma holística, con conocimientos y habilidades polivalentes entendido como Saber Hacer, y elementos motivacionales, volitivos que condicionan el Querer Hacer.

Se entiende la competencia como la relación causal con el éxito en un puesto de trabajo contextualizado en determinada organización.

Se plantea la existencia de competencias básicas o primarias, en forma de aptitudes intelectuales, rasgos de personalidad; predisposiciones al riesgo, al buen sentido del humor, tolerancia, empatía.... Y las competencias secundarias o complejas, basadas en dimensiones complejas comprendiendo varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etc.) (Cuesta Santos 2000), estas últimas referidas a las capacidades propias del perfil de competencias.

Cuesta, plantea que existen dos tipos de competencias generales:

³ Cuesta Santos Armando, ISPJAE . MONOGRAFIA. 2000 p. 8-10 .

- **Competencias básicas o primarias:** asentadas en aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal, etc.), rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, etc.) y actitudes (predisposiciones al riesgo, al buen sentido del humor, etc.).
- **Competencias secundarias o complejas:** basadas en dimensiones complejas comprendiendo varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etc.).

6.3 Concepciones teóricas de la Gestión por Competencias

Al igual que los diferentes campos del saber asociados al desarrollo de las empresas y de la economía, la Gestión por Competencias es objeto de estudio por diferentes teóricos, con base en modelos, que si bien coinciden en determinados aspectos difieren en aspecto descriptivo de las competencias.

Estos modelos declaran en sus bases teórico-metodológicas la posición filosófica y psicológica que lo sustenta, retomando el criterio de González Maura (2002), al asumir las competencias como resultado de la estructuración psicológica de la personalidad, vista desde diferentes perspectivas teóricas:

Según CONOCER (1999): existen tres modelos fundamentales: funcionalista, conductista y constructivista⁴.

- **El modelo conductista:** con antecedentes en el behaviorismo de Comte, A; Dewey, Martin Herbert (1983), centra su atención en las aptitudes, en aspectos descriptivos de la personalidad. Su base en la psicología individual se orienta a las cualidades personales del desempeño laboral. En este modelo la “competencia” describe fundamentalmente lo que un trabajador “puede” hacer y no “lo que hace”. Se ha utilizado con mayor sistematicidad en los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Otra forma de agrupar las maneras en que ha sido abordado el problema de la gestión por competencias lo ofrece Mertens (1996) al plantear la existencia de tres grandes corrientes en el estudio de las competencias:

Aunque plantean autores que este enfoque no tiene que ver con la corriente psicológica que defiende el conductismo, asumiendo tal denominación al enfatizar en el papel de

⁴ <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/03a01.htm>. [Leído: 18 marzo 2011]

las características del individuo que definen un desempeño superior; esto es, parte del estudio de las personas que desempeñan exitosamente su trabajo, y determinan las características que posibilitan un desempeño sobresaliente.

Estas ideas están fuertemente relacionadas con las presunciones de McClelland, según las cuales en cada trabajo algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo; de modo que, la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos. (McClelland, 1973; Spencer y McClelland, 1984).

A muchos empresarios les ha costado mucho entender que, como sentencia un antiguo proverbio árabe, “La diferencia entre un jardín y un desierto no es el agua. Es el hombre”. Puede reconocerse que en esencia, la diferencia entre las organizaciones que tienen éxito y las que sobreviven precariamente está, más que en cualquier ventaja competitiva, en la calidad de su GRH.

- **El modelo funcionalista:** la base del Análisis Funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas. Se orienta prioritariamente a los resultados. Su rasgo fundamental es la descripción del producto, desplazando a un segundo plano los procesos. En este modelo el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. Todo está reducido a resultados concretos y predefinidos, la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo.

A este modelo se le reconoce su carácter evidentemente pragmático y conductista desde el punto de vista psicológico. En este enfoque, según Mertens (1996), el análisis funcional describe el puesto, o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos. Para este enfoque la competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer.

En este modelo la competencia se identifica con la capacidad de una persona para realizar una determinada actividad productiva. La forma de evaluar estos resultados es a través de la Norma de Competencia Laboral. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

- **El modelo constructivista:** es el modelo que comprende en su concepción la formación integral del trabajador dentro del proceso. Parte de la premisa de la participación plena

de los individuos en la discusión y comprensión de problemas resultando crucial para la identificación de las “disfunciones” en la empresa. En el modelo las competencias del personal se construyen a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. Incluye la valoración de las relaciones y acciones entre los grupos y su entorno, y entre situaciones de trabajo y de superación. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Este enfoque señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del investigador.

Dentro de los enfoques de Gestión por Competencias se destacan los siguientes:

- **Enfoque Anglosajón:** este enfoque centra su atención en el éxito del trabajador en el puesto de trabajo, en relación con la estrategia global de la organización. Para ello asumen los criterios teóricos de McClelland, a partir de los estudios realizados sobre los resultados académicos de los estudiantes egresados y el éxito en el desempeño profesional. No describe las competencias que posee una persona, sino que establece relaciones causales, dándole cierto fundamento teórico metodológico coherente con la realidad.

Considera que ni los resultados académicos, ni los test pueden predecir exitosamente el buen desempeño profesional, además de no describir las competencias que posee una persona. Establecer relaciones causa-efecto. Para el logro de estas relaciones, (que, de hecho, constituyen su principal fortaleza metodológica, debido a que este enfoque le otorga mucha importancia a la validez de criterio que es un indicador para establecer relaciones causales), se hace necesario el establecimiento de una serie de variables predictoras observables, o agentes causales, que actúen como los agentes que causan estos rendimientos superiores.

Este paradigma ha ido evolucionando desde los años 80 hasta nuestros tiempos. En la actualidad, las competencias constituyen el punto de conexión entre los comportamientos individuales y la estrategia de la organización. La estrategia debe estar acompañada de una cultura adecuada y es aquí donde las competencias se hacen presentes, a través de la implantación de la GRH en la institución, donde las competencias reflejan una serie de valores que aglutinan la misión y el plan estratégico de dicha organización.

Este enfoque es útil para cambiar conductas ligadas a los valores del plan estratégico y aceptar tanto competencias genéricas como específicas (no aplicables a toda situación). Este enfoque se puede calificar como más centrado en los contenidos de los puestos de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. (Herranz y De la Vega, 1999).

- **Enfoque Francés:** este enfoque, defiende lo individual, centrando su atención en la persona, haciendo un seguimiento a las capacidades individuales del sujeto para desempeñarse en la organización y en la empresa por mantener el desempeño óptimo de su fuerza de trabajo.

Desde esta perspectiva se consideran a las competencias como una mezcla indisociable de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica, que capacitan al individuo para tener un desempeño adecuado en su puesto de trabajo. Así, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias no reconocidas por los estudios reglados. Lo anterior condiciona que las competencias responden a la concreción de cada organización, siendo posible identificar competencias genéricas. (Herranz y De la Vega, 1999).

Este énfasis queda reflejado en el uso de megacompetencias como pueden ser la capacidad de aprender y las diferentes estrategias para el aprendizaje que utilizan las personas. Es el enfoque más centrado en los procesos de aprendizaje de las personas. Este enfoque considera que los test de aptitudes, así como los de CI, son un instrumento predictivo muy importante en la gestión de las competencias. (Levy-Leboyer, 1997).

- **Enfoque Holístico:** como su nombre lo indica, parte de un enfoque integrador que relaciona atributos y tareas, permitiendo que concurren acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Desde esta perspectiva el concepto de competencia comprende un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación. De aquí su análisis estructural. Este es el enfoque de preferencia para el autor, dado su carácter de integración total de la gestión por competencias.

6.4 Definición de competencias

Es necesario observar que las diferentes definiciones aun cuando tienen elementos comunes, en ella subyace su base filosófica y psicológica, que define su tendencia ante la competencia.

Para McClelland, (1973), las competencias son las actitudes que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo". Análisis que parte de los estudios comparativos de los resultados sobre resultados académicos y éxitos laborales, demostrando que con los primeros no era suficiente, introduciendo así el término competencia.

Boyatzis (1982), define las competencias como: "Unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo".

Para Lyle Spencer y Signe Spencer, continuadores de la obra de McClelland, además de miembros de la consultora Hay/McBer (fundada y dirigida por McClelland), una competencia "es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación".⁵ (Spencer y Spencer, 1993)

Levy Leboyer (1997) entiende por competencias los: "comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación". Limitando su alcance al área de la conducta.

El conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser –conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional". El dominio de estos saberes le "hace capaz" de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional. (Tejada, 1998).

Cardona y Chinchilla (1998), *plantea que* las competencias son comportamientos habituales, siendo el resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades personales. Considerando entre sus limitaciones asumir las cualidades como innata y no como proceso de formación, educativo.

Desaulniers, (2001), *señala que* una competencia es la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados.

Consejo Federal de Cultura y Educación de Argentina, partiendo de un criterio más descriptivo, definen la competencia como un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes,

⁵ Spencer, Lyle y Spencer, Signe M. (1993): "*Competence at Work, models for superior performance*"; John Wiley & Sons; New York.

valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional

OIT, (2000), se refiere a la competencia como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Brum V. J y M. R Samarcos Júnior (2001) definen la competencia como: "...operaciones mentales, cognitivas, socioafectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional".

Armando Cuesta, define las competencias como "...características subyacentes en las personas, que como tendencia, están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional".⁶ (Cuesta, 2001).

Por su parte Quezada (2002), define las competencias como la "...capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas".⁷

Gilles Tremblay (1994) en un artículo aparecido en Pedagogía Colegial, define la competencia "... como un sistema de conocimientos, conceptuales y de procedimientos, organizados en esquemas operacionales y que permiten, dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tareas - problemas y su resolución por una acción eficaz.". Sin reconocer los elementos emocionales que intervienen en el desempeño grupal del individuo.

Mertens, (2000) define la competencia como "...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". Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

INEM (España) destaca que "...las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo". "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad

⁶ Cuesta Santos, Armando (2001): (obra cit.).

⁷ Quezada Martínez, Humberto (2002): "Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano"; en <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2.htm>.

de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación.⁸

POLFORM/OIT: “ La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”. Cabe mencionar que la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.⁹

ALEMANIA: “Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.¹⁰

La competencia profesional es "Una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento motivacionales, cognitivas y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente" (González, V, 2002)

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

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.

⁸ Web Las 40 preguntas más frecuentes sobre formación por competencias fecha: 25 de septiembre del 2000. (Consultado 5 de febrero de 2011).

⁹ Web Las 40 preguntas más frecuentes sobre formación por competencias fecha: 25 de septiembre del 2000(Consultado 15 de marzo de 2011).

¹⁰ Web Las 40 preguntas más frecuentes sobre formación por competencias fecha: 25 de septiembre del 2000(Consultado 15 de marzo de 2011).

- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

Entre los criterios antes mencionados la autora asume los elementos comprendido en la definición psicológica dada por González Maura (2002), al definir la competencia como el resultado de la configuración psicológica de la personalidad, donde se estructuran como un todo el sistema de conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes, motivaciones, que se expresan en el desempeño de la persona en determinadas tareas.

6.5 Perfil de Competencias

Antes de introducir el tratamiento a la categoría perfil de competencias, es necesario abordar brevemente algunos conceptos que señala Zayas Agüero (1997), por la relación directa que tiene con el objeto de esta investigación: Louart, P. (1994) plantea que un puesto es "una plaza en el proceso organizativo. En este sentido participa de una o varias de las funciones que constituyen subconjuntos coordinados en ese proceso" y Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994) lo definen como "un grupo de tareas desempeñadas por una persona." Con respecto al término cargo, Chruden, H. y Sherman, A. (1963) lo definen como: "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de otros cargos." Livy, B. (1975) plantea que un cargo es "la composición de todas aquellas actividades desempeñadas por una sola persona que pueden ser miradas por un concepto unificado, y que ocupan un lugar formal en el organigrama."

Los perfiles de competencias están referidos a las capacidades específicas para los cargos o puestos de trabajo, que como refiere Cuesta Santos (2000), 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

Si bien se ha enfocado el estudio de la Gestión por Competencias como la tendencia ineludible de la GRH de las empresas actuales, este sistema de capacidades que conforman el modelo de empleado cumple un fin, el de garantizar la mayor productividad de la empresa, ya sea industrial o de servicio. La productividad aunque objetivo de la organización se concreta en cada puesto de trabajo, de aquí la importancia del perfil de competencias o profesiograma de cada puesto, donde existe un proceso de confección del producto o de prestación del servicio.

Muchos han sido los autores que han propuesto metodologías para la determinación de competencias labores (Jiménez, 1997; Ducci, M., 1997; Delgado Martínez, 2000; Cuesta Santos, 2001; MTSS, 2001; Gramigna, 2000; Gallego, 2002; Zayas Agüero, 2002; Sánchez Rodríguez, 2007; etc.) las cuales han ido evolucionando a la par de la Gestión del Capital Humano. No obstante, el autor de la presente investigación se apoya esencialmente en la propuesta de Cuesta Santos (2001), por su integralidad y claridad de ideas, esto sin demeritar a las antes mencionadas.

Como señala Cuesta Santos (2001), la gestión del desempeño por competencias se enfoca en esencia, hacia el desarrollo y lo que las personas sea capaz de hacer en el futuro. A esta gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad, le son inmanentes. La gestión por competencias es hoy concepción relevante a considerar en la GRH e implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

En concordancia con lo abordado anteriormente el objetivo de esta concepción es el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, y posee especial relación con actividades claves de GRH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral

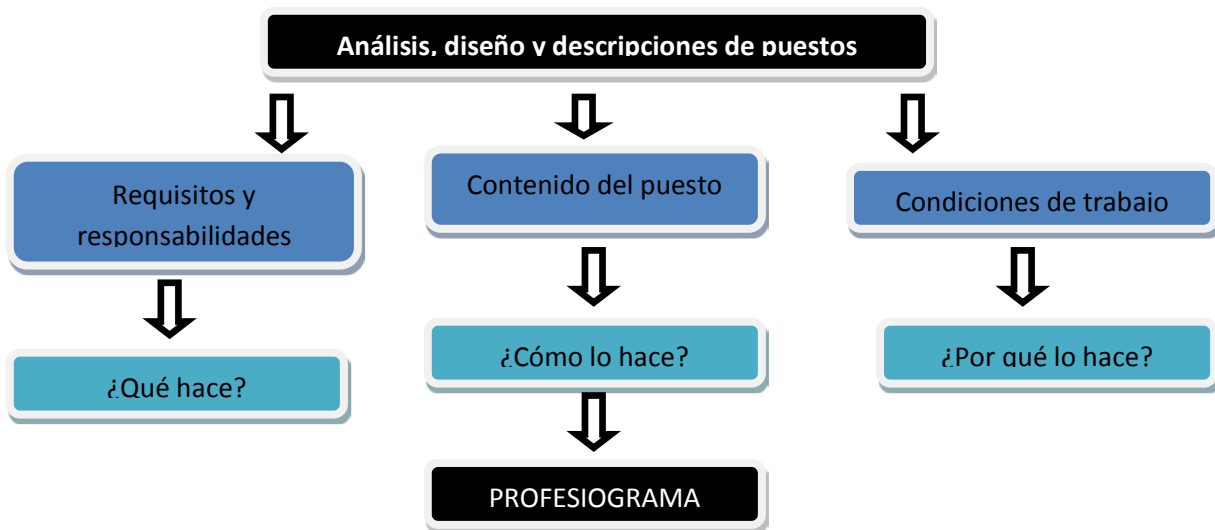
Los perfiles de competencias de puestos o cargos de trabajo, son, para varios autores la superación del modelo Tayloriano de perfiles o calificadores de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por el de competencias.

El esquema expreso en la Figura 6.1, muestra la derivación del perfil de competencias de la actividad clave de GRH denominada: “Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo”. Este proceso parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, y responden fundamentalmente a: ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? (comprende también el conjunto saber y querer hacer cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como también con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etcétera.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes. (Cuesta Santos, A. 2001)

Aunque las relaciones de las actividades claves de GRH no se manifiestan de forma lineal, sin

duda, el perfil de competencias tiene una conexión técnico organizativa básica, en particular con la formación, selección, evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y compensación laboral, como refleja la Figura 6.2.

Figura 6.1: Componentes del perfil de competencias.

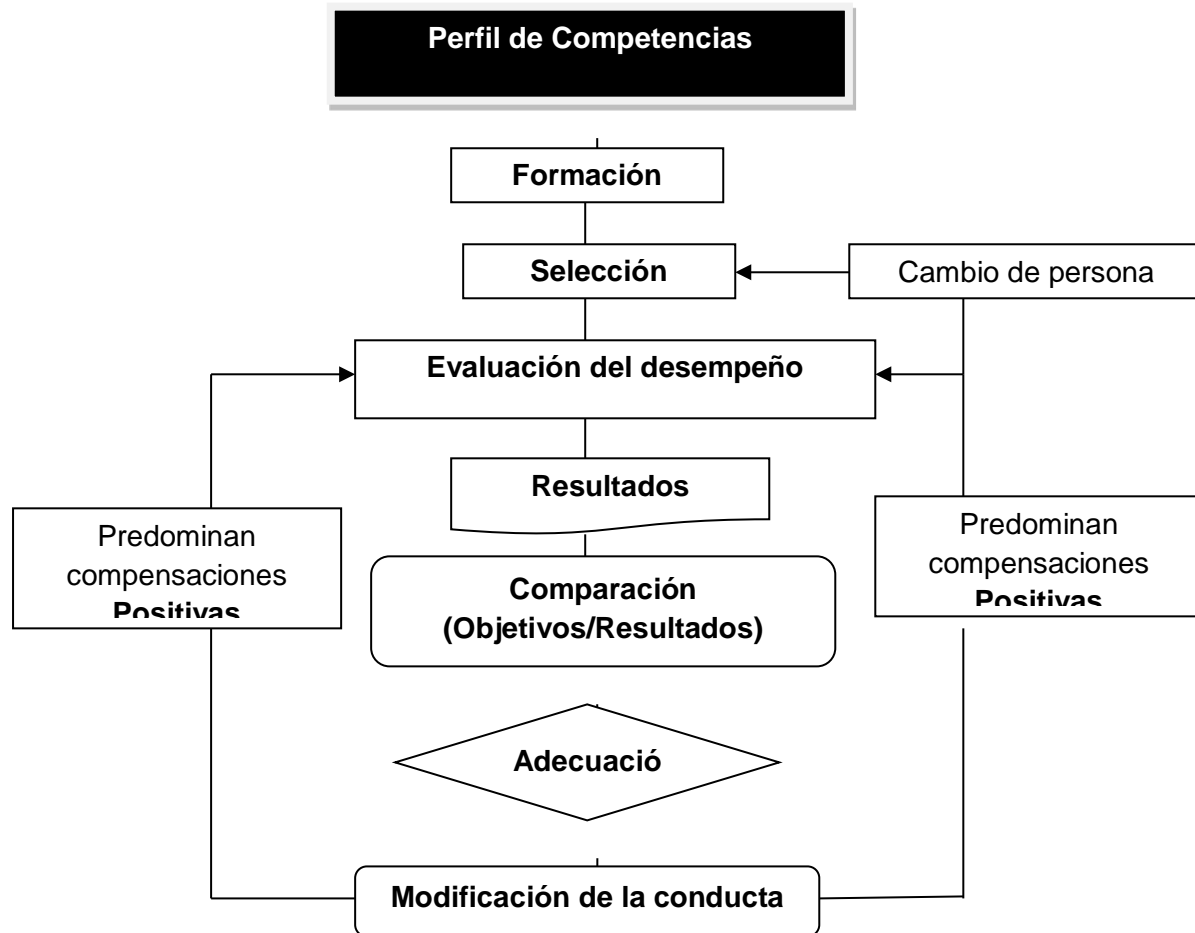


Fuente: Cuesta Santos, A. 2001.

El autor de la presente investigación considera que en las distintas fases de este proceso, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias de Diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación. Es el caso por ejemplo de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias por ejemplo, la creatividad y la orientación al logro entre otras; características que sabemos, no se logran a través de programas de capacitación o que en el evento de lograrlo parcialmente, nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente. Este enfoque que aquí defendemos, contrasta con el concepto tradicional el cual ha partido de creer que todas las personas con un buen entrenamiento lograrán iguales resultados. (Mery Gallego Franco 2001)

Partiendo de estas concepciones teóricas, se plantea que el Profesiograma de cargos es la herramienta que sintetiza las principales exigencias y capacidades concretas de desempeño que debe poseer el ocupante de un puesto de trabajo determinado.

Figura 6.2: Perfil de competencias en su relación con actividades claves de GRH.



Fuente: adaptado de Cuesta Santos, 2001.

Para J. M. Fourgous citado por M. Fernández Ríos, el Profesiograma debe contener las seis rúbricas siguientes:

1. **La identificación del puesto:** denominación exacta, lugar de trabajo, número de personas que ejercen el mismo cargo.
2. **El objetivo del puesto:** la situación dentro del organigrama.
3. Las responsabilidades del puesto.

4. **Las relaciones:** relaciones en el seno de un equipo, animación, contactos, influencias sobre el trabajo de otros que no tienen relación de supervisión con el puesto que se describe y que es ejercida a través del intercambio de información o de opinión.
5. **Las condiciones físicas de trabajo:** descripción del lugar de trabajo, naturaleza del esfuerzo físico, riesgos posibles, así como las exigencias mentales inherentes al mismo. En cuanto a las exigencias mentales se consideran la concentración, reflexión, coordinación, juicio, discernimiento, etc., que el puesto requiera para el desarrollo de sus funciones, teniendo en cuenta tanto la frecuencia con que se los requiere cuanto la complejidad del razonamiento requerido.
6. **Requerimientos para ocupar el puesto:** deberán indicarse las condiciones mínimas que debería reunir el ocupante ideal del puesto que se describe los cuales no coincidirán necesariamente con los que posee el ocupante real del puesto, incluye:
 - Estudios: nivel mínimo y la especialidad de los estudios formales requeridos, se refieren a aquellos que se adquieren fuera de la empresa, con sus propósitos general y no necesariamente para un puesto específico.
 - Cursos de especialización: se especificaran aquellos cursos o actividades complementarias que proveen conocimientos particulares especializados y que se consideran necesarios para el cumplimiento de las tareas del puesto.
 - Experiencia previa y entrenamiento: se indicará el tiempo mínimo de trabajo como para una persona de características medias y con el nivel de estudios ya descrito, esté en condiciones de ejercer satisfactoriamente todas las funciones y salarios, pensiones de jubilación, primas, beneficios, posibilidades de promoción, cambios, desarrollo de carreras.

Se considera que, aunque los elementos rubricados por J. M. Fourgous, tienen relación con las tendencias actuales, en ella se omiten componentes importantes dentro de las competencias actuales para garantizar el éxito de las empresas, principalmente lo referido al componente afectivo emocional motivacional de las personas, en correspondencia con el cargo a ocupar.

Otros criterios teóricos sobre los elementos estructurales del profesiograma lo aportan: (Sikula, 1989 (33); Cadalzo, 1996(4); Harper y Lynch, 1992(18); Cuesta, 1997(9); Hernández, 2001(19))

Aunque en proceso de diseño transita por rigurosas etapas, este responde a la dinámica de los cambios que se operan en el contexto de la competencia empresarial, constituyendo una

herramienta dialéctica, además como lo expresa Cuesta Santos (2000), no se trata de conocimientos, habilidades o capacidades para un puesto, sino que se incline a la multihabilidad y con capacidades polivalentes, que eviten el encasillamiento en la formación del ocupante del cargo.

Existen varios criterios teóricos sobre la estructura de los profesiogramas: Fernández Ríos sobre el tema, recomienda:

1. Sólo valen hechos objetivos, no las opiniones e interpretaciones subjetivas.
2. La descripción debe ser sencilla.
3. Palabras ambiguas como: “tal vez”, “puede”, “ocasionalmente”, “pocas veces”, siempre son fuentes de conflictos interpretativos y en consecuencia habrán de evitarse.
4. Si se describe un puesto de trabajo es preciso asegurarse de que se ha hecho plenamente. De no ser así debe indicarse con la máxima claridad y transparencia.
5. Un puesto de trabajo no es ninguna “historieta” que haya que ser contada. En consecuencia debe usarse un correcto estilo literario, con corrección y fluidez sintáctica.
6. Los contenidos de las afirmaciones deben ajustarse a la estructura previa del formato, evitando duplicaciones y redundancias innecesarias.
7. Siempre que sea necesario hacer referencia a otro puesto de trabajo, debe mencionarse la denominación formal del mismo.

Partiendo de los estudios realizados se considera necesario hacer referencia a los procedimientos de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, que constituyen punto de partida para elaborar el modelo de profesiograma de cargos, que contengan la información necesaria sobre las características y requisitos del candidato para ocupar el puesto de trabajo.

En los diseños de profesiogramas o más precisamente de los calificadores de cargos, se ha prestado más atención al contenido del puesto expresado en funciones y no en las condiciones de trabajo y las competencias polivalentes.

En la actualidad adquiere importancia relevante este tema. Por ello se considera de vital interés abordar de forma específica los procedimientos para el diseño de perfiles de competencias o profesiogramas, así como los métodos utilizados.

6.6 La productividad del trabajo

La productividad del trabajo es la relación existente entre la cantidad de bienes producidos o servicios prestados y la cantidad de trabajo invertido en su realización.

Debemos señalar, por ahora, que el indicador de productividad por sí solo no dice nada. Para que el mismo nos dé una información de utilidad tenemos que compararlo, es decir, comparar la productividad obtenida en determinado período con la productividad planificada para dicho período o con la productividad obtenida en períodos anteriores o con la productividad de otras empresas de similar tecnología y surtido de producción. Sólo así este índice nos permitirá conocer si nuestra empresa es eficiente desde el punto de vista de la utilización de la fuerza de trabajo. Es también recomendable comparar la productividad obtenida por nuestra empresa con la productividad de empresas nacionales y extranjeras que tienen tecnologías más avanzadas con el fin de saber a dónde podemos llegar de modernizar nuestra tecnología.

El aumento de la producción de bienes y servicios se alcanza solamente a través de dos vías: por la vía extensiva, es decir, **augmentando el número de empleados** o por la vía intensiva, o lo que es lo mismo, **augmentando la productividad del trabajo**.

6.6.1 Factores de incremento de la productividad del trabajo

Para analizar los factores que incrementan la productividad debemos de analizar la influencia que tiene el trabajo vivo y el trabajo pasado.

- **Trabajo vivo:** es el trabajo invertido directamente al momento de fabricar un producto o prestar un servicio. Ejemplo: montar una mesa, hacer una habitación, elaborar los alimentos.
- **Trabajo pasado:** es el trabajo que se invirtió en los medios y objetos de trabajo utilizados en la fabricación del producto o la prestación del servicio. Ejemplo: el trabajo invertido en fabricar los cubiertos, platos, vasos, copas, servilletas, es decir los útiles necesarios para montar una mesa.

A continuación analizaremos los factores de incremento de la productividad que por supuesto tiene en cuenta la necesidad de *disminuir la parte de trabajo vivo y aumentar la del trabajo pretérito*. Los factores a tener en cuenta son:

- **Factores Técnico – Materiales**

Los factores técnico – materiales son aquellos relacionados con el nivel de desarrollo de los medios y objetos de trabajo y con su mejor utilización. Entre los factores técnicos – materiales se encuentran:

- ✓ El Progreso Científico – Técnico.
- ✓ Las Condiciones Naturales.
- ✓ Otros Factores Técnico – Materiales.

- **Factores Económico – Sociales**

Si los factores técnicos – materiales tiene que ver con los medios y objetos, los factores económicos - sociales están más **dirigidos a las personas**. Los factores económicos - sociales de incremento de la productividad son aquellos que tienen que ver con la elevación de la calificación, la motivación y el uso racional de la fuerza de trabajo. Entre los factores económicos – sociales se encuentran:

- ✓ El perfeccionamiento de la organización del trabajo
- ✓ La elevación de la calificación de los empleados
- ✓ La emulación
- ✓ La estimulación
- ✓ El fortalecimiento de la disciplina laboral y técnica
- ✓ El mejoramiento de las condiciones del trabajo y la reducción de los riesgos de accidentes.

En cada uno de estos grupos existen factores que dependen en una magnitud mayor o menor de los recursos económicos de que se dispone, sin embargo hay otros que no requieren de grandes inversiones de recursos.

La productividad y las competencias laborales son componentes necesarios de la relación laboral, que se ponen de manifiesto en diversos casos, como por ejemplo, en los contratos laborales, dado que dentro de las condiciones de trabajo y empleo aparecen la productividad esperada y las competencias que requiere el puesto. Otro ejemplo claro de interrelación puede darse cuando se analicen las causas de la productividad lograda y la incidencia que tuvo en ella las competencias reales de los empleados.

6.7 Resumen del marco teórico referencial de Gestión por Competencias

Se puede expresar que las competencias constituyen un sistema de aptitudes, actitudes, capacidades, habilidades y conocimientos, que se integran, en lo cognitivo y lo emocional que bajo determinadas condiciones culturales, ambientales determinan el desempeño exitosos de una persona. Es el resultado causal del desarrollo de la personalidad bajo condiciones ambientales concretas y su coincidencia con los fines de una organización determinada.

- La evolución de la Gestión por Competencias está asociada al acelerado desarrollo de la competitividad empresarial, donde el desarrollo de la fuerza productiva alcanza niveles cada vez más vertiginosos, lo que obliga a las empresas tanto industriales como de servicios a asumir ineludiblemente los nuevos principios de la gestión del recurso

humano, convertido en elemento clave del desarrollo de una organización, donde la inteligencia trasciende la esfera cognitiva e incorpora la emocional. A partir de estos supuestos teóricos la inteligencia humana es el nuevo recurso de la era de la tecnología.

6.8. Marco teórico general sobre estrategia organizacional

Con este Capítulo se pretende continuar construyendo el marco teórico referencial de la investigación, en este caso buscando un acercamiento concreto a las bases conceptuales de la Estrategia Organizacional a partir de la revisión de la literatura y de otras fuentes, como fruto del proceso de detectar, obtener, consultar, extraer y recopilar la información relevante y necesaria sobre esta temática, que se encuentra disponible en distintos documentos y fuentes, siguiendo las pautas del problema de investigación planteado.

6.9 De la Estrategia a la Dirección Estratégica

“Estrategia” es quizás, una de las palabras de las que más se abusa en el entorno organizacional actual. En el periodo que comprende los últimos 20 a 25 años, una avalancha de “estrategias” ha invadido el lenguaje de los directivos, sobresaturándolo y trayendo como consecuencia la inevitable vulgarización del término.

De pronto todo es “estratégico”, al más elemental y operativo plan se le engarza (para otorgarle importancia) el adjetivo de “estratégico”. Nada más lejano del verdadero significado de esta palabra.

La estrategia como concepto surge en China en el Siglo IV, durante el periodo de los Reinos Combatientes (481-221 a.n.e), su creador fue el general chino Sun Tzu (孫子) (544 – 496 a.n.e), quien en su libro Sun Tzu Ping Fa (孫子兵法) o “El Arte de la Guerra” definió la importancia de un plan de cobertura total y de la previsión para enfrentar exitosamente los conflictos. Dato interesante resulta el hecho de que este texto es aún el libro de estrategia más consultado en el mundo.

De esta forma la estrategia se origina en el campo militar y se entiende como: los lineamientos a seguir para alcanzar el éxito en una contienda.

A fin de cuentas el término estrategia, tal y como ha llegado a la actualidad, proviene de la palabra griega ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ y se ha definido de diferentes maneras.

En el campo empresarial la estrategia es introducida en 1944 por Von Neumann y Morgenstern con su teoría de juegos, de ese momento a la actualidad su uso se ha extendido al entorno

empresarial y académico, concentrando la atención de los más importantes especialistas de las ciencias económicas.

De manera general puede decirse que las estrategias son principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una organización pretende llegar a esos objetivos.

Según Rogelio J. Gárciga (2001), la estrategia da una visión de futuro, con un carácter activo y anticipante, aporta un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales. Orienta los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas, indica la necesidad de adaptación sistemática al entorno, enfatizando en encontrar posiciones más favorables. Enmarca las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios y tiene un impacto final importante.

Reconocida en la literatura mundial sobre el tema, es la definición de Henry Mintzberg (1993) basada en las cinco “Ps” o perspectivas de la estrategia:

Estrategia como plan: Concibe la estrategia como un conjunto de pasos, la estrategia es un plan, un curso de acción conscientemente proyectada, una directriz (o conjunto de directrices) para abordar una situación. En este sentido, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran con anticipación a las acciones para las que se aplican, y se plantean de forma consciente e intencional. Se manifiesta en la forma en que los directivos tratan de establecer una dirección para la organización. Es decir como guía para abordar una situación.

Lo abordado anteriormente no es suficiente, se necesita un concepto que encierre el comportamiento resultante, por lo tanto, significa consistencia en el comportamiento, en término de intencionalidad en el desarrollo de las acciones.

Estrategia como pauta de acción: Considera que las estrategias pueden ser emergentes y deliberadas. Es decir funciona como una maniobra para ganar a la competencia.

Estrategia como patrón: Desde este punto de vista la estrategia permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en cursos de acción predeterminados y de objetivos específicos, también introduce la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización, gestión muy ligada a uno de los soportes de la dirección estratégica. Funciona como modelo en un flujo de acciones, es decir como instrumento para ajustar dichas acciones.

Estrategia como posición: La estrategia se convierte en fuerza mediadora entre la organización y el entorno, es decir entre el ámbito interno y el externo. En términos ecológicos la estrategia se convierte en “nicho”; en términos económicos, un lugar que genera “renta”; en términos de

gestión “el ámbito” de mercado del producto, el lugar donde se concentran los recursos. Es decir como medio para posesionar la organización en el entorno.

Estrategia como perspectiva: Consiste en la forma arraigada de percibir el mundo. Esa definición, al decir de su creador, sugiere que la estrategia es un concepto, lo que infiere abstracción que existe solamente en la mente de las partes. Elemento clave en ella es que la perspectiva se comparte, es decir la estrategia es una perspectiva compartida por los miembros de una organización, a pesar de sus intenciones y de sus acciones. Esta corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que es una forma de percibir el mundo.

Una amplia revisión de definiciones de conceptos de estrategia realizan los Drs. Guillermo Ronda Pupo y José Ángel Marcané Laserra en su artículo: “De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo”

Esta revisión de 36 definiciones diferentes del concepto de “estrategia”, abordado por diferentes autores entre los años 1962 y 2002, permitió a estos especialistas conformar tres grupos:

- Grupo I: Conceptos relacionados con la interacción de la organización con el entorno Tabatorni (1975), Ansoff (1976), Hoffer (1978), Quinn (1991), Mintzberg (1993), Le Blanc (1993), Harper (1994), Saravia (1994), Certo (1994) y Wright (1996). Estos autores aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la dirección estratégica, como necesidad de una herramienta de dirección que facilite la adaptación de la organización al comportamiento de las variables de un entorno turbulento que logre evitar sorpresas causadas por los cambios constantes.
- Grupo II: Presenta las definiciones del concepto que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales. Andrews (1962), Menguzzatto (1984), Paz (1984), Halten (1987), Stoner (1989), Koontz (1992), Steiner (1991), Porter (1992), Lambin (1994). Este grupo evidencia la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivos desde 1954 y argumentan la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales. Esta etapa define el período de auge de la dirección estratégica en el mundo.
- Grupo III: Este grupo integra las definiciones que centran la atención en el término competencia. Quinn (1991), Porter (1992), Mintzberg (1993), Ohmae (1993), Harper (1994), Londoño (1995). Los conceptos de este grupo se refieren a la rivalidad, combate o necesidad de derrotar a oponentes en el campo de batalla empresarial, como aspecto negativo se le critica la sobrevaloración de la competencia como factor a considerar en

la estrategia, la violencia, así como el hecho de subestimar los valores.

La mayoría de estos autores centra la atención de sus definiciones en los términos relacionados con la planeación o formulación de la estrategia, no prestando atención a las fases de implantación, ejecución y control.

Finalmente Ronda y Marcané definen Dirección Estratégica como: el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.

En "Planificación Estratégica", Jairo Borges Andrade (1995) al definir estrategia se refiere a la combinación lógica de actores, factores, acciones, seleccionadas entre otras alternativas de combinación para lograr un determinado objetivo en un contexto específico.

Para Betancourt Morejón, J. (1993) son "aquellas operaciones psicológicas complejas con un propósito bien definido: están compuestas por diferentes acciones que pueden modificarse de manera flexible para adaptarse a diferentes contextos"

Kennet Andrew (1995) establece que: "Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas establecidas de tal manera que definen en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere que sea."

En el campo empresarial, la estrategia ha sido siempre asociada a la anticipación, es decir a la planeación. De ahí que en las definiciones se mezclen los conceptos de planeación estratégica con el propio concepto de estrategia.

6.10 Planificación Estratégica

Para George A. Steiner (1996), significa: "Diseñar un futuro deseado o identificar las formas para lograrlo". Asimismo define: "La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía". Hace mención a "que también es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse cuando y como deben realizarse, quien los llevará a cabo y que se hará con los resultados."

Por otra parte, un sistema de planificación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Tabla 6.1. Tipos de planeación

Alcances	Niveles	Tipo de planeación	Objeto
Largo plazo	Institucional	Estrategia	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Básico	Operativo	Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad

Fuente: elaboración propia.

La Planificación Estratégica reinó en el mundo de la administración empresarial hasta comienzos y mediados de los años 80; en esta época la planificación a largo plazo, se transformó en la guía para la acción de las empresas.

Más allá de los resultados positivos acerca de la utilidad de la Planificación Estratégica y tras un gran período de uso total se comenzaron a hacer evidentes las deficiencias que se presentaban en ésta, fundamentalmente la subestimación de la complejidad del problema estratégico de las empresas. Así, la Planificación Estratégica aparece como una solución parcial al problema estratégico en cuanto: (Ansoff y Hayes, 1983):

- El análisis del entorno se basa en variables económicas y tecnológicas obviando las variables sociopolíticas. La dinámica social y política, tanto dentro como fuera de la empresa, se supone irrelevante y sin ser afectada. Sin embargo estas variables tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor.
- Se enfoca la atención sobre las relaciones empresa – entorno, bajo una hipótesis básica de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios (se enfatizarán las cualidades y se minimizarán las debilidades), en vez de plantear los cambios estructurales internos necesarios.

- Se pone el énfasis en la formulación de la estrategia, suponiendo que la organización seguirá despreocupándose de las condiciones necesarias para la realización de la estrategia formulada, así como de su propia ejecución y control, cuando precisamente una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor estrategia.

6.10.1 Dirección Estratégica

De esta manera la Dirección Estratégica surge para cubrir las deficiencias de la Planificación Estratégica, y la incluye como primer momento de su proceso, descrito a través de sus tres grandes fases interrelacionadas: la formulación, la implementación y el control. (Schendel y Hofer, 1978).

Planeación Estratégica:

- Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.
- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

Implementación estratégica

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.

Control Estratégico

- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización y gestionar la retroalimentación que soporte las estrategias emergentes.

Por tanto, la Planificación Estratégica pasó a formar parte de la Dirección Estratégica, dado que esta última, es mucho más abarcadora. La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que se desea para la organización, siendo un elemento clave de la dirección.

Durante las tres últimas décadas se ha venido produciendo un sistemático desarrollo del pensamiento estratégico en la gestión y en particular en todo lo referido a la Dirección Estratégica. Algunos autores la consideran una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de escapar de las

dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal (Menguzzatto, 1991).

Constituye sin dudas un enfoque de administración que se basa en el rechazo del determinismo y la fatalidad, que cree en el esfuerzo del hombre y de la empresa para elegir libremente el futuro de ésta apostando por los conocimientos y el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras de fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación que proporciona un marco para las decisiones esenciales de la empresa, en base a una metodología que invita a la reflexión sistematizada, y una actitud activa y orientada al futuro.

El aumento considerable de la competencia y la reestructuración de los mercados en los últimos 20 años ha exigido el máximo de la estrategia, poniéndola en tensión constantemente, esto condiciona el hecho de que la Dirección Estratégica privilegie el análisis del entorno, y que la interpretación que de esta realizan los distintos autores esté marcada por esa influencia.

La Dirección Estratégica es la visualización del funcionamiento integral de una organización, inmersa en un medio ambiente; es un proceso continuo de interrelación entre las influencias externas e internas, para lograr una excelencia y tratar de responder cabalmente a las exigencias del entorno. Constituye una tarea muy compleja en la actualidad, pues la esencia de cualquier encargo, por muy reducida que este sea, estará siempre basada en un uso óptimo de las potencialidades inagotables de los hombres y su interrelación con los recursos.

La Dirección Estrategia es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible, beneficiosa. Debe, por tanto, ser entendida como una filosofía más que como simples modelos, ya que rige la actitud y aspira a la transformación de los paradigmas y la asunción del pensamiento estratégico.

Dirección estratégica se puede definir también (recordando la definición de estrategia de Ronda y Marcané) como el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción preactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su encargo social.

Tomando los puntos principales de las anteriores definiciones, se puede decir que la Dirección Estratégica es a fin de cuentas: un proceso integral que permite orientar los esfuerzos y recursos de la organización para alcanzar un futuro deseado a través de transformaciones sostenibles en el largo plazo.

Por tanto, el proceso de Dirección Estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Las ciencias del “*management*” se han encargado en los últimos años de elaborar un número considerable de herramientas que soportan la Dirección Estratégica como proceso. Matrices, diagnósticos, análisis, todos con el fin de garantizar la identificación de variables a gestionar, su estado y la elaboración de las estrategias para lograr las transformaciones necesarias. La necesidad de conjugar todos estos elementos y coordinarlos para alcanzar los mejores resultados trajo consigo la formalización de los llamados Modelos de Dirección Estratégica.

Los Modelos son representaciones simplificadas de la realidad, una abstracción selectiva de ésta (Gould 1992).

Entre los Modelos de Dirección Estratégica existentes pueden citarse los propuestos por: Goldsmith 1997 y Gimbert 1998, Menguzzatto 1984, Steiner I 1996, Steiner II 1996, Argenti 1997, Lazo Vento 1998, Valencia 1999 y Gárciga 1999, Wright 1994, Certo 1995, Jones 1996, Borges 1996, Pérez Llanes 1996, Navas 1997, Bienmas 1997, Strockland 1997, y Kotler 1998, Sallenave 1992, Stoner 1997, Bueno 1997 y Andrews 1997, Whwleen 1997 y Kanry 2000, etc..

En general, una característica en común de todos es el uso de conceptos tales como planeación, diagnóstico, formulación, y variables como la misión, visión y los objetivos.

De acuerdo al marco teórico analizado, la esencia de los principales conceptos, a juicio del autor, se expresa a continuación:

La Misión

¿Qué es la Misión?

- La Misión es la razón de ser de la organización, su objetivo supremo.

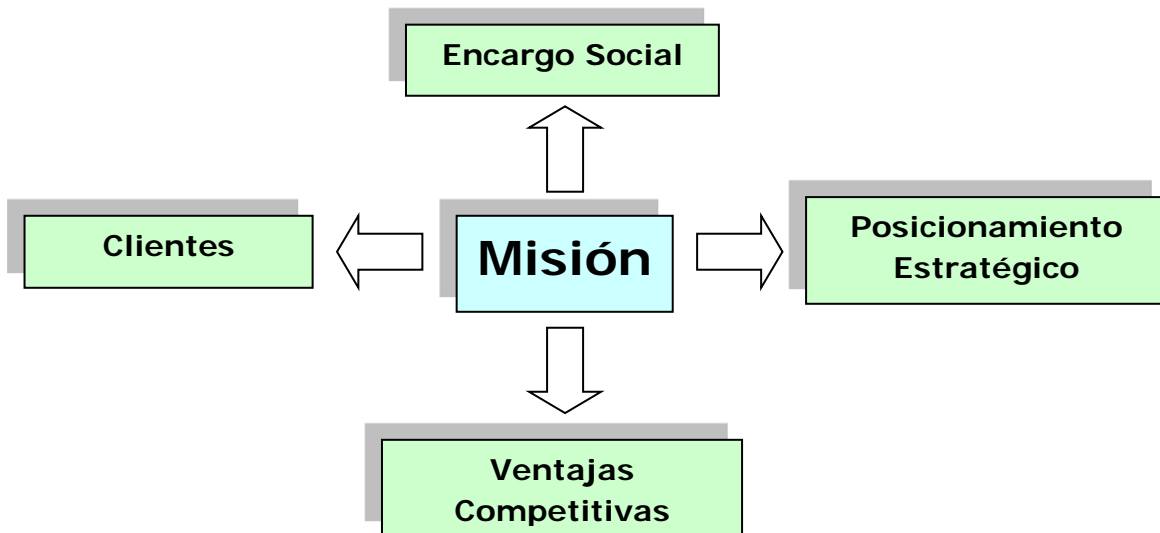
¿Qué características tiene que tener la Misión?

- Debe ser clara, de manera tal que todos los miembros de la organización puedan entenderla y asumirla.
- No debe ser demasiado corta que se convierta en un slogan ni demasiado larga que la haga tediosa.
- Debe ser única (dos organizaciones pueden tener el mismo encargo social pero no la misma Misión).
- Debe estar elaborada en forma de objetivo (comenzar con un infinitivo).
- Debe ser inspiradora.
- Debe tener un compromiso de respeto al Medio Ambiente.

¿A qué preguntas debe responder?

- ¿Cuál es nuestra función como organización? (encargo social)
- ¿Cómo pensamos posicionarnos en el mercado? (posicionamiento estratégico)
- ¿Para qué tipo de clientes estamos diseñados? (segmentos de mercado)
- ¿Con qué cuenta nuestra organización para cumplir su encargo? (ventajas competitivas)

Figura 6.3. Misión



Fuente: elaboración propia.

Los Valores

¿Qué son los Valores?

- Constituyen la significación positiva que adquieren los objetos, ideas, etc., para una o un grupo de personas, en correspondencia con sus necesidades e intereses y que se establecen para el cumplimiento de los objetivos de una comunidad determinada.
- Los valores compartidos son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate. Están estrechamente relacionados con la Misión y la Visión.

¿Qué son los Valores Compartidos de una Organización?

- Es el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los

individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate. Están estrechamente relacionados con la Misión y la Visión.

- ¿Cómo identificar los valores?
- Algunos se encuentran en la Misión como las ventajas distintivas de la organización.
- Para identificarlos se debe tener “mente abierta”.

Ejemplos de Valores:

- Honestidad.
- Eficiencia.
- Excelencia.
- Honradez.
- Ética.
- Profesionalidad.
- Competencia.

¿Qué es la conceptualización de los valores?

- Es la definición del valor según el concepto que asumen de éste los miembros de la organización.

¿Por qué es importante conceptualizar los valores?

- Cada grupo humano, y por ende las organizaciones asume de manera diferente el significado de los valores, por lo que estos deben ser conceptualizados acorde a la significación que tengan para la organización.

¿Cómo se conceptualizan?

- Respondiendo a la pregunta: ¿Qué entiende esta organización por este valor?

Ejemplo:

- No es lo mismo capacitación para los miembros de dos organizaciones distintas:

Organización 1 - Capacitación: Proceso educativo sistemático, organizado, efectivo y dinámico, dirigido a la transmisión de conocimientos y al desarrollo de actitudes, hábitos, habilidades y destrezas.

Organización 2 - Capacitación: Proceso de adquisición sistemática de habilidades y conocimientos del componente humano para mejorar el desempeño en la organización.

¿Qué es la operacionalización de los valores?

- Es la definición de los modos de actuación de las personas que han asumido los valores declarados por la organización.

¿Cómo se identifican?

- A partir de la conceptualización debe responderse a la pregunta: ¿Cómo actúa quien en esta organización ha asumido este valor?

Ejemplos:

- Organización: Universidad de Santiago de Chile.
- Valor: Competencia
- Conceptualización: Poseer conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes adecuadas para la labor en la que se desempeña.
- Operacionalización: es competente en la Universidad de Santiago de Chile quien:
 1. Imparte docencia con calidad.
 2. Posee buenos resultados investigativos.
 3. Posee el reconocimiento de sus estudiantes y de la comunidad científica universitaria.

Áreas de Resultados Clave (ARC)

¿Qué son las Áreas de Resultados Clave?

- Son aquellas áreas dentro de la organización de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión.

¿Cómo identificarlas?

- Muchas veces están relacionadas con las áreas funcionales.
- No deben ser muy numerosas pues complica el funcionamiento estratégico de la organización.
- No tienen necesariamente que coincidir con los departamentos o la estructura de la organización.
- Lo más correcto es que la estructura se defina según las ARC, pero esto solo se logra en organizaciones con alto desarrollo organizacional y fuerte compromiso de los líderes con la Dirección Estratégica.

Ejemplos:

- Producción/Servicios.
- Logística.
- Capital Humano.
- Investigación y Desarrollo.
- Economía.
- Comercialización.

Las ARC deben ajustarse a la organización, estas son solo ejemplos de algunas de las que pueden definirse. Se recomienda nombrarse un director de cada ARC.

Direcciones Estratégicas

¿Qué son las Direcciones Estratégicas?

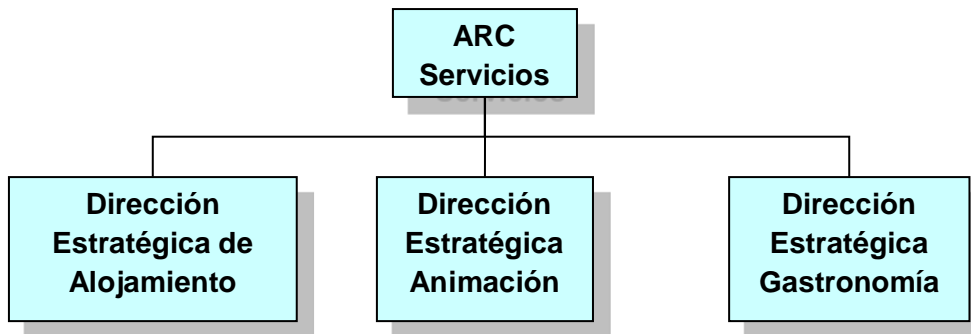
- Son aquellas áreas que dentro de las ARC que es necesario destacar por su importancia para el cumplimiento de la misión.

¿Cómo identificarlas?

- No siempre es necesario definirlas
- Se definen para ARC con múltiples funciones que es necesario desglosar.

Ejemplos:

Figura 6.4. Ejemplos de Direcciones Estratégicas para el ARC de Servicios de un hotel



Fuente: elaboración propia.

- Las Direcciones Estratégicas deben ajustarse al ARC a la organización, estas son solo ejemplos de algunas de las que pueden definirse.
- Debe nombrarse un jefe de Dirección Estratégica.

Los Grupos de Interés

¿Qué son los Grupos de Interés?

- Los Grupos de Interés son aquellos grupos de personas cuya actuación puede influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la Misión.

Algunas características:

- Pueden ser tanto externos como internos.

- Es importante tener en cuenta que son TODOS los que puedan ayudar o frenar en el cumplimiento de nuestra Misión.
- No deben confundirse con los Factores Clave.

Ejemplos:

- Clientes.
- Proveedores.
- Directivos.
- Sindicato.
- Competidores.
- Autoridades.
- Organización a la que se subordina.
- Cliente Interno.

Los Factores Clave

¿Qué son los Factores Clave?

- Son fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la Misión.

¿Qué características tienen?

- Se definen como variables, por lo que pueden adoptar distintos estados. Por ejemplo:

Factor Clave	Estado		
Competencia en el mercado	Mucha Competencia	Competencia Aceptable	Poca Competencia

Es importante distinguir la diferencia entre Factores Clave y Grupos de Interés. Por ejemplo:

Un Factor Clave puede ser: la Competencia (como fenómeno).

Un Grupo de Interés pueden ser: los Competidores (como grupo de personas que debe ser gestionado).

- Es muy importante su correcta identificación pues con ellos se construyen los escenarios.

Ejemplos de Factores Clave:

- Clima
- La Competencia
- La Demanda.
- Legislaciones y Políticas.

- Contaminación Ambiental.
- Precios de las materias primas.
- Precios del mercado.

Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (FODA)

¿Qué es el Análisis FODA?

El Análisis FODA (en inglés, SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), también conocido como Matriz o Análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es un análisis para la toma de decisiones mediante el cual se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y se determinan aquellas fortalezas y debilidades sobre las que más se debe incidir para el aprovechamiento de las oportunidades y la defensa contra las amenazas.

¿Qué características tiene el Análisis FODA?

- Tiene tres momentos:
 1. Identificación de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.
 2. Elaboración y Cruzamiento de la Matriz.
 3. Interpretación de los resultados.
- Es una Matriz de cuatro entradas.
- En ella se cruzan los elementos internos con los externos de la organización.
- Es una Matriz para la toma de decisiones.

¿Cómo elaborarla?

a) Determinación de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

- **DEBILIDAD:** insuficiencia, dificultad, carencia INTERNA que limita a la organización en el cumplimiento de la Misión.
- **AMENAZA:** elemento, fenómeno, factor EXTERNO que limita a la organización en el cumplimiento de la Misión.
- **FORTALEZA:** ventaja, habilidad, recurso, INTERNO que favorece a la organización en el cumplimiento de la Misión.

- **OPORTUNIDAD:** espacio, ventaja, EXTERNA que aparece en el entorno que favorece a la organización en el cumplimiento de la Misión.

b) Elaboración y cruzamiento de la Matriz.

	O1	O2	O3	O4	O5	Suma	A1	A2	A3	A4	A5	Suma	Total
F1													
F2													
F3													
F4													
F5													
Suma													
D1													
D2													
D3													
D4													
D5													
Suma													
Total													

c) El completamiento de la Matriz.

- El completamiento de la matriz se realiza dando valores a cada una de las casillas en las que se cruzan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

Si se potencia la fortaleza Fx ¿En cuánto podrá aprovecharse la oportunidad Ox?	Si se potencia la fortaleza Fx ¿En cuánto podrá atenuarse los efectos de la amenaza Ax?
Si se supera la debilidad Dx ¿En cuánto podrá aprovecharse la oportunidad Ox?	Si se supera la debilidad Dx ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la amenaza Ax?

Finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES y AMENAZAS con mayor puntuación:

El Problema y la Solución Estratégica General

¿Qué es el Problema Estratégico General?

- Es aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión.

¿Cómo se define?

- Se identifican las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas
- Responde al siguiente formato:

Si no se superan las principales debilidades y siguen acechando las principales amenazas, entonces ni siquiera potenciando las principales fortalezas será posible aprovechar las principales oportunidades para el cumplimiento de la misión.

Ejemplo:

Si no se superan la falta de comunicación y la desmotivación y siguen acechando la fuerte competencia y el alza de los precios de las materias primas, entonces ni siquiera potenciando el fuerte sentido de pertenencia y el liderazgo será posible aprovechar la alianza estratégica con las autoridades locales y la fidelidad de los clientes para el cumplimiento de la misión.

¿Qué es la Solución Estratégica General?

- Es la solución a aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión.

¿Cómo se define?

- Se identifican las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas
- Responde al siguiente formato:

Ejemplo:

Si se potencian el fuerte sentido de pertenencia y el liderazgo, y se superan la falta de comunicación y la desmotivación entonces será posible aprovechar la alianza estratégica con las autoridades locales y la fidelidad de los clientes para atenuar los efectos de la fuerte competencia y el alza de los precios de las materias primas, para el cumplimiento de la misión.

Determinación del Posicionamiento Estratégico con la Matriz FODA

¿Cuáles son los posibles Posicionamientos Estratégicos y qué significa esto?

- **Ofensivo:** si el cuadrante con mayor puntuación es el Ofensivo entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.
- **Defensivo:** si el cuadrante con mayor puntuación es el Defensivo, entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para atenuar el efecto de las Amenazas.

- **Adaptativo:** si el cuadrante con mayor puntuación es el Adaptativo entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.
- **Supervivencia:** si el cuadrante con mayor puntuación es el de Supervivencia, entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para atenuar el efecto de las Amenazas.

Los Escenarios

¿Qué son los Escenarios?

- Es la descripción de los posibles entornos en que se verá inmersa la organización en determinado plazo.

¿Qué características tienen los Escenarios?

- Se construyen a partir del comportamiento esperado de los Factores Clave.
- Se construyen generalmente tres escenarios: Positivo; Más Probable; y Negativo.

¿Cómo se construyen los Escenarios?

- A partir de los Factores Clave.
- Se describe los tres comportamientos: Positivo, Más Probable, y Negativo que pueda tener cada Factor Clave.

Luego se integran en un párrafo los comportamientos positivos conformándose así en Escenario Positivo, se integran en un párrafo los comportamientos más probables conformándose así en Escenario Más Probable, se integran en un párrafo los comportamientos negativos conformándose así en Escenario Negativo.

Los Objetivos Estratégicos

¿Qué son los Objetivos Estratégicos?

- Es la estrategia que traza el ARC para contribuir al cumplimiento de la misión y a alcanzar la Visión. Es la gran transformación que planea realizar el ARC en el periodo para el cual se elabora la planeación.

¿Qué características deben tener los Objetivos Estratégicos?

- Debe elaborarse uno por ARC.
- Deben ser claros.
- Deben estar redactados en infinitivo.
- No deben ser contemplativos sino concretos.
- Se elaboran en enfocados a alcanzar la visión del ARC.

Criterios de Medida y Planes de Acción

¿Qué son los Criterios de Medida?

- Son las metas a alcanzar por el ARC o Dirección Estratégica en determinado periodo de tiempo.

¿Qué características deben tener los Criterios de Medida?

- Deben ser claros, precisos y medibles.
- Deben ser capaces de relacionarse con indicadores.
- Deben tener carácter de consecución, es decir, el cumplimiento de un criterio de medida es la base para el cumplimiento del posterior, lo que garantiza que la organización pase a estadios superiores.
- Muchas veces se encuentran en las organizaciones como los “Objetivos del Año”. Estos no son más que los Criterios de Medida para el año.
- Se presentan en tercera persona.

¿Cómo se elaboran?

- Los elaboran los implicados del ARC a la cual pertenece el Objetivo Estratégico al que tributan (responsabilidad del director de ARC).
- Se negocian finalmente con el resto de los miembros de la organización

6.11 La Propuesta de Valor

La Propuesta de Valor explicita la esencia de la estrategia de posicionamiento competitivo de una empresa.

Es la declaración de promesa que la empresa realiza a sus Clientes de entregarles una combinación única de valores (precio- calidad- beneficio total, etc.), y que logra convencerlos de preferirla ante la oferta de la competencia.

Resulta lógico pensar que la empresa puede pensar y declarar muchas propuestas de valor, pero es el Cliente quien en el momento de toma de decisión de compra, define si la propuesta de valor que la empresa le presenta lo satisface, le es indiferente, o hasta la rechaza.

Sólo una definición clara del Negocio permite a la empresa tener objetivos empresarios claros y realistas, y eso implica esforzarse en conocer y entender a los Clientes en toda su dimensión.

Cuando lo logra, la empresa puede elaborar una propuesta de valor que los satisfaga, que les represente un diferencial importante de valor para ellos, y que por esa razón los lleva a elegirla como la Nº 1.

El objetivo de toda propuesta de valor es encontrar un espacio vacío en la mente del Cliente, “llenándolo” antes que la competencia.

Toda propuesta de valor es la resultante de dos maniobras estratégicas: segmentación y diferenciación. En esencia, esto implica recortar segmentos que esperan del producto / servicio cosas distintas de las que esperan otros segmentos,.. ¡Adueñándose de esa diferencia!

6.12 Relación entre competencias y estrategia empresarial

El concepto de competencias constituye un punto de enlace entre los comportamientos de las personas y los objetivos estratégicos de la organización a través del trabajo concreto, conectándose con la estrategia de Gestión de Recursos Humanos y apoyando el desarrollo de este proceso organizacional.

Es comprensible que dentro de la Gestión de Recursos Humanos en los umbrales del tercer milenio, es vital ayudar a la empresa a crear y mantener una fuerte ventaja competitiva, conservando a la misma con vitalidad, no solo para el presente, sino para el futuro, a través de la verdadera aportación de valores en dicha gestión, que viene determinada, actualmente, por el nivel de coherencia entre las políticas de RR.HH, las competencias logradas y los objetivos estratégicos organizacionales.

La estrategia organizacional marca la vía para alcanzar los objetivos esenciales de la organización, a los cuales responden los objetivos de las diferentes áreas funcionales, incluyendo la de Gestión de Recursos Humanos.

La actual Gestión de Recursos Humanos ha rebasado a la tradicional Administración de Personal, reconociendo que los recursos humanos son el componente primordial en la gestión empresarial, requiriendo su proyección estratégica los enfoques sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo y de procesos. La formación como intangible esencial se expresará en las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal de la Gestión de Recursos Humanos.

Una de las características que definen la coyuntura laboral actual, es la necesidad de orientación estratégica en las empresas, hacia el desarrollo del talento individual y colectivo como materia prima básica.

Lo antes señalado precisa la puesta en práctica de un sistema íntegro y coherente de gestión de competencias laborales y directivas, que permitan la alineación del componente humano a la cadena de valor organizacional, como significado de un enorme reto presente y futuro que supone la voluntad y visión de los factores.

De esta forma se pueden aplicar las herramientas adecuadas y fiables que permitan determinar los perfiles de competencias de los puestos, integrarlos a las normas de los manuales y dar seguimiento al desarrollo de éstos, a través de su implementación y control en las empresas.

La Gestión de Recursos Humanos tiene que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa para asegurar que la empresa pueda:

- Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras.
- Contar con empleados con disposición al cambio, capaz y dispuesto a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

Un empleado con las características anteriores es imprescindible para que la empresa pueda hacer frente a todos los factores que condicionan su actividad y la obligan a adoptar programas de mejora en todas sus funciones.

La Gestión de Recursos Humanos no es un fin en sí mismo, sino un medio de alcanzar la eficacia y la eficiencia de la organización, de ahí que el establecimiento de los objetivos de la organización (a corto, mediano y largo plazo) sea un factor determinante en la conducción de los Recursos Humanos en general y específicamente en la definición de sus políticas. Existe consenso entre prestigiosos autores e investigadores de que existen cuatro elementos principales que la convierten en estratégica¹¹:

- La convicción de que las personas son el factor estratégico por excelencia para la generación de ventajas competitivas y, por tanto, se considera la Gestión de Recursos Humanos como clave para la consecución de los objetivos estratégicos.
- La orientación de los planes hacia el largo plazo incluyendo la planificación del personal
- La relación entre la Gestión de Recursos Humanos y los procesos estratégicos empresariales.
- El importante papel que juegan los mandos de líneas en la transformación estratégica de la función de Recursos Humanos.

El establecimiento de un modelo de Gestión por Competencias, por otra parte, supone un cambio en la cultura organizacional, puesto que modifica la manera en que la empresa valora el conocimiento y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales, mejorar sus procesos y aumentar la inteligencia y

¹¹ Beer, M. y otros (1989). Gestión de los recursos humanos: perspectivas de un administrador general. Texto y casos. Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.

adaptabilidad de la empresa con prioridad en lograr la satisfacción de los clientes y en la búsqueda de la necesaria alineación con la estrategia de la organización.

En esencia puede plantearse que si se quiere transitar con éxito por los laberintos de la estrategia organizacional, es imprescindible gestionar las competencias con la mira puesta en dicha estrategia, pues en la misma medida en que puedan pulirse las competencias, se allanará el camino hacia el mañana deseado por la organización.

7. Diseño de la metodología propuesta

Luego de resumir en los capítulos anteriores, la base teórica actual acerca del proceso de Gestión por Competencias y la estrategia empresarial, este capítulo tiene como objetivo específico diseñar una metodología que permita planear y dar seguimiento a competencias laborales en función del cumplimiento de la estrategia organizacional.

Para el cumplimiento de dicho objetivo, se desarrolla primeramente la fundamentación de la idea de la investigación.

Se propone también, un diseño metodológico que sustente la planeación y el seguimiento a las competencias laborales través de un conjunto de etapas y pasos.

La metodología propuesta consta de 5 etapas que se detallan a lo largo de este capítulo y que se ajusta perfectamente a las condiciones específicas de los empleados en cualquier empresa de servicios turísticos.

De acuerdo a la metodología a emplear, se plantea las actividades a desarrollar; de manera general se puede distinguir un período de documentación, de experimentación y de conclusiones.

De esta manera, en principio, se propone desarrollar la tesis teniendo como base una planificación adecuada y un estudio del estado del arte en el campo del proyecto de tesis. Durante esta actividad se identificarán los problemas presentes en las soluciones propuestas por otros autores y se establecerán los requisitos del proyecto de tesis.

Para la realización de esta investigación se hará necesario el estudio y/o aplicación de distintos Métodos, entre los que se destacan:

- **Histórico y lógico:** para realizar estudio evolutivo del proceso Gestión por Competencias.
- **Analítico – sintético:** para analizar en cada momento de la investigación cada uno de los componentes, sus estructuras e interrelaciones, la comprensión integrada de los mismos, en su unidad dialéctica.
- **El tránsito de lo abstracto a lo concreto:** para el análisis de la praxis, del tránsito epistemológico del conocimiento hacia la transformación de la práctica.
- **Inducción-deducción:** se utiliza para el estudio categorial del problema en la búsqueda de la solución y su planteamiento, de lo general a lo particular y viceversa.

- **Genético:** para realizar el estudio evolutivo de los procesos psicológicos que intervienen en la Gestión por Competencias.
- **La modelación:** para representar teóricamente de la estructura interna del procedimiento para la planeación y seguimiento de competencias laborales de los empleados.
- **Enfoque de sistema:** para establecer la relación dialéctica entre los elementos que intervienen en la planeación y seguimiento de competencias laborales de los empleados.
- **Entrevista a especialista:** con el objetivo de evaluar criterios especializados sobre el comportamiento del tema en el hotel objeto de estudio.
- **Análisis documental:** revisar documentos que reflejen los resultados de la concepción anterior para la planeación y seguimiento de competencias laborales de los empleados.

Procedimientos, técnicas y herramientas:

- Búsqueda y selección de la bibliografía: revisión de la literatura sobre el tema y la búsqueda en Internet, además de los métodos teóricos como son el análisis-síntesis y la inducción-deducción.
- **Para la selección y entrenamiento del grupo de expertos y colaboradores (Comité de Competencias):** Método Delphi.
- **Para lograr la alineación de la estrategia de la organización con la Gestión por Competencias:** revisión documental, Técnica de *Brainstorming*, Método FODA, Diagrama Causa-Efecto, Encuesta de Clima Laboral, Muestreo estratificado con afijación proporcional, Método Kendall y Técnica 635, así como la utilización del paquete estadístico SPSS en su versión 22.0 y del Microsoft Excel 2010.

7.1 Procedimiento metodológico que sustenta la propuesta de investigación

Asumiendo como base referencial las tendencias e investigaciones internacionales, se contextualiza un modelo que permite la implicación real de los factores en la implementación del procedimiento metodológico y su posterior aplicación. Este modelo tiene su origen en las teorías integradoras actuales de la tendencia constructivista y holística; que se caracteriza por su carácter viable y abarcador; logrando involucrar a expertos regionales, organizaciones interesadas, ejecutivos y empleados con desempeño exitoso en el sector del turismo. Tomando además en consideración, las mejores aportaciones de otros expertos, entre los que sobresalen (Mertens, Leonard. 2000, las consideraciones metodológicas de A. Cuesta 2003, el diseño de E. Acosta 2008, que toman como centro a las competencias laborales).

La concepción metodológica propuesta precisa por parte de los implicados, del análisis y actualización de la estrategia empresarial, a partir del estudio de procesos, que de forma analítica y generalizadora, permita percibir las condiciones psicosociales (internas y externas) que afectan el desarrollo del desempeño competente en la organización, sino además accionar sobre ello; creando mecanismos interactivos que lo posibiliten. Esto requiere de herramientas científicas (investigación-aprendizaje) que posibiliten el estudio lógico de la misión y las funciones del puesto, su integración a la estrategia organizacional y el examen crítico de las situaciones que han impedido o permitido su máxima realización en las condiciones histórico-sociales; para con ello determinar qué tipo de competencias organizacionales y laborales se demandan para alcanzar las metas de la organización.

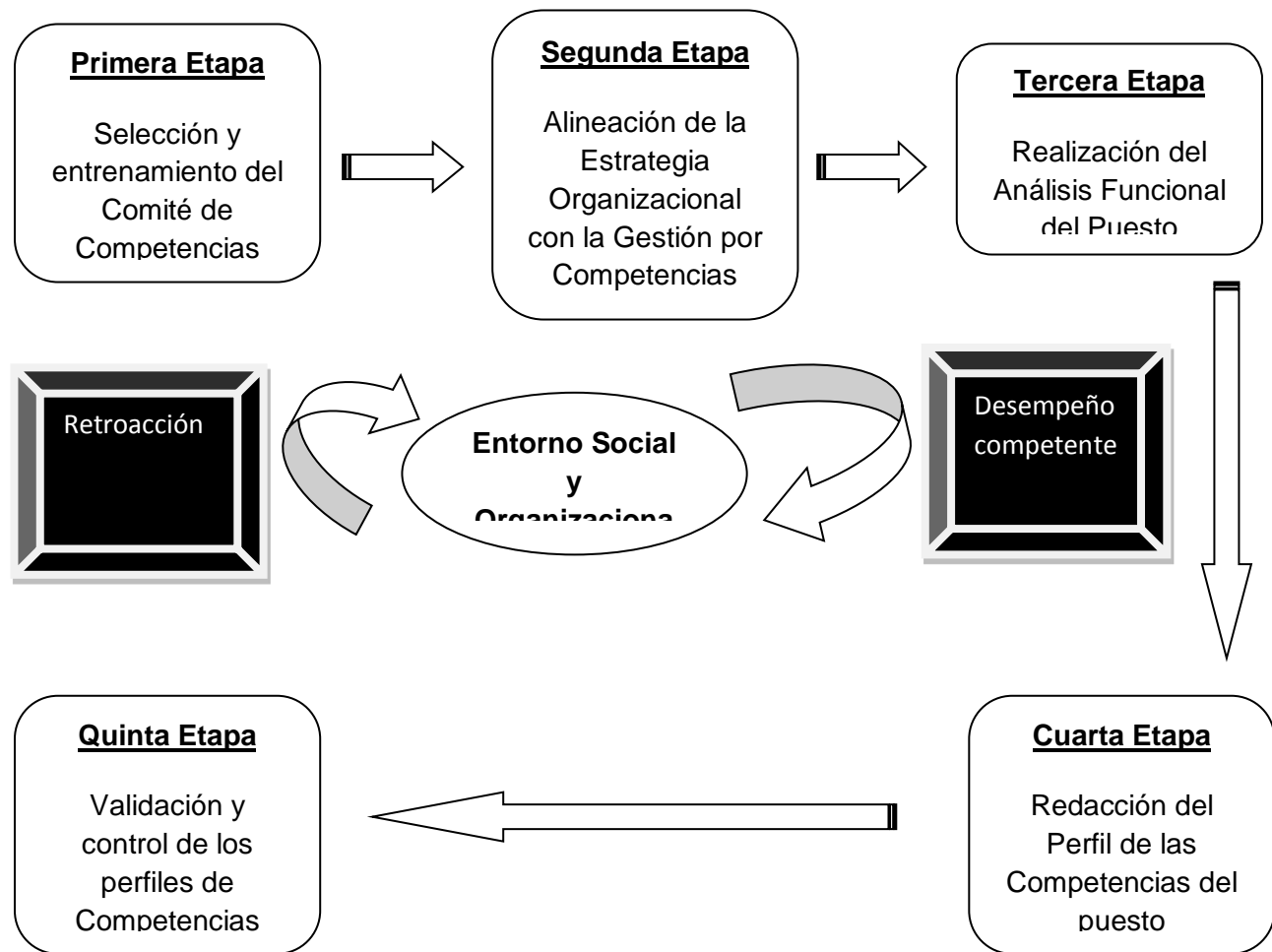
En la propuesta el procedimiento presupone crear los mecanismos para potenciar la motivación interna en la empresa, con el objetivo de garantizar el sentimiento de la idea que apela a la unicidad del ser (mismidad) en los empleados, logrando que se sientan verdaderos participantes en la gestión de dirección, considerando que “la gestión por competencias comenzará a tener impacto a nivel social y empresarial, si las personas logran ser las auténticas autogestionadoras de su desempeño; lo cual se refleja en las llamadas “organizaciones inteligentes”.

Mismidad se refiere aquí a las personas exclusivamente, a aquello por lo que se es uno mismo, logrando que los empleados se sientan verdaderos participantes en la gestión de dirección, o sea, a la cualidad de los empleados que es única o singular en el contexto de la motivación interna en la empresa.

La idea expresada está enfocada hacia el logro de una cultura organizacional que incluya una definición clara, oportuna y transparente de los RR.HH en su participación en la gestión de la dirección, pero viéndose como un sistema integrado, o sea, no independientemente, porque se perdería la unicidad, desde un enfoque sistémico, ya que el procedimiento presupone crear los mecanismos para potenciar la motivación interna en la empresa y aquí lo importante es que con el trabajo en equipo se busquen los mismos objetivos.

En la Figura 7.1 se presenta el procedimiento propuesto, con las etapas que lo conforman y la fundamentación de las técnicas y acciones que pueden emplearse en cada una de ellas.

Fig. 7.1: Etapas que integran la base metodológica para el estudio y seguimiento de las competencias laborales en la Organización.



Fuente: Elaboración propia.

7.2. Estructura general de la metodología propuesta

7.2.1. Etapa 1: Selección y entrenamiento del grupo de expertos y colaboradores (Comité de Competencias)

7.2.1.1. Utilización del Método Delphi para la selección del Comité de Competencias

Estos especialistas se definen como tal a través del Método de Expertos (Anexo No. 7.1) Este conocido método, también conocido como Delphi (Goicoechea; Hansen y Duckstein, 1982; Molina, 1987) se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por

el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información en ocasiones dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Este método se sustenta en la utilización sistemática de juicios, de opinión de un grupo y expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes. Debe existir al mismo tiempo una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final.

La selección y conformación del Comité de Competencias, grupo encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de esas actividades, se realizará a partir de los siguientes presupuestos:

- Para estudiar lo que demanda un puesto y definir una función, se debe describir en forma detallada las tareas que lo componen. Lo cual precisa de la necesaria participación de aquellos que poseen un desempeño destacado y dominio de las acciones y operaciones de cada tarea en el puesto.
- Los empleados de óptimo desempeño describen su trabajo mejor que cualquier otra persona. Por lo que se debe tener identificados a los empleados que tienen un nivel de desempeño superior comparado con otros empleados cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.
- Para lograr la planeación, implementación y control de las competencias, se deberá asegurar la participación de la alta dirección, (al menos un miembro designado oficialmente), así como de los empleados y su organización sindical, para la búsqueda de soluciones a los problemas y en la toma de decisiones.
- La alta dirección deberá designar y constituir el Comité de Competencias de la organización. Para atender todo el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias de los diferentes niveles, designa a uno de sus miembros para presidir el Comité de Competencias de la organización.

Debe aclararse que esto no puede ser un proceso rígido, ya que si bien es cierta la importancia de la participación de la alta dirección y el compromiso con la metodología, este paso debe realizarse con cierta flexibilidad y ajustado a los departamentos de la organización, tratando de que los mandos intermedios se involucren en los procesos de sus áreas.

- La alta dirección y los mandos intermedios deberá identificar a los empleados que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los empleados cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.
- El Comité de Competencias, será el grupo encargado de identificar (a partir del trabajo con los empleados más exitosos) las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades. Las competencias se identifican por los puestos de la organización y se validan por los empleados y sus mandos.

La selección de los empleados destacados, se realizará tomando como punto de partida las prácticas y el empleo de los métodos y procedimientos de avanzada, que son empleados por aquellos que en la realización del proceso de servicio se destacan por lograr mejores indicadores en volumen y calidad.

Por lo cual lo integrarán compañeros que posean condiciones tales como:

- a) Que tengan experiencia práctica y conozcan las actividades que se realizan en el área.
- b) Que poseen desempeño exitoso en el puesto o cargo. Avalado por sus superiores, colegas y evaluaciones del desempeño.

7.2.1.2 Análisis individual de los miembros del Comité de Competencias

En este paso se analizarán los expedientes laborales de los miembros seleccionados, constatándose las responsabilidades desempeñadas, los cursos de superación recibidos, los años de experiencia en la profesión, entre otros elementos importantes. Este análisis permite tener una caracterización detallada de los miembros del Comité de Competencias y aunque parezca algo trivial ayuda a enfocarse en la mejora del currículum de dicho Comité.

7.2.1.3. Entrenamiento del Comité de Competencias

Con su aprobación se efectúa un proceso de entrenamiento interactivo (16-20 horas) en Gestión de Competencias (Anexo No. 7.2), que unido a la explicación de cómo proceder en cada etapa del proceso, permitirán el trabajo específico investigación - aprendizaje.

En resumen el Comité de Competencias estará integrado por:

- Miembro de la alta dirección (Presidente). En este caso particular, dada su alta carga de trabajo y responsabilidad, la intención es al menos vincularlo, aunque no lleguen a ser el eje central del trabajo.

- Directivos de la organización. (en dependencia de las áreas donde se realice la aplicación)
- Empleados de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro, que laboran en los procesos de las actividades principales y en los cargos donde se van a identificar, validar y certificar las competencias.
- Consultores en materia de Recursos Humanos y Competencias, que sean los que faciliten el trabajo, ya que el resto del grupo pudiera tener mucho conocimiento de la organización, pero muchas veces no son expertos en trabajar un perfil de competencias y la metodología adecuada para llevarlo a cabo.

Una vez que se tenga conformado el Comité de Competencias y se haya realizado el programa de entrenamiento se iniciará la segunda etapa.

7.2.2. Etapa 2: Alineación de la estrategia de la organización con la Gestión por Competencias

Se parte del criterio, de que el éxito de la estrategia organizacional dependerá en gran medida, de la contribución a la creación de valor de cada miembro de la organización. Para que esta contribución mantenga su característica de sostenibilidad han de cumplirse tres condiciones:

- La determinación de lo que la organización necesita en materia de gestión integrada del Capital Humano, para lograr su estrategia.
- Una válida y fiable evaluación de la amplitud y profundidad de que cada miembro de la organización posee las competencias que garanticen el éxito de la estrategia.
- Una inversión en tiempo y esfuerzos por parte de directivos y mandos en el perfeccionamiento de los procesos claves de sus colaboradores, para la selección, evaluación y el desarrollo continuo de estas competencias, como forma esencial de inversión.

Por lo que la organización para lograr implementar un SGICH que descubra y desarrolle las competencias organizacionales, de los procesos claves y de las personas, deberá previamente, garantizar el cumplimiento de las premisas siguientes:

- Estar formulada la estrategia organizacional, alineada a la Gestión por Competencias, consensuada con los empleados y en fase de aplicación para ser realidad los objetivos de la organización.

- La alta dirección deberá liderar la formulación, implantación e integración de los procesos claves y de la gestión del capital humano.
- La participación efectiva de los empleados en la solución de los problemas y la toma de decisiones, para el CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA organizacional.
- Deberá existir un clima laboral satisfactorio, que favorezca el desempeño competente.
- Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la gestión de capital humano, deberán tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

A continuación se fundamenta cada una de estas acciones y las técnicas o instrumentos que se pueden emplear para su realización:

7.2.2.1. Revisión y análisis de la estrategia organizacional

La revisión y análisis de la estrategia organizacional permite diseñar un modelo que integre las necesidades de la entidad, en materia de organización del trabajo y competencias laborales.

El comité técnico de competencias, trabajará en la revisión y análisis de la estrategia organizacional, estudiando a profundidad y orientándose esencialmente hacia:

- El objeto central de la entidad, la misión y los objetivos estratégicos de la organización y del área donde se desarrolle el estudio y su alineación con los niveles de productividad del SGICH que se pretende alcanzar
- La revisión y/o realización de la matriz FODA, para lograr precisar las fortalezas y debilidades o carencias de la Organización, para el desarrollo continuo de los niveles de productividad, que podrían afectar al rendimiento de la empresa, o limitan su compromiso para asumir los desafíos del presente y futuro próximo.

Todo lo cual permite diseñar un modelo que integre las necesidades de la entidad, en materia de organización del trabajo, evitando desarrollar acciones aisladas de las diferentes áreas.

7.2.2.2. Construcción de la FODA vinculada al SGICH de la organización

Para la obtención de la información primaria que se lleva a la FODA se desarrolla una sesión de *Brainstorming* (Anexo 7.3) entre los miembros del Comité de Competencias, por su puesto, con la presencia de los directivos y mandos intermedios que por diferentes razones no integren el Comité. Durante este análisis se solicita primeramente que se obtengan todas las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades vinculadas al Capital Humano de la organización.

Criterios para la interpretación de los cuadrantes:

- **Estrategia Ofensiva:** ¿Si la fortaleza (X) me permite aprovechar trascendentalmente la oportunidad (X)?
- **Estrategia Defensiva:** ¿Si la fortaleza (X) me permite atenuar trascendentalmente la amenaza (X)?
- **Estrategia Adaptativa:** ¿Si la debilidad (X) no me permite aprovechar trascendentalmente la oportunidad (X)?
- **Estrategia de Supervivencia:** ¿Si la debilidad (X) no me permite atenuar trascendentalmente la amenaza (X)?

Factores internos

Fortalezas: identificación de los puntos fuertes en que la empresa se puede apoyar para contribuir al éxito y cumplimiento de la misión.

Debilidades: Identificación de los principales aspectos que constituyen serios problemas para logra niveles de eficiencia y calidad.

Factores externos

Oportunidades: son aquellos medios o factores que se desarrollan o se pueden manifestar en el entorno en la que se pueden aprovechar en beneficio si se opera de manera eficiente.

Amenazas: Son aquellos factores que están en el entorno y pueden influenciar desfavorablemente en la organización.

Para el análisis de la Matriz FODA no es posible utilizar todos los factores, se escogen solo los de mayor incidencia. Permitiendo interrelacionar los factores internos y externos de la organización. Existen varias técnicas de aplicación para la matriz FODA. Una de ellas es la de impactos cruzados (bajo un enfoque: Problema estratégico general y solución estratégica general). En el primero: mientras haya amenazas y además debilidades aunque existan fortalezas, no podré aprovechar las oportunidades; en el segundo: si me concentro en las oportunidades y afianzo las fortalezas, podré superar las debilidades y enfrentar las amenazas. Una vez cuestionadas todas las combinaciones, se halla el subtotal con la sumatoria de los valores que se encuentran en cada fila y columna. Luego se halla el total sumando los subtotales para así conocer la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad que mayor fuerza ejercen sobre la organización.

Este paso requiere que previamente se haya realizado un diagnóstico en todas las áreas de la organización, con el objetivo de que los empleados y mandos de cada una de ellas puedan

emitir sus opiniones y así no tener una noción demasiado general cuando se haga el análisis FODA de toda la entidad.

7.2.2.2.1. Diagrama Causa – Efecto de las Debilidades obtenidas en la FODA

Con el propósito de conocer las principales causas que están afectando al Capital Humano, los niveles de productividad y desempeño competente en la organización se pretende saber cuáles son las que específicamente propician la existencia de las debilidades; aplicándose para ello la técnica del Diagrama Causa-Efecto. Todo este análisis le permitirá al Comité iniciar el proceso de determinación de las competencias organizacionales.

Los Diagramas Causa-Efecto ayudan a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y no solamente en las más obvias o simples. Además, son idóneos para motivar el análisis y la discusión grupal, de manera que cada equipo de trabajo pueda ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y, organizar planes de acción.

El Diagrama Causa-Efecto es llamado usualmente Diagrama de "Ishikawa" porque fue creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas interesado en mejorar el control de la calidad; también es llamado "Diagrama Espina de Pescado" porque su forma es similar al esqueleto de un pez: Está compuesto por un recuadro (cabeza), una línea principal (columna vertebral), y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° (espinas principales). Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas), y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario. Es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos Permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.

7.2.2.3. Aplicación de la encuesta de Clima Laboral a los clientes internos

La encuesta de Clima Laboral utilizada (Anexo 7.4) es un cuestionario que se ha validado para su uso en varias empresas hoteleras para su comprensión y análisis se deben tener en cuenta dimensiones y variables significativas como se detallan en el (Anexo 7.5). **se aplica a una muestra estratificada de los empleados de la empresa, así como en dependencia de las consideraciones que haga la dirección de la empresa, se aplicara con una frecuencia trimestral.** Los datos arrojados por el mismo se deberán procesar estadísticamente (Anexo

8.5) para así establecer conclusiones acerca del comportamiento del Capital Humano en la empresa.

7.2.2.3.1. Selección del tamaño de la muestra para aplicar la encuesta de Clima Laboral

Para aplicar el cuestionario que se muestra en el Anexo 7.4 se debe aplicar alguna técnica de muestreo para reducir el número de empleados con que se trabaja. En este caso particular el método más adecuado es el Muestreo Estratificado con afijación proporcional (Anexo 7.6) el cual permite al investigador seleccionar un grupo representativo por áreas o departamento para así poder realizar un análisis integral. En un muestreo aleatorio estratificado la cantidad de observaciones para incluir en la muestra en cada estrato se puede decidir a través de: afijación simple, afijación proporcional o afijación óptima. En el caso de la afijación proporcional, los números de observaciones en cada estrato se hacen de acuerdo con el peso (tamaño) de la población en cada estrato ($n_i = n \cdot (N_i/N)$, donde N_i es el tamaño del estrato i , y N es el tamaño de la población).

7.2.2.4. Determinación de las competencias organizacionales

Los estudios realizados en las anteriores acciones, tributarán a la determinación de las competencias organizacionales, precisando el sistema de capacidades y valores corporativos claves, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, que garantizan el éxito y las ventajas competitivas organizacionales, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización y con los desafíos que debe asumir para lograr las metas deseadas, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

Debe destacarse el uso de la entrevista por incidentes críticos (Anexo 7.9), como herramienta valiosa en este paso.

La identificación de competencias puede hacerse por puestos, aunque también puede trabajarse con un modelo de Competencias Generales a la organización.

Si no se garantiza una identificación de competencias reales de la organización no tendrá sentido nada de lo que se haga posteriormente en la metodología. Es la base de la gestión por competencias garantizar esta fase lo mejor posible.

Finalmente para obtener un listado previo de las competencias organizacionales se recurre nuevamente al *Brainstorming* explicado en el Anexo 7.3.

7.2.2.4.1. Aplicación del Método Kendall para reducir y ordenar la lista de competencias organizacionales

De las competencias determinadas es necesario decidirse sobre un conjunto comprendido entre 5 y 7 competencias, pues lo aconseja la práctica (A. Cuesta 2005). La decisión de cuáles deberán ser las competencias clave de los puestos y su orden de importancia, se puede lograr a través de un Método de *Kendall* (Anexo 7.7) entre los miembros del Comité de Competencias. En el método Kendall el algoritmo a seguir consiste en solicitar a cada experto su criterio acerca del ordenamiento según el grado de importancia (Medina-León 2012).

En resumen, esta etapa permite demostrar la Teoría de Sistemas, el carácter sinérgico de la forma de pensar en la empresa en relación con el tema en cuestión y su funcionamiento, como preámbulo para el estudio del trabajo en el área, que ofrece y desea un resultado más eficiente, cuando los recursos y las actividades son gestionados como un proceso lógico; de forma tal que se logre identificar, comprender y dirigir interrelacionando las acciones estratégicas con las realizadas en materia de Capital Humano y las específicas del área, para el logro de los objetivos, mejorando la productividad y eficacia de la organización.

Garantiza identificar el grado de preparación que actualmente tiene la entidad para conseguir los objetivos de la estrategia, pasando a identificar las carencias que pueden obstaculizar la consecución de los objetivos planificados en cada área y proceso.

7.2.2.5. Aplicación de la Técnica 635 para determinar las descripciones de las competencias obtenidas.

La Técnica o Método 635 se utiliza para mejorar nuestra capacidad creativa. Es muy dinámica en la que el aporte de ideas de valor es muy grande. 6 personas, 3 ideas por persona cada 5 minutos.

Fue elaborada por Warfield y utiliza unas bases muy similares a las del Brainstorming pero más sencillas y fáciles de controlar. Consiste en que seis personas se reúnen en torno a una mesa y se les entrega una hoja en blanco. En ella se deberán escribir tres ideas acerca del problema o la cuestión propuesta al inicio. Para ello dispondrán los participantes de cinco minutos. Al terminar el tiempo se pasará la hoja a nuestro compañero y de nuevo habrá que escribir seis ideas en cinco minutos. Al finalizar el ejercicio se obtendrán valiosas ideas en tan sólo treinta minutos. Algunas propuestas estarán repetidas y otras serán absurdas, pero la capacidad para generar ideas en poco tiempo es inmensa. Al finalizar el ejercicio obtendremos un total de ¡108 ideas! en tan sólo treinta minutos. Algunas propuestas estarán repetidas y otras serán absurdas,

pero, como vemos, la capacidad para generar ideas en poco tiempo es inmensa (Sanchez Gonzalez, 2009).

Esta técnica se detalla en el Anexo 7.8.

7.3.3. Etapa 3: Realización del análisis funcional del puesto de trabajo

La realización del análisis funcional es una etapa fundamental para el conocimiento y dominio de los procesos relacionados con el puesto o cargo y su vínculo con las condiciones que ejercen impacto en su desarrollo. La ejecución de esta etapa permite un análisis interior de los procedimientos que pueden y deben ejecutarse para el logro de resultados eficaces en el puesto. Logrando además vincularse con acciones de instrumentación de las resoluciones que procedan en cada caso para la aplicación de la Organización del Trabajo en las entidades laborales.

Su esencia técnica a través de la cual se logra identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva o de servicio, a través de un proceso deductivo (análisis de lo general a lo particular), hasta lograr por medio de las derivaciones graduales y sucesivas, la identificación de las unidades de competencias y las evidencias de éstas en el desempeño.

Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios. Demostrándose como entre el propósito principal o la misión de la empresa y la obtención del satisfactor, bien o servicio, existen varias funciones intermedias que lo hacen posible, de ahí la necesidad de que sean desagregadas.

La identificación de las competencias laborales inherentes a un puesto o cargo, se logrará siguiendo tres principios básicos:

- Se aplica de lo general a lo particular, pues se inicia a partir del propósito clave, derivándose de ello las funciones principales y las subordinadas a ellas, hasta obtener los criterios de desempeño.
- Identifica las funciones discretas, pues son expresadas mediante acciones y condiciones que afectan su ejecución y que son transferibles a contextos diferentes.
- Mantiene una estructura semántica: Verbo – Objeto – Condición

La ejecución de la técnica comprende las siguientes acciones y procedimientos en que se trabajará:

7.3.3.1. Precisión del propósito clave o fundamental de la organización y del puesto

En esta etapa es necesario retomar la Misión, objetivos estratégicos y las competencias genéricas de la Organización como objeto de estudio, que ya se estudiaron en la primera fase. Y a partir de ello, ejecutar la acción de la determinación del propósito fundamental del puesto.

El propósito fundamental debe lograr en su contenido:

- Abarcar la totalidad del área para la que se están determinando las competencias.
- Definir el dominio de negocios y porqué es atractivo para los clientes.
- Incluir un objetivo para la ventaja competitiva.
- Hacer referencia a los valores que refuerzan la estrategia y los objetivos de negocio.
- Reflejar la cultura de la organización
- Proporcionar un punto de referencia para el desarrollo de competencias.
- Ser una declaración activa. Comenzar por un verbo de acción.

El propósito fundamental se expresa como una síntesis integral del contenido de la Misión y los Objetivos de la entidad que se está estudiando, con independencia del nivel de complejidad o de simpleza que la caracterice; deberá además considerar en su contenido: el objeto social, los objetivos de negocios, los valores y la cultura, los clientes, mercados, calidad y compromisos.

La declaración del propósito fundamental debe expresar por tanto, ¿Para qué existe?, ¿Qué se aspira alcanzar? y ¿Cómo lo debe alcanzar?

La determinación del propósito clave del puesto, que constituye su razón de ser en la entidad, actividad, área ocupacional o cargo, permite ir precisando las funciones principales o estratégicas que permiten su realización, reflejando las relaciones de interdependencias entre ellas para que en dicha estructura se garantice el cumplimiento de la Misión y las competencias genéricas de la Entidad.

Por lo que esta fase se deberá precisar la misión de la entidad y el propósito clave de la función productiva o de servicios bajo análisis.

En ello participan esencialmente: el grupo de empleados que ejercen como colaboradores, en unidad con expertos y asesores conocedores de la metodología y provistos de otras competencias, las cuales han de demostrar en la preparación que antecede y durante la ejecución de la técnica, como parte integrante del Comité de competencias.

7.3.3.2. Determinación y estudio de las funciones estratégicas generales del puesto

- Derivación de las funciones básicas. Realización del mapa funcional.

- Descripción de las funciones productivas generales
- Realización del diagrama detallado del proceso.

El segundo momento del proceso prosigue, con un sistema de acciones interrelacionadas sobre la base de la identificación, que se deriva de las siguientes interrogantes sucesivas:

- ¿Cuáles son las funciones principales que garantizan el cumplimiento de la misión del puesto?
- ¿Qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre?
- A través de cuáles acciones específicas se garantiza el cumplimiento de la función estratégica X

Lo cual permite la determinación y estudio del conjunto de las funciones estratégicas que lo integran y a partir de cada una de ella, emprender entonces un proceso gradual y sucesivo de desgloses, hasta llegar a la identificación de las unidades de competencia, o sea, a la expresión más simple o mínima de una función que puede ser desempeñada por un individuo.

Lo que significa que después de identificadas las funciones estratégicas y siguiendo la misma lógica utilizada, continuamos el proceso de análisis o desagregación a partir de cada una de ellas, identificando funciones básicas, que garantizan el desarrollo de la función estratégica o general. Se sigue la preforma adoptada en las funciones estratégicas, para anotar las restantes funciones que contribuyen al propósito fundamental que se convino.

7.3.3.3. Determinación de desempeños críticos

- Análisis de incidentes críticos.
- Derivación de contingencias y condiciones que ejercen impacto en el desempeño.

Teniendo en cuenta que paralelamente a las funciones que desempeña el sujeto en el puesto, coexisten e interactúan gran variedad de contingencias y condiciones que ejercen impacto en el éxito de su ejecución, ha sido necesario enlazar al análisis funcional al estudio de estas condiciones, a través del análisis de incidentes críticos.

El método de incidentes críticos originalmente propuesto por Flanagan (1954), es una técnica de investigación cualitativa, a través de la cual se registran aquellas conductas representativas tanto de un buen como de un mal desempeño, basándose en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxitos) o negativos (fracaso).

Consiste en entrevistar a los empleados a fin de tener una descripción detallada de las ideas, acciones, interacciones y experiencias que les permiten alcanzar unos resultados concretos en

relación con el desempeño esperado en el puesto de trabajo. En otras palabras, el método no se preocupa de las características situadas dentro del campo de la normalidad, sino exactamente excepcionalmente significativas con respecto al desempeño. La ventaja de esta técnica radica en que nos proporciona una base lógica para inferir las habilidades, conocimientos, actitudes esenciales y características de la personalidad de un puesto a partir de los acontecimientos reales del mismo.

Pese a las limitaciones que se atribuyen a esta técnica por las distorsiones que pueden sufrir las anécdotas relatadas, ocurridas en el pasado, nos podemos retroalimentar no solo por las experiencias recordadas por los sujetos en acción, sino además en la revisión de documentación y datos estadísticos confiables y en observaciones de hechos actuales reales, como premisa para las entrevistas de determinación de desempeños críticos. Por ello adoptamos como base para el análisis lógico, la siguiente estructura:

Figura 7.2: Estructura de base para la realización del análisis de incidentes críticos.



Fuente: elaboración propia.

Se empleará un proceso Delphi, a través del cual cada miembro del comité de competencias, emitirá su opinión en más de una ocasión, a través de sucesivas rondas de estimaciones, sobre las situaciones críticas de trabajo que ponen a prueba las competencias de los empleados del área y cuya solución resulta clave para el mayor o menor éxito de una actividad, finalizando el proceso en el momento en que las opiniones se estabilizan.

En resumen, el análisis de incidentes críticos en estrecha relación y realización paralela con la realización del diagrama detallado del proceso y el análisis de las funciones que se han visto afectadas en la actividad laboral, y que se han estudiado en las acciones anteriores permitirán:

- Registrar pasadas referencias, para perfeccionar los métodos de trabajo en el puesto y los sistemas de relaciones.
- Identificar las condiciones internas a la persona y a la organización o empresa y del entorno, que afectan el desempeño competente.
- Encontrar y explicar en los equipos de trabajo y a los factores administrativos y sindicales, los nuevos métodos que pueden implementarse para la mejora del desempeño competente del proceso y del personal.

Con todo este análisis y las anteriores etapas, se cuenta con una base de datos suficientes para la realización de la integración del perfil de competencias del puesto, con la descripción del mismo. Para su realización se propone la siguiente etapa.

La realización de la ficha técnica de las funciones generales o estratégicas, servirán de soporte para los análisis de las condiciones internas y externas que afectan la actividad, (qué se realiza, cómo se realiza y dónde se realiza), lo cual es básico en la determinación del nivel de competencias que demanda el puesto, en dependencia de las acciones que reflejen indicadores esenciales tales como: autonomía personal que demanda el puesto, complejidad de la función, responsabilidad, alcance de las habilidades y supervisión del trabajo de otros.

Los procedimientos anteriores tributarán a la realización del diagrama detallado del proceso productivo o de servicio, al precisarse las acciones de cada función estratégica y las condiciones internas y externas esenciales para alcanzar el bien o servicio producido, lo cual se debe verificar físicamente en el proceso. Garantizando una base de datos para el análisis casuístico primario de las competencias que garantizan dicho proceso y la determinación del nivel de competencias de cada función productiva que demanda todo el proceso de servicio. Puede emplearse la técnica del examen crítico, para analizar y mejorar los procesos,

procedimientos y secuencias, combinación y simultaneidad de éstos, ahorrar procedimientos innecesarios, etc.

7.3.3.3.1. Aplicación del Cuestionario de situaciones críticas y comportamientos de éxito a los empleados del puesto seleccionado

La encuesta de situaciones críticas y comportamientos de éxito a los empleados del puesto seleccionado (Anexo 7.9) consiste en un cuestionario que se ha utilizado con resultados satisfactorios en diversas entidades hoteleras. Los resultados obtenidos se deberán tratar para arribar a conclusiones relacionadas con la actuación del Capital Humano en la organización.

7.3.3.3.2. Selección del tamaño de muestra para aplicar la encuesta anterior

Para aplicar el cuestionario que se muestra en el Anexo 7.9 se debe emplear una técnica de muestreo para reducir el número de empleados con que se trabaja. En este caso particular el método más adecuado es el Muestreo estratificado con afijación proporcional que se muestra en el Anexo 7.6 el cual permite al investigador seleccionar un grupo representativo por áreas o departamentos para así poder realizar un análisis integral.

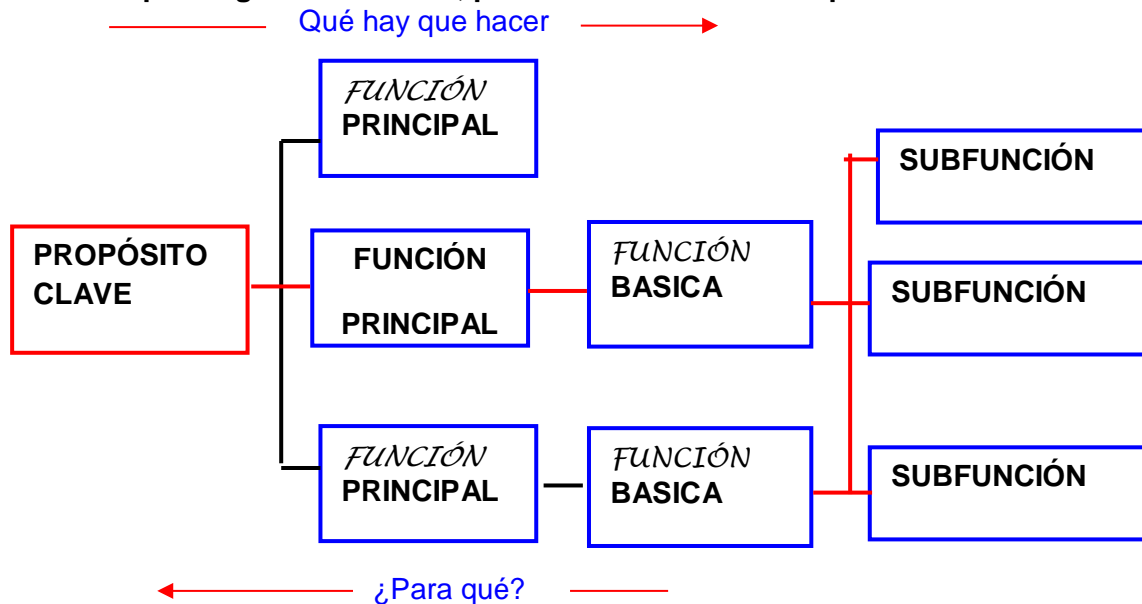
7.3.3.4. Elaboración del mapa funcional del desempeño y la matriz de competencias

Continuando la investigación – acción, que ha permitido identificar al conjunto de funciones estratégicas y básicas que garantizan el propósito fundamental del puesto y de una organización, entidad, área de actividad y área ocupacional; se pretende lograr la visualización de la desagregación, a través de un mapa funcional del desempeño, que garantice observar e identificar con prontitud las funciones estratégicas – básicas – específicas. Cada una de estas funciones finales, se identifica como una unidad de competencias; comprobando que son posibles de evaluar en el desempeño de una persona y sobre todo que la misma esté expresada en términos de resultados. Al conjunto de funciones y unidades de competencias identificadas en forma de árbol, se le denomina árbol o mapa funcional. (Ver Fig. 7.3)

En este mapa 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.

Por lo que este proceso de síntesis progresiva propicia un reagrupamiento de todas las unidades de competencias técnicas, en un modelo matricial que denominamos Matriz de Competencias. Que se culmina en el proceso de análisis y síntesis, en el cual descomponemos un todo en sus partes funcionales y a partir de lo cual logramos una síntesis del todo cualitativamente superior, al expresarlo en todas sus relaciones.

Figura 7.3: Esquema general de base, para la realización del mapa funcional.



Fuente: Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997

La Matriz de Competencias resultante de este proceso, permite al Comité de Competencias y a los expertos en Gestión de Recursos Humanos plantearse el diseño de nuevas áreas ocupacionales o cargos por funciones, teniendo una base más real y flexible para la organización del trabajo en una entidad, razón por la que se puede afirmar que al concluir el proceso, las organizaciones empresariales que lo utilicen están en condiciones de emprender el perfeccionamiento o reorganización de la gestión de sus Recursos Humanos, e incorporarlo a su cultura empresarial.

7.3.4. Etapa 4: Redacción del perfil de competencias del puesto, su integración con la descripción del puesto

Esta etapa es esencial, como parte del desarrollo de la fase de documentación, que conlleva a la recopilación de toda la información y la redacción de un procedimiento documentado, que logre la redacción del proceso de identificación de las competencias distintivas de la organización, las de los procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades. Lo cual permite la identificación y aprobación por la alta dirección de dichas competencias; así como asegurar la más amplia participación de los empleados en todo el proceso, desde la elaboración del diagnóstico inicial, hasta la fase de validación. Para ello se debe seguir trabajando en las siguientes acciones:

7.3.4.1. Precisión de las competencias Técnicas y Genéricas

En este momento, a partir de los criterios que se han ido acumulando, los expertos y colaboradores del Comité de Competencias, disponen de la información necesaria para realizar el análisis de los resultados, para sintetizar las evidencias de competencias que demanda el puesto o cargo, que constituyen indicadores que permiten evaluar de forma cualitativa qué debe poseer el trabajador para lograr el desempeño competente en el puesto de trabajo. Bajo la respuesta a dos preguntas claves:

- Dada las funciones descritas e incidentes que afectan el desarrollo del puesto, cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes que garantizan el desempeño exitoso del puesto X?
- Dada las competencias claves de la organización y las condiciones del puesto, ¿cuáles son las características individuales de la personalidad, que garantizan el éxito estable del comportamiento, para el CUMPLIMIENTO DE LA ESTRATEGIA organizacional y no únicamente, las tareas propias del puesto?

Las técnicas que pueden emplearse para dar cumplimiento a estas acciones son: a través del Método *Delphi* por rondas aplicadas por especialistas, (que se explica en el anexo 7.1), de esta forma se logrará resumir por consenso las principales competencias genéricas del puesto.

7.3.4.2. Redacción de los perfiles de competencias del puesto y sus dimensiones

Para llegar al consenso de las dimensiones que mejor reflejan el desempeño competente del trabajador en la organización, se sugiere efectuar una serie de preguntas claves, relacionadas con cada competencia que se analice:

- ¿Cuáles son las cualidades básicas en la personalidad y los comportamientos, que visiblemente garantizan estos resultados en la organización?
- ¿Qué criterios de desempeño podemos medir para determinar que se posee dicha competencia?

Para ir afinando la redacción de los perfiles de competencia, cada grupo puede haber elaborado tres ideas, relativas a las dimensiones que abarcan las competencias genéricas esenciales del puesto. Se presenta al resto de los demás grupos, para que logre ser aprobado definitivamente por la Dirección de la entidad u organización, con el fin de conseguir un grado óptimo de planeación, de análisis y síntesis, que garantice su seguimiento, evaluación para la capacitación y un alto desempeño.

7.3.5. Etapa 5: Validación y control de los perfiles de competencias

La finalidad de esta etapa es constatar en la práctica las competencias laborales para un trabajo determinado a partir de estándares definidos, con el fin de garantizar la fiabilidad de calidad de lo que el trabajador es capaz de hacer y de las competencias planeadas para ello.

7.3.5.1. Evaluación en la Entidad de los estándares o dimensiones de las competencias

En primer lugar es importante recordar la necesidad de que las competencias que han quedado definidas y descritas, o caracterizadas a través de estándares o criterios de desempeño, sean evaluadas y aceptadas en la empresa u organización, lo cual significa la constancia para la certificación de una competencia demostrada para un trabajo determinado a partir de estándares definidos, o sea que en verdad el desempeño exitoso es el resultado de las competencias descritas.

Una vez que se realice este proceso de identificación de las competencias para los diferentes niveles, siguiendo el procedimiento establecido, se procede al análisis y presentación para aprobación por el Consejo de dirección de las competencias identificadas. Normalmente se debe trabajar con un grupo de expertos para la validación de los perfiles, y los empleados de los puestos que son los principales conocedores del mismo debieran validar esto.

La alta dirección se vincula a estos procesos a través de sus departamentos y en momentos puntuales. Los mandos intermedios y recursos humanos así como los empleados que han servido como expertos por tener un desempeño exitoso en el puesto son los principales de todo el proceso se encargan de validar y aprobar, quedando recogidos en un solo documento:

- Las competencias distintivas o claves de la organización, aplicables a sus empleados.

- Las competencias de los procesos de las actividades principales de la organización aplicables a los empleados que laboran en estos procesos.
- Las competencias de los cargos que se utilizan para los procesos de las actividades principales, que se reflejan en los perfiles de competencias elaboradas para dichos cargos y que son aplicables a los empleados que los ocupan.

El Comité de Competencias puede lograr con estas descripciones y estándares el documento para la identificación de los empleados que tienen un desempeño inadecuado comparado con las competencias identificadas y aprobadas. Identifica a otros empleados, cuyo desempeño es adecuado, pero no es superior, descubriendo y precisando las brechas existentes, tanto en lo individual como a nivel de la organización, en correspondencia con las competencias genéricas que requieren los servicios. Todo ello servirá de guía para la selección de los nuevos empleados que se incorporen a los cargos de los procesos de las actividades principales, y para la capacitación y el desarrollo de los empleados con un desempeño laboral adecuado en el alcance de un desempeño laboral superior, por lo que se precisa de instrumentos fiables para ello.

7.3.5.2. Selección de los instrumentos para dar seguimiento a las competencias

Si no se le dan seguimiento a las competencias, no se cerraría el ciclo del proceso. Son disímiles las técnicas sugeridas por los expertos para la evaluación y estudio del perfil de competencias, especialmente se han utilizado para propósitos de selección, formación, promociones y desarrollo de carrera, etc. Aunque cada organización requerirá de un enfoque específico que dependerá de los objetivos formulados para diseñar y aplicar estos instrumentos a la medida, en nuestro proyecto se han seleccionado e integrado algunos de los principios y técnicas sugeridas por M. Díaz Pérez, (2005), quien propone que la metodología sea objeto de un proceso de innovación constante pero que los componentes básicos que la distinguen deben respetarse siempre, entre los que sobresalen: 1) el uso de múltiples técnicas destacándose dentro de ellas las simulaciones, 2) el uso de varios asesores que realizan la observación de comportamientos, organizada alrededor de las competencias y dimensiones relacionadas con el puesto de trabajo y 3) la sesión de integración sistemática de los datos (Byham, 1996).

Un principio esencial de esta etapa es:

Análisis del Trabajo o profesiograma integrador: Esta es una fase que en la literatura se le reconoce como análisis sistemático del trabajo (Feltham, 1989), análisis del trabajo y la situación (Seegers, 1989), microanálisis del trabajo, (Sheldon, 1986), análisis del trabajo

(Guidelines, 2003). El profesiograma surge de la necesidad de valorar el puesto de trabajo y los trabajadores que lo desempeñarán, ya que los puestos de trabajo y las empresas no son iguales, de manera que es necesario poder realizar unas medidas sobre las características requeridas para poder valorar su efectivo cumplimiento y los candidatos ideales que pueden formar parte de la empresa en este puesto concreto, en este caso de empresas hoteleras. A diferencia del análisis del trabajo o descripción del trabajo (job description), en este profesiograma se pone énfasis tanto en las funciones del puesto, como en las competencias que se lograron integrar en las fases anteriores.

7.4. Conclusiones del Capítulo

Luego de desarrollar el presente capítulo podemos llegar a las siguientes conclusiones parciales:

- Tomando en consideración las tendencias e investigaciones internacionales y nacionales, sobre las competencias laborales, se realiza la integración de un modelo que facilita la participación de los factores en la implementación del diseño metodológico y su posterior aplicación. Dicho modelo responde esencialmente a las estrategias actuales de la tendencia constructivista y holística.
- Lo descrito anteriormente se fundamenta con la realización y definición de una serie de etapas y técnicas que se detallan en la tabla 7.1:

Tabla 7.1 Etapas y técnicas de la metodología propuesta.

Metodología propuesta		Métodos y Herramientas
Etapas	Pasos	
Selección y entrenamiento del grupo de expertos y colaboradores (Comité de competencias)	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización del Método Delphi para la selección del Comité de Competencias. • Análisis individual de los miembros del Comité de Competencias. • Entrenamiento del Comité de Competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Método <i>Delphi</i>
Alineación de la estrategia de la organización con la Gestión por Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y análisis de la estrategia organizacional • Construcción de la FODA vinculada al SGICH de la organización. • Diagrama Causa – Efecto de las Debilidades obtenidas en la FODA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental. • Técnica de <i>Brainstorming</i>. • Método FODA. • Diagrama Causa–Efecto. • Encuesta de Clima

	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la encuesta de Clima Laboral a los clientes internos. • Selección del tamaño de muestra para aplicar la encuesta de Clima Laboral • Determinación de las competencias organizacionales. • Aplicación del Método Kendall para reducir y ordenar la lista de competencias organizacionales. • Aplicación de la técnica 635 para determinar las descripciones de las competencias obtenidas. 	<p>Laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • SPSS 22.0 • Muestreo estratificado. con afijación proporcional • Método <i>Kendall</i>. • Técnica 635.
Realización del análisis funcional del puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión del propósito clave o fundamental de la organización y del puesto. • Determinación y estudio de las funciones estratégicas, generales del puesto. • Determinación de desempeños críticos. • Elaboración del mapa funcional del desempeño y la matriz de competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental. • Encuesta sobre incidentes críticos de éxito. • Técnica de Incidentes críticos. • Método Delphi por rondas.
Redacción del perfil de competencias del puesto, su integración con la descripción del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión de las competencias Técnicas y Genéricas • Redacción de los perfiles de competencias del puesto y sus dimensiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental. • Técnica 635.
Validación y control de los perfiles de competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación en la Entidad de los estándares o dimensiones de las competencias. • Selección de los instrumentos para evaluar y dar seguimiento a las competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestreo estratificado con afijación proporcional. • Revisión documental.

Fuente: elaboración propia.

8. Aplicación y análisis de la metodología propuesta

En este capítulo se realiza la aplicación de la metodología propuesta para la planeación y seguimiento de competencias laborales, con el propósito de lograr mejores indicadores de eficacia en el hotel objeto de estudio y que tribute al mismo tiempo a su productividad; tomando como punto de partida al puesto de dependiente de restauración en el área específica del Buffet.

8.1.- Caracterización del Grupo Hotelero objeto de estudio

El Grupo Hotelero Millennium objeto de estudio fue constituido a finales de la década del 80 del siglo XX, como Corporación de Comercio y Turismo Internacional, con el propósito de promover, comercializar y operar instalaciones hoteleras de diversas modalidades y categorías en diversos países.

Éste Grupo , recientemente reestructurado para dar una mejor atención a sus clientes, es un holding empresarial de hotelería y turismo. Cuenta con representaciones en diferentes capitales de Europa, Asia y América, que atienden a los numerosos socios comerciales, tour operadores (TTOO) y agencias de viaje que trabajan con el Grupo, así como a los clientes que eligen sus ofertas en los principales mercados.

Posee además 3 empresas integrales que ofrecen todos los servicios al turista en lugares muy atractivos que incluyen hoteles, restaurantes y cafeterías, tiendas y supermercados, centros de entretenimiento, marinas, centros de buceo, bases de pesca y puntos náuticos.

8.1.1.- Caracterización del objeto de estudio y puesto de trabajo seleccionados

El hotel objeto de estudio inicia sus operaciones a mediados de la década de los años 90s. Está ubicado en la ciudad de Cartagena (Colombia), primera línea de la playa, abarca una superficie de aproximadamente 38 000 m² y limita con otras importantes instalaciones turísticas de su territorio.

Posee categoría 4 estrellas y posee unas 400 habitaciones, clasificándose en 5 grupos principales:

- 92 Habitaciones estándares sin balcones ni patios: incluye mini-nevera con abastecimiento de una botella de agua a la llegada al hotel.
- 225 Habitaciones estándares con balcones o patios: incluye mini-nevera con abastecimiento de una botella de agua a la llegada al hotel. Con vista al Jardín o al Mar.

- 65 Mini suites: incluye mini-nevera con abastecimiento diario de agua, jugos, refrescos y cervezas, cuando lo soliciten. Tienen vista al jardín o al mar y con Sala de estar independiente.
- 14 Habitaciones suites familiares dobles: incluye mini-nevera con abastecimiento por reposición diaria, cuando lo soliciten de agua, jugos, refrescos y cervezas. Tienen vista al jardín o al mar y no cuenta con aire acondicionado en la sala de estar compartida, cuenta con un tocador en planta baja.
- 4 Habitaciones suites tropicales: incluye mini-nevera con abastecimiento por reposición diaria, cuando lo soliciten de agua, jugos refrescos, una botella de vino y cervezas. Tienen vista al mar.

En la mayoría de los casos, las habitaciones poseen balcón o terraza, con vista al Mar. Cuentan con aire acondicionado centralizado, minibar, caja de seguridad, TV por cable, secadora de pelo, plancha y tabla de planchar, cafeteras, equipos reproductores de DVD, baño completo y teléfono con salida internacional.

Principales proveedores

El Hotel tiene como proveedor principal a una importante Empresa Comercializadora, con la cual realiza el 75% de las compras, mientras que otros proveedores completan el 25% restante. El ciclo de inventario del almacén está actualmente entre 8.2 y 9.0 días, pero el departamento de Compras aspira a que esté en 7.4 días.

Servicios que oferta

Entre los principales productos y servicios que la entidad oferta se encuentra:

- Servicios de Alojamiento.
- Servicio de Comida y Bebida.
- Sala de Juegos.
- Animación Diurna y Nocturna.
- Canchas de Tenis de Campo.
- Servicio de Masaje.
- Servicio de Peluquería.
- Sala de Conferencias.
- Servicio Médico 24 horas.
- Servicio de Internet.

Incluyendo a su vez otros servicios que utilizan las instalaciones del hotel, aun cuando no pertenecen a la entidad, tales como:

- Servicios de Correo.
- Galería de Tiendas.
- Prácticas de Deportes Náuticos.
- Exposición de Artesanía Local.
- Buró de Turismo.

Los puntos de venta en cuestión son:

- Restaurante Buffet Internacional.
- Restaurantes de Especialidades:
- Restaurante de comida italiana.
- Restaurante de comida china.
- Restaurante de comida típica nacional.
- Snack bar (durante el día).
- Pool Bar.
- Lobby Bar.
- Bar Central.
- Jacuzzi Bar.

Caracterización de la Fuerza de Trabajo.

La fuerza de trabajo que compone el colectivo laboral de la entidad está integrada por 362 empleados distribuidos en las categorías siguientes:

- Directivos 14
- Técnicos 35
- Servicios 183
- Obreros 121
- Sin categoría 9

En el caso específico del rango sin categoría, se refiere a empleados en etapa de adiestramiento laboral.

Nivel de escolaridad:

En la entidad se considera elevado dado que el 84.7% de sus empleados tienen nivel de Técnico Medio o Universitario; considerada al mismo tiempo joven ya que el 40.8 % es menor de 35 años y el 39.2% está comprendido entre los 36 y 45 años.

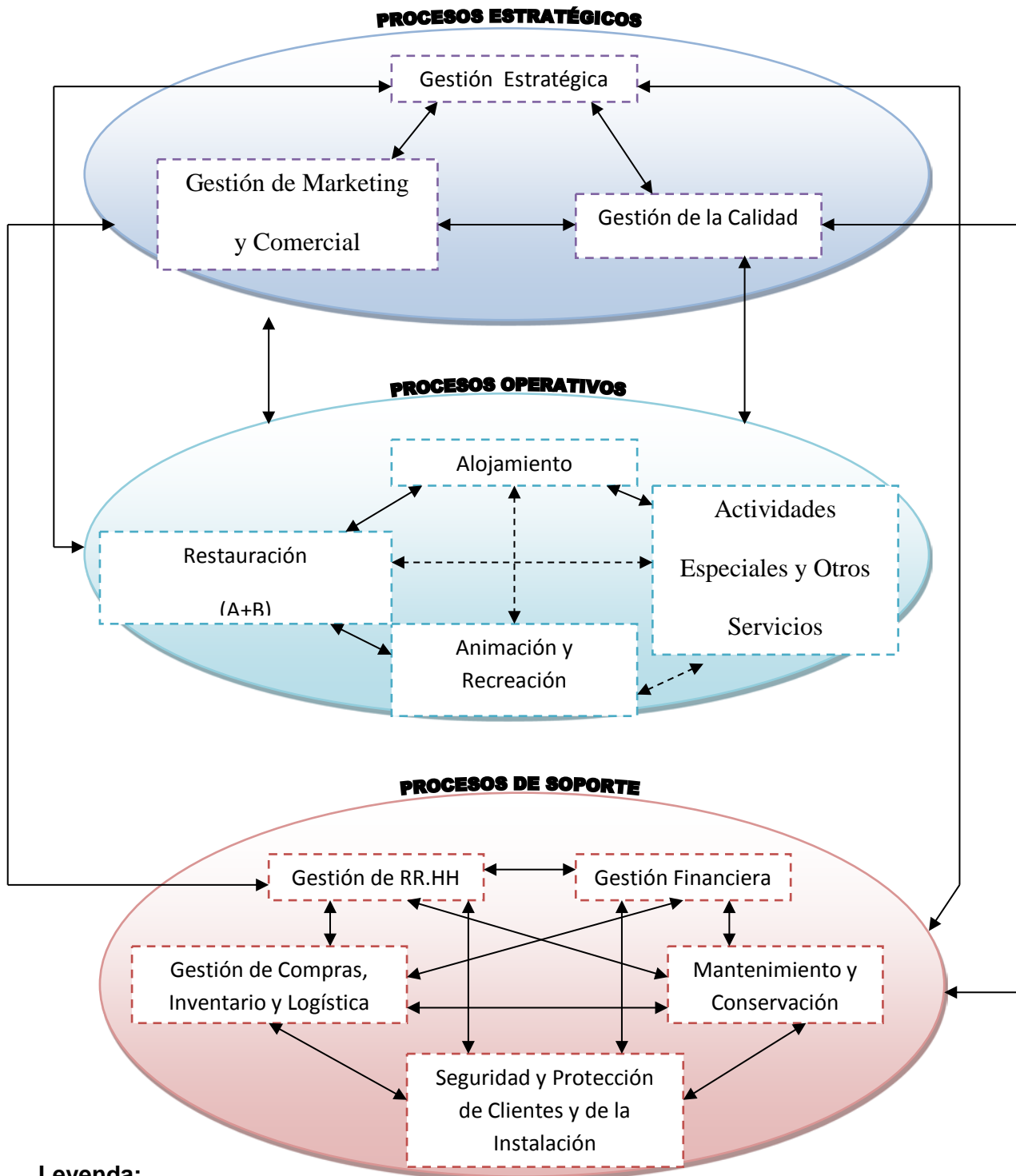
En el Anexo 8.1 se muestra el organigrama del hotel objeto de estudio.

Para llevar a cabo el estudio en el área seleccionada, se realizó un análisis de los procesos generales del hotel y muy en especial del proceso de A&B (Mesa buffet)

El enfoque por procesos se realizó, retomando investigaciones realizadas en la entidad donde los procesos quedan identificados y clasificados como se muestra en la figura 8.1.

El área de Mesa Buffet incluido dentro del subproceso de restauración y componente directo del proceso operativo de Alimentos y Bebidas, tiene incidencia en el mantenimiento de los estándares de calidad. Siendo inminente su estudio como parte de la estrategia asumida por el hotel a fin de maximizar el desempeño y la productividad en los procesos y el empleo racional de la fuerza de trabajo.

Figura 8.1: Mapa Funcional de Procesos del Hotel.



Legenda:

Relación directa →

Relación indirecta - - - - ->

Fuente: datos suministrados por la dirección del hotel.

8.1.2. Caracterización del universo del área seleccionada

Como parte del proceso de caracterización del puesto de trabajo de dependiente de restauración, los estudios se centraron en su población laboral, asumiendo como variables sociodemográficas la edad, el sexo y el nivel escolar, tal como se muestra en la tabla 8.1:

Tabla 8.1: Caracterización del universo del área seleccionada.

Variables	Cantidad	Expresión %
1. Edad		
20 – 35	8	33%
36 – 45	11	46%
46 – 55	3	13%
Más de 55	2	8%
2. Sexo		
Mujeres	18	75%
Hombres	6	25%
3. Nivel escolar		
Inferior a Técnico Medio	9	37%
Técnico Medio	12	50%
Universitario	3	13%
Total de empleados	24	

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla 8.1, en el área del Restaurante Buffet laboran un total de 24 empleados, de ellos 8 en un rango de edades entre 20 y 35 años para un 33.3 %, 11 entre 36 y 45 años para un 46 %, 3 entre 46 y 55 años para un 13 % y 2 con más de 55 años para un 8 % del total.

Al realizar el análisis de las variables se pudo notar el predominio de la presencia femenina, con 18 mujeres y sólo 6 hombres, para un 75% y 25% respectivamente.

El nivel de escolaridad es elevado dado que el 63 % de sus empleados tiene nivel de Técnico medio o universitario.

8.2.- Análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del procedimiento propuesto

8.2.1.- Etapa 1: Selección y entrenamiento del grupo de expertos y colaboradores. (Comité de Competencias)

En el proceso de selección del Comité de Competencias se optó por un método capaz de evaluar las características que partiendo de la experiencia y el conocimiento humano pudieran ser medidas, siendo imprescindible el aporte de especialistas con suficiente dominio y conocimiento de los procesos de la empresa.

Los colaboradores fueron seleccionados en función de la complejidad, características del trabajo que desarrollan y el nivel de confianza que se debe obtener, proceso que inició con la selección de los colaboradores potenciales, seleccionando prioritariamente, en nuestro caso, al Consejo de Dirección ampliado, directivos de la organización y empleados de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro, que laboran en los procesos de las actividades principales y en el cargo donde se van a identificar, validar y certificar las competencias.

En concreto, estuvieron presentes las personas siguientes:

- Sub-director General.
- Sub-director de Recursos Humanos.
- Sub-director Económico.
- Jefe Comercial.
- Sub Maitre.
- Jefe de Animación.
- Gobernanta.
- Jefe de Servicios Técnicos.
- Asesor del hotel en A+B.
- 4 empleados destacados que realizan funciones como dependientes gastronómicos en el Buffet.

De ellos, se seleccionaron como potenciales colaboradores a los siguientes:

- Potenciales colaboradores.
- Sub-director General.
- Sub-director Económico.
- Sub-director RR.HH.
- Maitre.

- Sub Maitre.
- Asesor del hotel en A+B.
- Dependiente de restauración
- Dependiente de restauración
- Dependiente de restauración.

El proceso fue validado mediante la utilización del Método Delphi para la selección del Comité de Competencias, definiéndose como tal a los colaboradores a través del Método de Expertos según se muestra en (Anexo No. 8.2).

Posteriormente se analizaron los expedientes laborales, comprobaron las responsabilidades desempeñadas, cursos de superación recibidos, años de experiencia en la profesión y su especialidad de graduación, lo cual permitió una mejor caracterización de los miembros del Comité y enfocarse a una mejora del mismo, en caso de ser necesario.

Una vez seleccionado el Comité de Competencias, se procedió a facilitarles una serie de informaciones en vista a su preparación respecto al objeto de estudio de la investigación, lo que ayudó de manera significativa a que se fuera asimilando de forma paulatina el cambio que implicaría la implantación de un sistema de Gestión por Competencias Laborales, las ventajas del puesto de dependiente de restauración basada en competencias laborales, definiciones básicas de competencias laborales y análisis funcional; proceso que se implementó con el estudio de documentos tales como: calificadores de cargo, reglas de seguridad y salud, principales riesgos laborales, relación de medios de protección relacionados con la ocupación objeto de estudio, entre otros.

8.2.2.- Etapa 2: Alineación de la estrategia de la organización con la Gestión por Competencias

En esta fase se retoma la estrategia de la organización, que en el caso específico de la entidad objeto de estudio se encontraba recién actualizada, donde a partir del análisis realizado se pudo conocer la claridad en los objetivos estratégicos, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, así como las áreas de resultados claves que en interrelación con la visión, misión y valores compartidos, permiten en su conjunto, una mayor comprensión de la estructura del hotel, su línea de trabajo y objetivos trazados para el pleno desempeño de sus actividades. Constatando además la estrecha interrelación entre la estrategia de la organización, la eficacia de sus procesos y los resultados alcanzados en términos de satisfacción en clientes internos y externos, como base para el diagnóstico de desarrollo de competencias organizacionales, de procesos, e individuales.

En el Anexo 8.3 se ofrece un resumen de la planificación estratégica del hotel.

Con el propósito de poder realizar un diagnóstico fidedigno de las principales fortalezas y debilidades que en materia de capital humano afectan los niveles de productividad y desempeño competente, se consideró necesario tener en cuenta el análisis estratégico organizacional previamente realizado y los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta de clima laboral aplicada como parte del indicador de medición de satisfacción del cliente interno propuesto.

La encuesta de clima laboral, se aplicó a 76 de los 362 empleados activos del hotel, tamaño de muestra que se obtuvo como resultado de un muestreo estratificado con afijación proporcional, teniendo en cuenta todos los departamentos que integran el colectivo laboral de la entidad para de esta forma saber a cuántos empleados se les debía aplicar la referida encuesta, desglosados en estrato según se determinó y refleja en Anexo 8.4.

Una vez tabulados la información obtenida de la aplicación de la encuesta según se muestra en el Anexo 8.5, se pudo arribar a los siguientes resultados:

- **Dimensión: Estructura**

Se pudo apreciar un buen nivel de percepción y satisfacción en clientes internos, al obtenerse valores elevados en todos los casos, sobresaliendo los alcanzados en los ítems 1 (Los proveedores o suministradores garantizan la materia prima o mercancía adecuada para la producción o los servicios en la organización) y 17 (Existe un reglamento que orienta el cumplimiento de la disciplina en el trabajo) obteniéndose en ambos una media geométrica de 4.62 para un promedio de media general de 4.54.

- **Dimensión: Motivación – Satisfacción**

En esta dimensión se notó un buen nivel de percepción y satisfacción, excepto en los ítems 8 (La variedad de reconocimientos estimulan el esfuerzo en el trabajo), 30 (En el área se cuenta con los instrumentos y medios de trabajo necesarios para el buen desempeño del trabajo) y 31 (El transporte para el traslado a la organización es de los mejores) con valores de media de 3.92, 3.87 y 3.59 respectivamente. Aún y cuando se detectaron estas deficiencias, resulta oportuno señalar los valores alcanzados en el ítem 35 (Se dedica tiempo y esfuerzo para la capacitación y desarrollo del personal) con valores de 4.75 puntuando dentro de un promedio de media general de 4.32.

- **Dimensión: Liderazgo y dirección**

Los valores alcanzados en esta dimensión también fueron elevados, con promedio de media general de 4.53 sobresaliendo los alcanzados en los ítems 7 (El jefe se reúne con nosotros para

conocer nuestros criterios) y 34 (El jefe experimenta satisfacción ante el progreso de cualquier trabajador).

- **Dimensión: Apoyo y modo de relaciones**

En cuanto al apoyo y el modo de las relaciones, los valores de media fluctuaron entre 4.30 y 4.75 para un promedio de media de 4.49.

Se analizó la confiabilidad del criterio emitido por cada uno de los encuestados sobre clima laboral por parte del Comité de Competencias, para lo que se utilizó el software SPSS versión 22.0 para Windows, para demostrar el nivel de concordancia de cada uno de los criterios aportados, dicho análisis ofreció los resultados siguientes:

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases: 76,0

N of Items: 42

Alpha: ,9813

La confiabilidad es elevada, por lo que se puede plantear que existe consenso de criterios con coeficiente de fiabilidad $0.98 > 0.7$.

A partir de los resultados arrojados en el análisis de los indicadores mencionados con anterioridad, se desarrolla una sesión de *Brainstorming* entre los miembros del Comité de Competencias para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la organización en materia de capital humano que repercuten en la obtención de mayores niveles de productividad y desempeño competente, obteniéndose los siguientes resultados, que coinciden con los que ya tenía en su anterior estrategia el hotel:

Fortalezas:

- Sentido de pertenencia de los empleados.
- Antigüedad del personal.
- Personal joven con aptitudes para el trabajo.
- Estabilidad de la fuerza de trabajo.
- Profesionalidad del personal.
- Experiencia de la fuerza de trabajo.
- Elevada preparación de los dirigentes.
- Formación y superación continuas.

Debilidades:

- Insuficiente atención a los empleados.
- Deficiente proceso de evaluación del desempeño.
- Falta de exigencia por parte de los directivos.
- Poca cultura del detalle.
- Deficiente comunicación interna en el hotel.
- Deficientes condiciones de trabajo.
- Exceso de centralización en la toma de decisiones.
- Ausencia de perfiles de competencias.
- Deficiente selección y reclutamiento.
- Excesiva carga burocrática.

.Oportunidades:

- Demanda de trabajo para los procesos claves.
- Posibilidad de superación continua.
- Gestión del conocimiento de otros estudios.
- Interés territorial por la Organización del Trabajo.
- Idiosincrasia de la población.
- Alianzas Estratégicas con universidades.

Amenazas:

- Excesivas leyes y restricciones relacionadas con el SGICH.
- Competencias del personal de otras instalaciones hoteleras.
- Crisis internacional.
- Disminución del arribo de turista per cápita por año.
- Regulaciones financieras, comerciales y de turismo de otros países.

Luego se aplicó la técnica de coeficiente de consenso (Anexo 8.6) e implementó la metodología de Vega¹², para la reducción del listado y elaborar finalmente la matriz FODA en materia de capital humano (Anexo 8.7).

Como parte del proceso valorativo de los principales factores internos y externos que debe priorizar la organización para el logro de la eficiencia, eficacia y productividad, se precisó la necesidad de potenciar el sentido de pertenencia y profesionalidad de los empleados para

¹² Vega Falcón, Vladimir (Consultor de CONAS, S.A.). Referenciado por Corzo Sánchez, Yakelín (2008)

aprovechar ofensivamente el interés territorial por la organización y las gestiones del conocimiento de otros estudios. Sin dejar de asumir una estrategia defensiva contra el impacto de las excesivas leyes y restricciones en materia de SGICH y el personal competente de otros hoteles. La organización debe reorientarse sobre la necesidad de lograr un personal más competente y calificadores de cargos más congruentes con las exigencias de los puestos, que tengan inmerso los parámetros competitivos así como la búsqueda de acciones que tributen al flujo de información y adecuada comunicación entre los miembros de la entidad, para poder beneficiarse con las oportunidades que brinda el sector y aplicar una estrategia defensiva que permita protegerse de las amenazas anteriormente señaladas, que pueden influenciar desfavorablemente en la productividad del capital humano.

Con el propósito de conocer las principales causas que están afectando al capital humano, los niveles de productividad y desempeño competente en la organización, se pretendió saber cuáles son las causas que específicamente propician la existencia de las debilidades; aplicándose para ello la técnica del Diagrama Causa- Efecto según se muestra en Anexo 8.8 y mediante este análisis corroborar las principales causas que ejercen efecto directo en las deficiencias que posee la organización en cuanto al capital humano, centrándose las principales insuficiencias en la ausencia de mecanismos de control, la falta de crítica oportuna por parte de los jefes y directivos a sus subordinados, el evidente deterioro de las reglas de comunicación interna y flujo de información dentro del hotel así como la evasión de estudios de competencias y organización del trabajo visible en los calificadores de cargo en vigencia, en los que se obvian estos parámetros incidiendo progresivamente en las incorrecciones observables en el proceso de selección y reclutamiento. Todo este análisis le permitió al Comité iniciar el proceso de determinación de las competencias organizacionales.

8.2.2.1.- Determinación de las competencias organizacionales

En el proceso de determinación de las competencias organizacionales de la entidad participaron todos los miembros del Comité de Competencias, integrado como se explicó en la etapa 1 por miembros del Consejo de Dirección Ampliado, especialistas con mayor calificación de los distintos procesos y empleados destacados con desempeño superior al resto.

Como parte de su preparación se les facilitó las competencias organizacionales más utilizadas en la literatura consultada, explicándoles claramente en qué consiste cada una de ellas en el Anexo 8.9, proceso que fue precedido por un *Brainstorming* para la determinación de las competencias que, a consideración propia de cada uno de los miembros, se ajustan más y son

significativas en el colectivo laboral del Hotel. Debe señalarse que para trabajar con competencias y garantizar que sean efectivas tienen que ser a medida, por lo que lo antes mencionado solo debe servir como referencia, evitando que la organización copie de cualquier diccionario de competencias alejado de su realidad.

A raíz de este análisis en grupo, se consideró que las competencias que más se ajustaban a la organización son:

- Creatividad.
- Atención al cliente.
- Planificación y Organización.
- Profesionalidad.
- Capacidad de decisión.
- Impacto Medio ambiental.
- Economía confiable.
- Atención al capital humano.
- Innovación tecnológica.

Posteriormente se aplicó la técnica de coeficiente de consenso para la reducción de este listado inicial, obteniéndose finalmente 6 competencias organizacionales, donde para determinar un orden de prioridad llegado a un consenso por parte de los colaboradores, se utilizó el Método Kendall (Anexo 8.10), arrojando los resultados siguientes:

- Atención al cliente.
- Planificación y Organización.
- Profesionalidad.
- Atención al capital humano.
- Creatividad.
- Capacidad de decisión.

Siendo elegidas por tener un valor de $\sum A_i < T$ y se determinaron con un coeficiente de concordancia entre los colaboradores de 0.7.

Cálculos necesarios de la técnica

Para realizar los cálculos de acuerdo al Método Kendall, se elaboró una tabla donde aparecen las competencias más relevantes expuestas por cada experto y la cantidad de expertos que emiten su criterio. Posteriormente se obtuvo la suma de los criterios de los expertos sobre cada producto ($\sum A_i$).

Se calculó el valor del término T, el cual, además de servir para poder determinar la desviación del criterio del grupo de expertos, resulta ser el criterio de comparación que se utiliza para seleccionar las competencias que se desean obtener, resultando ser $T = 38,5$.

Posteriormente se procedió a la realización de los cálculos de la desviación (Δ) y la desviación cuadrática (Δ^2) de los criterios de los expertos sobre las competencias.

La tabla 8.2 ofrece un cuadro resumen donde aparecen las seis competencias organizacionales seleccionadas según la prioridad ofrecida por los colaboradores del Comité Técnico de Competencias avalado por la aplicación del Método Kendall, los descriptores que la caracterizan, la forma de medición así como el período de la misma y el responsable. Para determinar los descriptores que las caracterizan se aplicó la técnica de grupo 635.

Tabla 8.2: Competencias organizacionales.

Competencias Organizacionales	Descriptores que caracterizan este comportamiento	Forma de medición (Operacionalización)	Período de medición	Responsable
Atención al cliente	Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.	Anexo a la evaluación de desempeño (propia del expediente del trabajador) y encuesta del cliente externo(propia del Hotel)	Mensual	Comisión seleccionada
Planificación y Organización	Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal	Anexo a la evaluación de desempeño	Mensual	Comisión seleccionada

	o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.			
Profesionalidad	Ofrecer a los clientes mejores ofertas, productos y servicios que den respuesta a sus expectativas y anticiparnos. Sorprender al cliente (interno y externo) con un dominio de su puesto, un servicio personalizado, amable y cortés que evidencie las competencias. Ofrecer a nuestros clientes la mejor relación calidad-precio.	Anexo a la Evaluación del Desempeño	Mensual	Jefe inmediato superior
Atención al capital	Ofrecer a los empleados un sistema de estimulación material y moral	Encuesta de satisfacción y clima al empleado Evaluación del desempeño	Mensual	Comisión seleccionada

<p>humano</p>	<p>en correspondencia con su desempeño competente en el puesto y en la organización. Favorecer el desarrollo de un clima laboral satisfactorio que impulse las relaciones en el equipo y entre las áreas funcionales por donde fluyen los procesos claves de la organización. Atender las condiciones y factores que afectan al hombre en el trabajo.</p>			
<p>Creatividad</p>	<p>Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios. Innovación.</p>	<p>Anexo a evaluación de desempeño</p>	<p>Mensual</p>	<p>Jefe inmediato superior</p>

	Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.			
Capacidad de decisión	Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.	Anexo a evaluación de desempeño	Mensual	Jefe inmediato superior

Fuente: elaboración propia.

8.2.3. Etapa 3: Análisis funcional del puesto

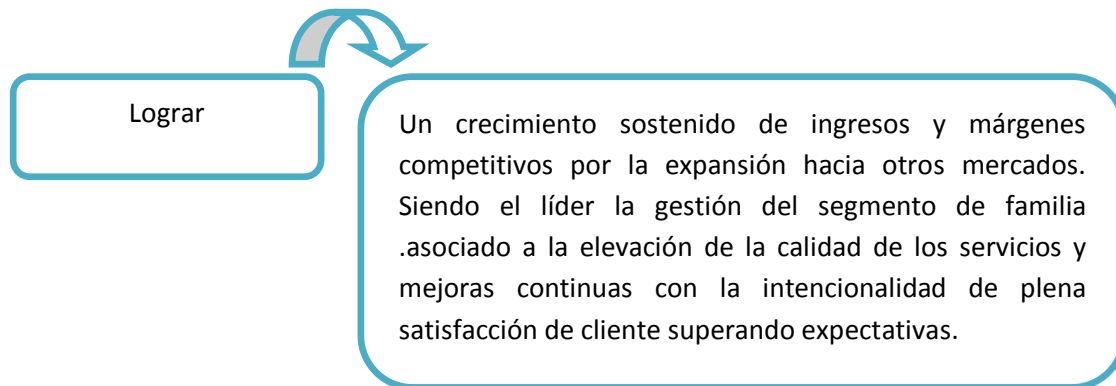
Teniendo en cuenta que en las entidades hoteleras resulta importante incursionar en los Estudios de Organización del Trabajo en áreas de Ama de Llaves, Restaurant Buffet y Servicios Técnico, es que se tomó como objetivo central en esta etapa, la realización del análisis funcional del puesto de dependiente de restauración del Buffet. Análisis que resulta primordial para la adquisición de un conocimiento profundo del puesto y su vínculo con las condiciones que ejercen impacto en su desarrollo y logro de resultados eficaces.

En la medida en que se realiza este estudio se logra la identificación paulatina de las competencias laborales inherentes a la función de servicio.

8.2.3.1. Precisión del propósito clave o fundamental del puesto

Resulta necesario, previo al proceso de determinación del propósito clave o fundamental del puesto, tomar como punto de referencia la Misión, objetivos estratégicos y las competencias genéricas de la organización para conformar el propósito clave de la organización como referencia y antecedente obligatorio.

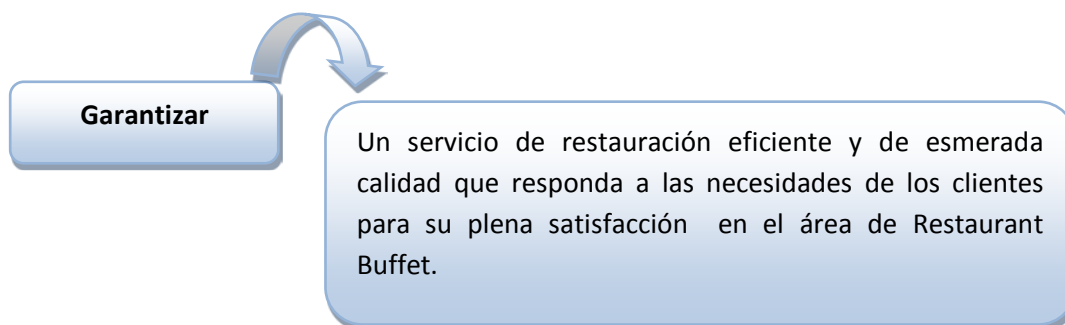
Figura 8.2: Propósito clave de la organización.



Fuente: elaboración propia.

A partir de ese análisis, el propósito clave del puesto quedará determinado como una expresión en síntesis de la Misión y los objetivos de la organización, debiendo considerar además el objeto social, los objetivos de negocios, los valores y la cultura, clientes, mercados, calidad y compromisos.

Figura 8.3: Propósito clave del puesto de dependiente de restauración del Restaurante Buffet.



Fuente: elaboración propia.

8.2.3.2.- Determinación y estudio de las funciones estratégicas generales del puesto

Para la determinación y estudio de las funciones estratégicas del puesto de dependiente de restauración del Restaurante Buffet se comienza con la derivación de las funciones básicas, descritas a través del mapa funcional del desempeño, que garantice observar e identificar las funciones estratégicas básicas específicas, hasta lograr la expresión más simple en que una función puede ser desempeñada por el personal de dicho puesto. El mapa funcional del puesto

y Diagrama de proceso del dependiente de restauración del restaurante buffet se muestra en los anexos 8.11 y 8.12.

8.2.3.3.- Determinación de desempeños críticos

Con el fin de determinar las habilidades, conocimientos, actitudes esenciales y características de la personalidad de un puesto a partir de los acontecimientos reales del mismo, se realiza un análisis de desempeños críticos del área.

Para ello se utiliza la Técnica de Incidentes Críticos modificada por el autor, aplicando las etapas siguientes:

Figura 8.4: Técnica de incidentes críticos.



Fuente: elaboración propia.

Ver la aplicación de esta técnica en los Anexos 7.9, 8.13, 8.14, 8.15, 8.16 y 8.17.

Este proceso de síntesis progresiva propicia un reagrupamiento de todas las unidades de competencias técnicas, en un modelo matricial que denominamos Matriz de Competencias, tributado a partir de los resultados obtenidos una vez realizado este análisis en conjunto con la aplicación de la técnica de incidentes críticos y el Método Delphi por rondas realizado este último según se muestra en el Anexo 8.18.

De esta forma se culmina el proceso de análisis y síntesis, al expresarlo en todas sus relaciones.

La Matriz de Competencias resultante de este proceso, permite al Comité de Competencias y a los expertos en Gestión de Recursos Humanos determinar necesidades de capacitación profesional, emprender el proceso de certificación de las competencias laborales y diseñar o rediseñar cargos y ocupaciones funcionales, teniendo una base más real y flexible para la organización del trabajo en la entidad. Ver Matriz de Competencias del puesto de dependiente de restauración en el Anexo 8.19.

8.2.4.- Etapa 4: Redacción del perfil de Competencias del Puesto

Para la redacción del perfil de competencias se procede a evaluar las competencias laborales previamente identificadas y las condiciones del puesto de dependiente de restauración del Buffet, en estrecho vínculo con la misión de la Organización y las evidencias de incidentes críticos en el desempeño.

Para el cumplimiento de este objetivo se aplica el Método 635, que posibilitó enriquecer las dimensiones de cada competencia tratada, contando con el vocabulario de los empleados implicados, los símbolos y las prioridades de tratamiento de la organización, como vías que posibilita su influencia en la cultura organizacional. Tal como se muestra en la Tabla 8.3

Tabla 8.3: Competencias del puesto de dependiente de restauración.

Competencias Técnicas y Genéricas	Dimensiones y formas de comportamiento.
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none">• Es capaz de analizar detalladamente las situaciones que se les puedan presentar con el cliente, discerniendo y previendo de antemano las que puedan causarle disgusto.• Busca de forma constante opciones que le permitan cumplir a plenitud la prestación de los servicios y atención al cliente.

	<ul style="list-style-type: none"> • Inspira confianza y demuestra en todo momento que está apto para sobrepasar sus expectativas y brindarle varias opciones para su satisfacción. (aunque se oriente al cliente en cuál considera mejor y por qué)
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Muestra sentido de pertenencia. • Crear un clima que favorezca el desarrollo de su trabajo. • Lograr cooperación y respeto. • Es empático con sus compañeros y logra el “Espíritu de Grupo”, levantando el ego colectivo. • Desarrolla habilidades de Autoridad y capacidad de liderazgo. • Muestra habilidades de análisis rápido de las posibles soluciones al problema para la toma de decisiones.
Excelencia en el servicio	<p>Aplica los mejores procedimientos en el desempeño y prestación del servicio según su tipo y modalidad, traducida en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saber brindar un servicio de calidad. • Mostrar habilidades para montar mesas y estaciones. • Habilidades para elaborar y/o preparar cócteles, helados e infusiones. • Muestra dominio en la identificación y manipulación de utensilios de trabajo y de servicio según su uso. • Ser profesional en todo momento. • Servicio personalizado, amable y cortes que evidencie las competencias. • Replantearse constantemente los conocimientos, habilidades y actitudes.
Capacidad de decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento ético – moral en correspondencia con las normas sociales del país y de la organización • Mantener la compostura (educación formal) aún en los más difíciles momentos. • Decisión ante una situación y no titubear ante las disyuntivas • Dinamismo, optimismo y creatividad.
Sociabilidad y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer un elevado nivel de comunicación y nivel idiomático que le permite la relación con el cliente. • Es capaz de comunicarse verbalmente con fluidez, locuacidad, entonación y ritmo. • Aplica de manera constante las reglas de cortesía y amabilidad.

Fuente: elaboración propia.

Una vez definidas las competencias laborales, se identificó el nivel de competencias que requería el puesto objeto de estudio, dado que las personas que lo ocupen deben realizar un grupo determinado de actividades; en donde como se precisó a lo largo del estudio no se requiere de un alto grado de autonomía.

Con lo anteriormente definido y teniendo en cuenta además el análisis del calificador de cargo como se muestra en Anexo 8.20 que no incluye como elementos determinantes a las competencias, misión, condiciones de seguridad, ambiente laboral, entre otros, se pudo llegar entonces a la redacción del perfil de competencias y su integración con la descripción del puesto y el calificador del cargo (Anexo 8.21).

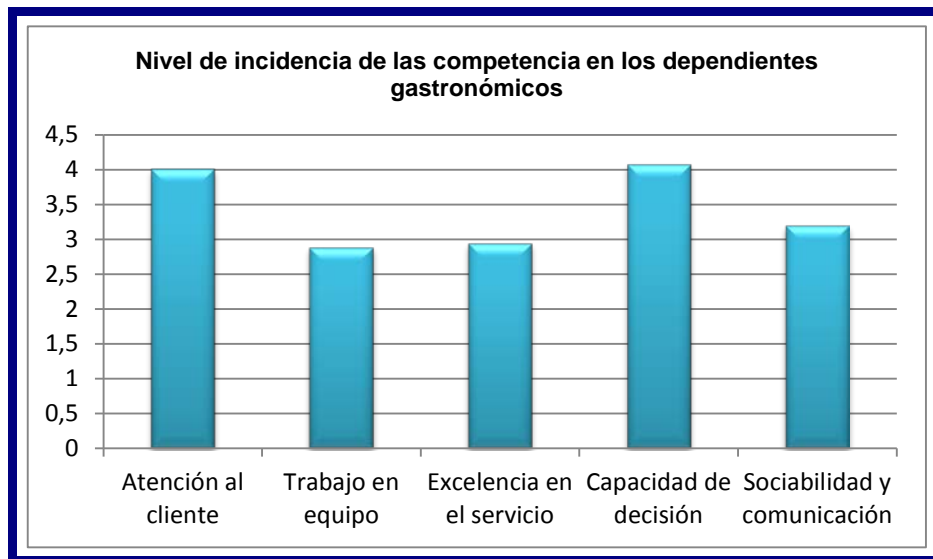
8.2.5.- Etapa 5: Validación y control. Propuesta de acciones de mejora

La adopción de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano deberá ser una decisión estratégica de la alta dirección de la organización, su implementación y aplicación, incluye la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones, con la participación activa de los empleados y la organización sindical correspondiente.

Para el desarrollo e implementación de esta última etapa se le entregó al grupo de colaboradores un listado en donde aparecen los 17 dependientes gastronómicos a evaluar, determinados mediante la realización de un muestreo estratificado y las competencias genéricas, a fin de poder evaluar el nivel de competencias de cada uno de ellos.

Los resultados de este estudio, se plasman en Anexo 8.22, donde se mide el nivel de incidencia o manifestación en los empleados de las competencias laborales identificadas para el puesto través de los valores de media obtenidos, estableciéndose calificativos de elevado, buen nivel, moderado, bajo y muy bajo en correspondencia con valores comprendidos en rangos de (5 – 4.45), (4.4 – 3.8), (3.7 - 3), (2.9 - 2) y (1.9 - 1) avalados mediante la aplicación del Método Kendall, siendo visibles en la Figura 8.5 los niveles promedios alcanzados por los dependientes.

Figura 8.5: Nivel de incidencia de las competencias en los dependientes gastronómicos del Restaurante Buffet.



Fuente: elaboración propia.

Del gráfico se infiere la necesidad de fomentar y potenciar en el colectivo laboral la manifestación y/o desarrollo del trabajo en equipo, excelencia en el servicio, la sociabilidad y comunicación, siendo puntuales en el caso de las dos primeras, que, aunque con valores comprendidos en un nivel moderado, presentan una evidente tendencia a ser bajas con valores de 2.89 y .95 respectivamente.

Los resultados obtenidos una vez desarrolladas cada una de las etapas, sirvieron de soporte para la creación de una base de datos, que tributara a la selección y desarrollo de las competencias técnicas y genéricas en el puesto, como guía para la orientación y como forma proactiva para el desempeño exitoso del trabajador tal y como muestra la Figura 8.6 que evidencia la interrelación de todos los factores del micro y macroentorno organizacional, para el desempeño competente en el puesto y en la empresa.

Figura 8.6: Propuesta de acciones de mejora.

En Esta figura aparece el Diagrama de Ishikawa, dado que es la herramienta que se utiliza para trabajar relaciones de causa y efecto. En inglés es conocido como "Fishbone" que traduce espina de pez y fue nombrado así por su similitud a las espinas de un pescado.



Fuente: elaboración propia.

El uso del Diagrama de Ishikawa permite que una vez identificadas las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en el análisis FODA), se analice la relación causa-efecto de éstas con las competencias organizacionales, como muestra el gráfico.

Esta propuesta de manera consiguiente, propiciará la elevación de la productividad, eficacia y eficiencia del Capital Humano en la entidad, fundamentando las acciones esenciales que permitirán minimizar las debilidades o potenciar las fortalezas, precisando el tiempo y responsable, que garanticen el éxito del programa de acciones de mejora. Donde tal y como

muestra el Anexo 8.23, algunas de esas acciones de mejora estarán dirigidas hacia el aprovechamiento de las principales fortalezas y la superación del conjunto de debilidades del capital humano. Incluyendo en ese proceso de análisis, las competencias organizacionales, técnicas y genéricas identificadas durante el estudio.

Se pretende con el conjunto de acciones de mejora, impulsar la reorientación de los entes organizativos hacia la necesidad de asumir la concepción de la Gestión por Competencias como alternativa encaminada a lograr la excelencia en las prestaciones de servicios, siendo capaz de implicar a sus empleados con sus habilidades, destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes en función de la plena satisfacción del cliente.

9. Conclusiones

Tras el cumplimiento de los objetivos propuestos se concluye que:

1. El estudio realizado logró precisar las competencias técnicas y genéricas que debe poseer el dependiente de restauración que labora en el Buffet, tomando como referencia al hotel objeto de estudio en el trabajo de campo efectuado para validar la metodología propuesta, donde el grupo de colaboradores seleccionados, aplicaron un grupo de técnicas e instrumentos que permitieron llegar a aunar criterios en este sentido para poder servir de referencia al resto de la organización.
2. El resultado de este trabajo ha permitido la integración de un modelo adaptado a nuestra realidad que facilita la participación en la implementación del diseño metodológico y su posterior aplicación, a través de las herramientas e instrumentos a utilizar y permite afirmar que la metodología y procedimientos utilizados son válidos para alcanzar las matrices de competencias laborales del puesto de dependiente de restauración. Para ello se requieren de medios de acción (investigación – aprendizaje) que permite un análisis lógico de la misión y funciones del puesto, su integración con la estrategia organizacional, el examen crítico de las situaciones que permita su realización y con ello determinar las competencias genéricas que se demandan para alcanzar las metas.
3. El Perfil de Competencias del dependiente de restauración, obtenido con la aplicación de la metodología permitió integrar las mismas al calificador de cargo, superior al actual y aporta una ventana científica abierta para avanzar en la instrumentación de tan importante objetivo del cual se ha teorizado mucho pero se ha concretado poco en la práctica del sector.
4. Los resultados alcanzados en cada una de las etapas permitieron contar con una base de documentos tales como: fichas de proceso y modelo de integración de la descripción del puesto con las competencias que servirán para implementar, legalizar y evaluar las condiciones del éxito del hombre en la organización.
5. El diseño del sistema de planeación y seguimiento de competencias laborales en los empleados del hotel objeto de estudio, ha brindado una valiosa herramienta que contribuirá al cumplimiento de la estrategia organizacional de dicha organización, lo cual ratifica la hipótesis de la presente investigación.

10. Recomendaciones

1. Generalizar la metodología propuesta a otras organizaciones similares, realizando las adecuaciones correspondientes en cada caso.
2. Dar a conocer los resultados finales de la presente investigación a los trabajadores del área implicada en la misma, de esta forma retroalimentar el trabajo realizado en el Hotel y extender la información a los otros Hoteles del Grupo Hotelero Millennium.
3. Capacitar al personal del hotel sobre este tema (de acuerdo a su vínculo con el contenido de esta temática), principalmente a los trabajadores del área de capital humano.
4. Hacer extensiva la planeación y seguimiento de competencias laborales que contribuyan al cumplimiento de la estrategia organizacional a otros puestos de trabajo, a partir de los resultados alcanzados con el caso del dependiente de restauración

11. Bibliografía

1. Acebo Bacallao, Oscar. (2008). Propuesta de Procedimiento para el Análisis y Diseño de los Puestos Trabajo en La Empresa de Atención a Equipo (EMAE).
2. Acosta Corzo, Estrella. (2008). Propuesta metodológica integradora para el estudio y desarrollo de competencias laborales en el sector del turismo. Proyecto de tesis de Maestría en Psicología Organizacional y Laboral. Universidad de La Habana, Cuba.
3. Agut Nieto, Sonia. (2002). Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas. El papel de la formación. Tesis de Doctorado. Universidad de Valencia. España.
4. Armesto J, E. (2007). Lecciones y temas de la asignatura "Actividades Ocupacionales para la Integración Socio-laboral" de 3º de la Diplomatura de Terapia Ocupacional.
5. Atkinson, J.W. (1958). *A scoring manual for the achievement motive*. En J.W. Atkinson, *Motives in Fantasy, Action, and Society* (pp. 179-204). Nueva York.
6. Barsky, J.D. (1992). *Customer Satisfaction in the Hotel Industry: Meaning and Measurement, Hospitality Research Journal*, No.16 (1).
7. Beer, M. y otros (1989). Gestión de los recursos humanos: perspectivas de un administrador general. Texto y casos. Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
8. Berry, L.L. (1981). *The Employee as Customer, Journal of Retail Banking*, vol.3, No.1.
9. Byars, L. y Rue, L. (1996): "Gestión de Recursos Humanos", Ed. IWIN, España.
10. Boyatzis, R (1982). *The competent manager*. New York: Wiley & Sons
11. Brown, T.J., Churchill, Jr., Peter, P. *Research Note: Improving The Measurement of Service Quality*, in The: Bateson, J.E., Hoftman, D. (1999). *Managing Services Marketing, Texts and Readings, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Fourth Edition*.
12. Brum V, J y M, R Samarcos Júnior (2001) Proyecto Educación -Trabajo en el Mercosur. Documento sobre comparabilidad y compatibilización entre los perfiles comunes de nivel medio técnico. Organización de Estados Iberoamericanos Para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Educación Técnico Profesional, cuaderno de trabajo.
13. Buck Consultants (1998). *Competency-Based Performance Managment*. Washington. D.C.
14. Calero Vinedo, Arístides. (1979). Técnicas de muestreo. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

15. Calves Hernández, Silvio. (1997). Métodos de trabajo creativo en grupos /Silvio Calves y Lilian Calderón. Curso sobre Técnicas de dirección Folleto No 3. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría". La Habana, Cuba.
16. Cardona, P. y M. Chinchilla, (1998): "Evaluación y desarrollo de las Competencias Directivas". Revista Harvard Deusto. No. 89, pág 10. Copyright@2000 by Sociedad Latinoamericana para la calidad. *All rights reserved*. Cuba, 2006, MTSS, Modelo de Gestión Integrada de los Recursos Humanos.
17. Carman, J. (1990). «Consumer perceptions of service quality: an assesment of the SERVQUAL dimensions», *Journal of Retailing*, vol. 66, primavera, págs. 33-55. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): Conceptos básicos de competencias laborales webmaster@cinterfor.org.uy Consultado 14 de mayo de 2011.
18. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): Gestión de Recursos Humanos por competencias webmaster@cinterfor.org.uy Consultado 6 de octubre de 2010
19. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): ¿Qué es un elemento de competencia? webmaster@cinterfor.org.uy Consultado 12 de septiembre de 2010
20. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): ¿En qué forma apoyan las competencias laborales a la selección de Recursos Humanos? webmaster@cinterfor.org.uy. Ministerio de Turismo. Metodología para la elaboración de los diseños de puestos de trabajo. Consultado 26 de agosto del 2010
21. Churchill, G.A. Jr. and Carol Surprenant (1982). *An Investigation into The Determinants of Customer Satisfaction*, *Journal of Marketing Research*, No.19 (November).
22. Corzo Sánchez, Yakelín (2008). Tesis de Maestría "DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL HOTEL MELIÁ VARADERO". Universidad de Matanzas, Cuba.
23. Cubeiro, J.C y Fernández, G (1998): "Competencias 4.0", en revista *Capital Humano*, No. 1998, pp.48-50. Madrid. Ed. Capital Humano.
24. Cuesta Santos, Armando. (2001): *Gestión por competencias*, Ed. Academia, La Habana.

25. Cuesta Santos, Armando. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE). MONOGRAFÍA. 2000 p6-10 disponible en <http://www.monografias.com/trabajos13/modelos.shtml>
26. Cuesta Santos, Armando. (2003): Gestión de competencias. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE): Facultad de Ingeniería Industrial, La Habana.
27. Cuesta Santos, Armando. (2005): Gestión de Competencias. Edición revisada y ampliada. Editorial Academia. La Habana.2005.
28. Davenport, Thomas H. (2000): Capital Humano: creando ventajas competitivas a través de las personas. España. Editorial Gestión 2000.
29. Davis, K. & Newstrom, J. (1999): Comportamiento humano en el trabajo. Ciudad de México. Mc Graw Hill.
30. Del Pino Martínez, Agustín (1997). Empleabilidad y competencias: ¿Nuevas Modas? en: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. España. 445 pp.
31. Díaz Pérez, M. (2005) "La Gestión del Potencial Humano en la Organización. Una Propuesta Metodológica desde la Psicología. "Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
32. Diego, Pablo y Francesc Marimon. (1998): Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en la gestión por competencias. Revista Capital Humano. España, N. 108.
33. Espony E. (2007) La Gestión integral de los Recursos Humanos y los Sistemas de Gestión por competencias. Taller Digital Universidad de Alicante. Blog: www.eltalldigital.com
34. Frías Jiménez, Roberto A.; Cuétara Sánchez, Leonardo. (2007): Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. [Portal Web]. Universidad de Matanzas, Cuba.
35. Gallego Franco, Mery. (2001): Gestión humana basada en competencias (II). Procesos de Gestión Humana basados en Competencias", [en línea], areaRH.com, Barcelona, disponible en:<http://www.areasrh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>>Consultado 5 de marzo del 2009.
36. Gestión por Competencia. Disponible en: www-competencialaboral-cl.htm). [Consultado el 28 de septiembre de 2010]
37. Goleman, Daniel. (2001): Inteligencia Emocional. Editorial Kairós.

38. González, F. (1993): Problemas epistemológicos de la Psicología, Ed. Plantel Sur del Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM, México.
39. González V. (2002): ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista Cubana de Educación Superior. Vol XXIII No. 1 páginas 45 – 53.
40. Gronroos, C. (1978): *A Service Oriented Approach to Marketing of Services*, *European Journal of Marketing*, vol.12, No.8.
41. Gronroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administrations.*
42. Gronroos, C. (1983). *Innovative Marketing Strategies and Organization Structures For Service Firm, in Emerging Perspective on Service Marketing, American Marketing Association.*
43. Gronroos, C. (1984). *A Service Quality Model and Its Marketing Implications*, *European Journal of Marketing*, vol. 18, No.4.
44. Gronroos, C. (1987). *Developing the Service Offering: A Source of Competitive Advantage, Helsinki, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration.*
45. Gronroos, C. (1988). *Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Quality*, *Review of Business*, vol. 9, No.3.
46. Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*, *Massachusetts: Lexington Books.*
47. Gronroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios. Gestión de los Momentos de la Verdad y la Competencia en los Servicios*, Editorial Díaz de Santos, Madrid.
48. Gutiérrez Pulido, Humberto. (2003): *Calidad Total y Productividad*. México.
49. Guetty, J.M. and Thompson K. (1994). *The Relationship Between Quality, Satisfaction and Recommending Behavior in Lodging Decisions*, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing. The International Forum Research, Theory and Price, Published by Haworth Press, Inc., Number 3, Volumen 2.*
50. Gummerson, E. (1978). *Toward a Theory of Professional Service Marketing*, *Industrial Marketing Management*, vol.7.
51. Hamel, Gary y Prahalad, C.K.: (1994) *Compitiendo por el futuro*, Ed. Ariel, Barcelona.
52. Herranz, A. y de la Vega, R. (1999): “Las competencias: pasado y presente”, en revista *Capital Humano*, No 123, Año XII, 1999, pp.58-86. Madrid. Ed. Capital Humano.

53. Jonker, J. y Foster D.: (2002) *Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm Corporate social responsibility and Environmental Management Decision*, 2002, 9: 187 - 195.
54. Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*. U.S.A. : *Harvard Business Review*.
55. Lévy - Levoyer, C. (1997): "Gestión de las competencias". Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
56. Livy, B. (1975): *Job evaluation. A critical review*. Ed. George Allen and Unwin, Londres.
57. McClelland, D. (1973): "Testing for Competence rather than for Intelligence", in *American Psychologist*.
58. McClelland, D. y D. Burnham (1976): "Power is the great motivation", *Harvard Business School Review*.
59. Medina-León, A., Nogueira-Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Díaz-Navarro, Y. (2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana. *Ingeniería Industrial*, 33(3), 272-281.
60. Mertens Leonard. (1997) Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: CINTERFOR/OIT, (versión digital) disponible en Internet, <http://www.cinterfor.org.uy/public>
61. Mertens, Leonard. 2000. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación Profesional / Leonard Mertens. -- Madrid, España.
62. Mertens, Leonard. (2002) Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias. Montevideo: CINTERFOR/OIT, (versión digital) disponible en Internet <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/whatsnew.htm>
63. Milkovich, G. Boudreau, J. (1994): *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Addison-Wesley Iberoamericana, E.U.A.
64. Negrín Sosa, Ernesto. (2003) Tesis de doctorado "Mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros". Universidad de Matanzas.
65. Novick, M. et al. (1998): Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales. Montevideo:TCinterfor.www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_filamiento ocupacional. Una herramienta para el desarrollo de los Recursos Humanos.

66. Parsons, T. (1949): "Hacia una teoría general de la acción", edición digital.
67. Porter, M. (1991): *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, Massachusetts Institute of Technology.
68. Quezada Martínez, Humberto (2002): "Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano"; en <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias2.htm>.
[Consultado el 28 de septiembre de 2009]
69. Rivero Díaz, Dania; Vega Falcón, Vladimir y Balagué i Canadell, Jordi. (2005): La medición del Capital Intelectual en las universidades. Un modelo para potenciar su aportación a la sociedad. *Revista Capital Humano* No. 185, febrero 2005, pp. 30-37.
70. Sanchez Gonzalez, David (2009). Creatividad - Método 635. Universidad Complutense de Madrid. Teorías y anotaciones sobre el curso 'Métodos de Creatividad', disponible en <http://davidsanchezgonzalez.blogspot.it/2009/05/creatividad-metodo-635.html>
71. Sikula, A. y J. McKenna (1989): *Administración de Recursos Humanos. Conceptos prácticos*, Editorial Limusa S.A., México, pp. 502.
72. Spencer I.M. y Spencer JM. (1993): *Competence and Work*. New York: Wiley & Sons
73. Spencer, Lyle; McClelland, David. (1984): *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*.
74. Tejada J. (1999) El formador ante las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación: Nuevos roles y competencias profesionales. Departamento de Pedagogía Aplicada. Universidad Autónoma de Barcelona. Artículo publicado en la *Revista Comunicación y Pedagogía*, núm. 158, pp. 17-26
75. Vargas F (2001). "Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización. *Revista Iberoamericana de Educación*, OEI.
76. Vargas F (2001). *Sistemas educativos basados en competencias como estrategia para la formación continua de los empleados*. CINTERFOR-OIT. La Habana.
77. Web Las 40 preguntas más frecuentes sobre formación por competencias fecha: [Consultado el 13 de Octubre de 2009] <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/03a01.htm>
78. Zayas Agüero, Pedro. *Concepción técnico metodológica sobre la selección de personal*. Holguín; Universidad "Oscar Lucero Moya", 2002. 136 h. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de la Habana).

79. Zayas, P.M. (2006): "El proceso de determinación de las competencias", CEGEM, disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml>, (consultado: febrero 2009).

12. Anexos

Anexo 7.1: Método Delphi.

Características:

- Existencia de un facilitador, cuya función es similar al método *Brainstorming*.
- Se establece un diálogo anónimo entre los expertos individualmente, mediante cuestionarios o encuestas.
- La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.
- Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros expertos.
- El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evolución de las curvas de respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

El método, aunque posee una probada efectividad es, sin embargo complejo y embarazoso. Requiere de tiempo y paciencia, así como el consenso de los expertos para participar en la investigación. Puede ser costoso en tiempo y dinero y los que lo emplean deben tener conocimiento de las herramientas estadísticas matemáticas que acompañan al mismo en el procesamiento de los datos.

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia (Oñate Ramos, 1988), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

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

Considerando que:

K_c : Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

K_a : Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Cuestionario de Competencias al experto:

- **Primera fase del cuestionario:**

En esta primera fase se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos o de información que posee el Experto en relación con el problema que se quiere resolver. Los *ítem* que aparecen en la primera columna han sido obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido.

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0.181	
Competitividad	0.086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0.100	
Profesionalidad	0.113	
Capacidad de análisis	0.122	
Experiencia	0.145	
Intuición	0.054	
Actualización	0.127	
Colectividad	0.018	

Es decir, la opinión que tienen personas expertas acerca de las características que debe poseer un experto en lo que ha conocimiento se refiere y otras. Se ha incluido una segunda columna donde se consigna la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto. Esto suple la tradicional escala utilizada por otros autores donde sólo se obtiene un valor escala asignado por el propio evaluado.

La tercera columna expresa la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. La información así obtenida permite calcular el mencionado coeficiente.

- **Segunda fase del cuestionario:**

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajos en el país	0.14	0.10	0.06
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04

Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10

En esta fase se obtiene la información que posibilita calcular el coeficiente de argumentación. Esta información está estrechamente vinculada con el coeficiente que se calcula en la primera fase. Las fuentes de conocimientos se clasifican según criterios altos, medios y bajos asignando un valor determinado a cada fuente. La suma de esos resultados da el valor total del coeficiente.

Se obtiene el Coeficiente de Competencia K del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, se propone que este coeficiente debe estar entre $0.8 < K < 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación.

El procedimiento para la selección de expertos considera tres etapas fundamentales:

- Determinación de la cantidad de expertos.
- Confección de la lista de expertos.
- Obtener el consentimiento del experto en su participación.

Se propone que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que $a * n$ (Sánchez, 1984) donde:

a - Número entre 0.7 e 1, prefijado por el investigador

n- Elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio (número de atributos).

Puede utilizarse también la siguiente expresión:

$$m = (p(1-p) * k) / i^2$$

Considerando que:

p: Porcentaje de error que como promedio se tolera.

k: Constante asociada al nivel de confianza.

i: Nivel de precisión.

m: número de expertos.

Una vez que los expertos sean seleccionados y los juicios emitidos se deberá determinar el grado de concordancia entre ellos con respecto a las evaluaciones que hicieron, para eso se sigue el procedimiento de cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall.

Fuente: Frías Jiménez, Roberto Argelio; Cuétara Sánchez, Leonardo. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. [Portal Web]. UMCC: 2007.

Anexo 7.2: Programa de adiestramiento sobre competencias laborales.

Este programa está dirigido a personal directivo y sus reservas que se encuentran en relación directa con los empleados del sector del turismo.

Tiene la finalidad de contribuir al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que propicien en el ejecutivo la posibilidad de planear, evaluar y contribuir al desarrollo de las competencias laborales que deben poseer los directivos y empleados en diversos puestos de trabajo.

El curso podrá impartirse en un total de 20 horas clases lectivas y a través de otras no lectivas, que requieran de acciones teóricas y prácticas para lograr integrar y aplicar por autogestión, los conocimientos sobre el tema al área de trabajo.

El programa puede efectuarse en las organizaciones que lo soliciten, lo cual posibilita la mejor constatación y evaluación de la efectividad del mismo, a través de acciones investigativas y con el trabajo de expertos o grupo asesor implicado en la tarea.

El personal que recibirá el curso deberá poseer nivel preuniversitario como mínimo y experiencia práctica no inferior a dos años en el sector del turismo.

Objetivo general: desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes valiosas que tributen al estudio y desarrollo de las competencias laborales, con el fin de lograr su integración al Sistema de Gestión Integral del Capital Humano (SGICH) y su contribución a la cultura organizacional.

Objetivos específicos:

- Dominar instrumentos y técnicas científicas, que permitan el estudio y desarrollo de competencias laborales, para propiciar su aplicación en la práctica organizacional.
- Aplicar una metodología viable, adaptada a nuestra realidad y práctica organizacional, que posibilite la planeación, evaluación y desarrollo, de las competencias laborales en las organizaciones del sector, vinculadas a las normas vigentes.

PLAN TEMÁTICO:

<i>Tema</i>	<i>Aspectos del sumario</i>	<i>Horas teórico - prácticas</i>	<i>No lectivas</i>	<i>Total</i>
--------------------	------------------------------------	---	-------------------------------	---------------------

I	<p>Marco Teórico - conceptual de la GPC.</p> <p>1.1-Marco histórico y enfoques sobre las competencias laborales.</p> <p>1.2-Conceptos y clasificaciones básicas sobre competencias laborales.</p> <p>1.3- Presupuestos teórico – metodológicos de la GPC.</p> <p>1.4-La GPC y su impacto en el SGICH.</p>	2 h/c	6	8
II	<p>Cultura, comportamiento competente y desarrollo organizacional.</p> <p>2.1- La cultura organizacional y su interrelación con otros componentes del sistema.</p> <p>2.2- El estudio de la personalidad y sus componentes básicos. Su contribución y relación con la cultura organizacional.</p> <p>2.3- El comportamiento competente individual y grupal. El Desarrollo de habilidades, actitudes, valores y otras cualidades de la personalidad.</p>	4 h/c	12	16
III	<p>Metodologías para el diseño y estudio de competencias laborales</p> <p>3.1-Método del <i>Assesment Center</i>.</p> <p>3.2-La Técnica <i>Delphi</i> por rondas.</p> <p>3.3-Las estrategias actuales de la tendencia holística - funcional.</p>	2 h/c	6	8
IV	<p>La aplicación de metodología integradora para la planeación de competencias laborales a la práctica organizacional.</p> <p>4.1. El SGICH y la estrategia organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación y análisis de los procesos claves de la Organización (competencias de los procesos). - Determinación de las competencias genéricas de la Organización 	8 h/c	24	32

	<p>4.2. Realización del análisis funcional del puesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El propósito clave o fundamental de la organización y del puesto. • Determinación de las funciones estratégicas, generales del puesto. • La descripción de las funciones productivas generales • El diagrama detallado del proceso. • La Realización del mapa funcional • La técnica de análisis de incidentes críticos. <p>4.3- La Redacción del perfil de competencias del puesto y su integración con la descripción del puesto.</p> <p>4.4- La selección por competencias.</p> <p>-Diseño y aplicación de Técnicas y procedimientos para la selección por competencias.</p> <p>4.5- La evaluación y desarrollo de las competencias laborales en los empleados de la organización.</p>			
V	Seminario taller integrador. Presentación de investigación Final	4 h/c	12	16
	Totales.	20 h/c	60	80

Fuente: elaboración propia.

Anexo No. 7.3: Técnica *Brainstorming*.

La lluvia de ideas (en inglés *brainstorming*), también nombrada tormenta de ideas, es un instrumento de trabajo grupal que proporciona el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un contexto relajado.

Esta herramienta fue creada en el año 1938 por Alex Faickney Osborn, cuando su indagación de ideas creativas trascendió en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que las personas podían producir trabajando de forma independiente; dando oportunidad de hacer proposiciones sobre un determinado asunto y aprovechando la capacidad creativa de los partícipes.

La principal regla del método es aplazar el juicio, ya que en un principio toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada. Habitualmente, en una reunión para resolución de problemas, muchas ideas tal vez aprovechables mueren precozmente ante una observación "sensata" sobre su ineficacia o carácter desatinado. De ese modo se impide que las ideas creen, por analogía, más ideas, y además se priva la creatividad de los participantes. En un *brainstorming* se busca la cantidad sin pretensiones de calidad y se valora la originalidad. Cualquier persona del grupo puede aportar ideas de cualquier tipo, la cual crea conveniente para el caso tratado. Un análisis subsiguiente utiliza estratégicamente la validez cualitativa de lo engendrado con esta técnica.

El *Brainstorming* es una técnica divergente concebida para generar grandes cantidades de ideas a partir de un grupo de individuos. Se ha demostrado que genera por lo habitual una cantidad de ideas tres veces superior a la que generarían los mismos individuos trabajando por separado. Hay muchos métodos para esta técnica, cada uno con sus fortalezas y debilidades, girando alrededor de unos principios básicos.

- Los participantes deben sentir que por participar no existe peligro.
- Durante su aplicación no se permiten juicios ni críticas.
- Los participantes deben esforzarse por generar cuantas más ideas les sea posible.
- Se animará a los participantes a ser lo más creativo posibles.
- Se animará a los participantes a retomar y reelaborar las ideas de los demás.
- Las personas encargadas de tomar notas escribirá exactamente lo que se diga.

Para que sea formal se requiere de alguien que recorra el grupo tomando nota de las ideas, una por vez. Quienes no tengan ninguna idea deben decir "paso" y la puesta en común seguirá su

curso. Las ventajas son que todo el mundo tiene las mismas oportunidades de contribuir. Sin embargo puede hacerse lenta y carecer de espontaneidad.

Una tormenta de ideas no formal consiste en decir en voz alta ideas como vengan a la cabeza. Es posible que se necesite que más de una persona tomen notas dada la rapidez del proceso. La principal ventaja es la espontaneidad, aunque quizás acabe dominando el más extrovertido y se malogren algunas buenas ideas.

En ocasiones se usan métodos silenciosos en los cuales cada individuo consigna por escrito sus propias ideas. Es posible que esto garantice un mayor compromiso, aunque aumenta la duplicidad y no da lugar al desarrollo de ideas.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 7.4: Encuesta de Clima Laboral aplicada a los clientes internos.

CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

Lea estas instrucciones antes de comenzar

A continuación le presentamos diversas afirmaciones acerca de su **Entidad y Área** en que trabaja. Con el fin de diagnosticar el clima laboral o ambiente interno existente entre los miembros de la organización, íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes. Necesitamos que de forma sincera valore Ud. el nivel que alcanzan los siguientes indicadores que a continuación se relacionan.

Haga una cruz en la casilla escogida. Teniendo en cuenta la escala del 1 al 5:

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

De antemano le ofrecemos nuestro agradecimiento por su cooperación.

No	Indicadores y variables	1	2	3	4	5
1.	Los proveedores o suministradores garantizan la materia prima o mercancía adecuada para la producción o los servicios en la Organización.					
2	Los directivos son la inspiración para el trabajo de sus subordinados.					
3	En el área todos trabajan con dedicación y entusiasmo.					
4	El personal es competente para el desempeño del puesto.					
5	Los empleados suelen compartir en las actividades dentro y fuera del trabajo.					
6	La Organización cuenta con tecnología de avanzada (edificación, equipamiento, materiales de trabajo, insumos, etc.) que aseguran el éxito de los servicios.					
7	El directivo se reúne con los subordinados para conocer sus criterios.					
8	La variedad de reconocimientos estimulan el esfuerzo en el trabajo.					
9	La estrategia de la organización es conocida y asegura la buena orientación hacia el desarrollo del objeto social (satisfacción del cliente)					
10	Predomina un ambiente de grupo y de fraternidad.					
11	Los empleados pueden expresar a los directivos lo que piensan con					

	sinceridad.					
12	Se cuenta con normas y procedimientos de trabajo que garantizan el desempeño exitoso en el puesto.					
13	El directivo orienta y comunica con claridad las tareas o actividades a realizar					
14	El local de trabajo está bien ambientado (iluminación, ventilación, higiene, etc.)					
15	Los desacuerdos entre los miembros del equipo se discuten adecuadamente.					
16	Se ofrece información adecuada sobre las situaciones, datos y problemas de la Organización.					
17	Existe un reglamento que orienta el cumplimiento de la disciplina en el trabajo.					
18	Se le pueden realizar críticas al directivo, pues las acepta y trata de superarlas.					
19	El directivo confía en la capacidad de sus subordinados para realizar las actividades orientadas.					
20	El trabajo que realizó requiere de iniciativa y creatividad.					
21	Los salarios estimulan el desempeño y se corresponden con las exigencias del puesto y de la empresa.					
22	Se mantienen frecuentes contactos entre los directivos y subordinados					
23	La Organización tiene definido adecuadamente las funciones y requisitos de cada puesto o cargo.					
24	Los que dirigen mantienen la exigencia para el trabajo diario.					
25	Existe real preocupación por la salud física y psicológica del trabajador.					
26	Se aplican medidas disciplinarias oportunas y con justicia.					
27	Los problemas del área se discuten de manera constructiva.					
28	Las políticas de la empresa (reglas o guías establecidas para gobernar) aseguran el compromiso y la participación de los empleados.					
29	El directivo alienta a los subordinados a plantearse tareas ambiciosas.					
30	En el área se cuenta con los instrumentos y medios de trabajo					

	necesarios para el buen desempeño del trabajo.					
31	Las facilidades de transportación para el traslado a la Organización es de los mejores.					
32	Existe cooperación entre las áreas de trabajo, para el logro de la Misión.					
33	El flujo de información inter departamental e intra departamental facilita el desarrollo de la producción o los servicios.					
34	El directivo experimenta satisfacción ante el progreso de cualquier trabajador.					
35	Se dedica tiempo y esfuerzo para la capacitación y desarrollo del personal.					
36	Las críticas que se realizan en el equipo, son aceptadas y superadas sin reservas.					
37	Los directivos de niveles superiores propician cambios positivos para la Organización.					
38	Se dan reconocimientos justos por el desempeño excelente en el trabajo.					
39	Existe real preocupación por los problemas personales de los empleados.					
40	El servicio de alimentación es adecuado (calidad de los alimentos, higiene y trato amable)					
41	Los miembros del equipo expresan sus verdaderos sentimientos durante las discusiones o debates.					
42	El directivo trata de darle solución a los problemas que se presentan.					

Fuente: elaboración propia.

Anexo 7.5: Resumen de las dimensiones y sus variables para el trabajo con el cuestionario.

DIM	VARIABLES	Item #
ESTRUCTURA	Los proveedores o suministradores garantizan la materia prima o mercancía adecuada para la producción o los servicios en la organización	1
	La Organización cuenta con tecnología de avanzada (edificación, equipamiento, materiales de trabajo, insumos, etc.) que aseguran el éxito de los servicios.	6
	La estrategia de la organización es conocida y asegura la buena orientación hacia el desarrollo del objeto social (satisfacción del cliente)	9
	Se cuenta con normas y procedimientos de trabajo que garantizan el desempeño exitoso en el puesto.	12
	Existe un reglamento que orienta el cumplimiento de la disciplina en el trabajo	17
	La Organización tiene definido adecuadamente las funciones y requisitos de cada puesto o cargo.	23
	Las políticas de la empresa (reglas o guías establecidas para gobernar) aseguran el compromiso y la participación de los empleados en la Organización.	28
	El flujo de información interdepartamental e intradepartamental facilita el desarrollo de la producción o los servicios de la Organización.	33
	Los directivos de niveles superiores propician cambios positivos para la Organización	37
LIDERAZGO Y DIRECCIÓN	Los dirigentes son la inspiración para nuestro trabajo.	2
	El jefe se reúne con nosotros para conocer nuestros criterios	7
	El jefe orienta y comunica con claridad las tareas o actividades a realizar	13
	Se le pueden realizar críticas al jefe, pues las acepta y trata de superarlas	18
	El jefe confía en nuestra capacidad para realizar las actividades orientadas.	19
	Los que dirigen mantienen la exigencia para el trabajo diario	24
	El jefe alienta a los subordinados a plantearse tareas ambiciosas	29
	El jefe experimenta satisfacción ante el progreso de cualquier trabajador	34
	El jefe trata de darle solución a los problemas que se presentan	42
	En el área todos trabajan con dedicación y entusiasmo	3

	El personal es competente para el desempeño del puesto	4
	La variedad de reconocimientos estimulan el esfuerzo en el trabajo	8
	El local donde trabajamos está bien ambientado (iluminación, ventilación, higiene, etc.)	14
	El trabajo que realizo requiere de iniciativa y creatividad	20
	Los salarios estimulan el desempeño y se corresponden con las exigencias del puesto y de la empresa	21
	Existe real preocupación por la salud física y psicológica del trabajador	25
	Se aplican medidas disciplinarias oportunas y con justicia	26
	En el área se cuenta con los instrumentos y medios de trabajo necesarios para el buen desempeño del trabajo.	30
	El transporte para el traslado a la Organización es de los mejores	31
	Se dedica tiempo y esfuerzo para la capacitación y desarrollo del personal	35
	Se dan reconocimientos justos por el desempeño excelente en el trabajo	38
	El servicio de comedor es adecuado (calidad de los alimentos, higiene y trato amable)	40
APOYO Y MODO DE RELACIONES	Los empleados suelen compartir en las actividades dentro y fuera del trabajo	5
	Predomina un ambiente de grupo y de fraternidad	10
	Los empleados pueden expresar a los directivos lo que piensan con sinceridad	11
	Los desacuerdos entre los miembros del equipo se discuten adecuadamente	15
	Se ofrece información adecuada sobre las situaciones, datos y problemas de la organización	16
	Se mantienen frecuentes contactos entre los jefes y subordinados	22
	Los problemas del área se discuten de manera constructiva	27
	Existe cooperación entre las áreas de trabajo, para el logro de la misión	32
	Las críticas que se realizan en el equipo, son aceptadas y superadas sin reservas	36
	Existe real preocupación por los problemas personales de los empleados	39
	Los miembros del equipo expresan sus verdaderos sentimientos durante las discusiones o debates.	41

BASES PARA LA INTERPRETACIÓN DEL INSTRUMENTO APLICADO

5 – 4.5 ptos	4.4 – 3.7 ptos	3.6 – 3.0 ptos	2.9 – 2.0 ptos
Muy buen nivel	Buen nivel	Moderado nivel	Bajo nivel.

MODO DE CALIFICACIÓN DE INDICADORES POR CADA INDICADOR Y GRUPO:

- Se busca la suma y la media de los puntos obtenidos por cada sujeto y grupo en los ítems de cada Dimensión.

INTERPRETACIÓN de las puntuaciones

5 -4.5	Muy buen nivel de percepción y satisfacción
4.4 – 3.7	Buen nivel de percepción y Satisfacción
3.6 -3	Percepción y satisfacción Moderada
2.9 - 0 menos	Bajos niveles de percepción e Insatisfacción

Fuente: Estrella F. Corso et al.

Anexo 7.6: Muestreo estratificado con afijación proporcional.

$$n = \frac{K^2 P Q N}{e^2 (N-1) + K^2 P Q}$$

Dónde:

n: muestra

N: población

K=1.96 constante

P=0.5 Probabilidad de satisfacción

Q=0.5 Probabilidad de no satisfacción.

e= 0.12 probabilidad de error.

Fuente: Calero Vinedo, Arístides. Técnicas de muestreo. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1979.

Anexo 7.7: Método Kendall.

$$W = \frac{12 \sum_{j=1}^n (S_j - \bar{S})^2}{m^2 n (n^2 - 1) - m \sum_{i=1}^m T_i} \quad T_i = \frac{\sum_{i=1}^m (t^3 - t)}{12}$$

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij} \quad V_j = \frac{\sum_{i=1}^m R_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n R_{ij}} \quad \bar{S} = \frac{\sum_{i=1}^m R_{ij}}{n}$$

El coeficiente adopta valores [0,1]. Si $W \geq 0,5$ se acepta el nivel de concordancia. Se debe verificar, además si la concordancia obtenida es o no casual.

Nota: se debe observar, además, la restricción siguiente:

n- Elementos que caracterizan un determinado objeto de estudio (número de atributos).

El valor del coeficiente se puede obtener utilizando algún software que permita su cálculo (DECISOFT, por ejemplo) o sencillamente, utilizando la fórmula antes descrita programar su cálculo mediante Microsoft Excel.

Fuente: Frías Jiménez, Roberto A.; Cuétara Sánchez, Leonardo. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. [Portal Web]. Universidad de Matanzas: 2009

Anexo 7.8: Técnica 635.

El método 635 como el de valoración de factores se realiza ambos con una sola consulta de los participantes.

Cuando se trata de una simple encuesta de estado de opinión, es una sola iteración sin intercambio entre los participantes., Métodos más refinados y en que se busca el consenso de los participantes como entre otros el Delphi, el NGT, La tormenta de Ideas y el SDI se realizan varias iteraciones sin intercambio entre los participantes.

Todos estos métodos tienen elementos metodológicos comunes como son:

- Se equipara el nivel de información a los participantes sobre el problema a resolver de modo de limitar a cierto rango la variabilidad en las opiniones.
- El enfoque iterativo de preguntas a los expertos y la aproximación hacia un resultado común.
- La circulación de información entre los participantes.

En aquellos métodos en que corresponde arribar a consenso sobre una alternativa más conveniente o un criterio más importante o la importancia relativa de algún factor, se utiliza lo que denominamos la función de utilidad.

Fuente: Silvio Calves y Liliana Calderón, 2007.

Anexo 7.9: Cuestionario de situaciones críticas y comportamientos de éxito.

Estudio para el Diseño de un Programa de Evaluación de Competencias para el puesto de dependiente de restauración del Restaurante Buffet.

Objetivo:

Este cuestionario tiene como objetivo obtener una opinión grupal consensuada sobre las situaciones críticas que acontecen en el trabajo de un dependiente de restauración del Restaurante Buffet, así como las competencias que creen necesarias para enfrentar tales situaciones.

Se entenderá como situaciones críticas los contextos de trabajo que ponen a prueba las competencias del operario de mantenimiento y cuya solución resulta clave para el mayor o menor éxito de una actividad.

Confidencial:

La responsable de esta encuesta y organizadora de esta investigación garantiza la total discreción y protección de las respuestas dadas.

Características:

- Los expertos que toman parte del proceso deben emitir su opinión en más de una ocasión, a través de sucesivas rondas de estimaciones de los participantes, finalizando el proceso en el momento en que las opiniones se estabilizan.
- Ningún miembro del grupo conocerá las respuestas particulares que corresponden a cada uno de los otros participantes. (anonimato)
- Se brinda retroalimentación a través de cada ronda de cuestionarios donde se les facilita la opinión personal más la del grupo, procesado estadísticamente.

Panel de colaboradores:

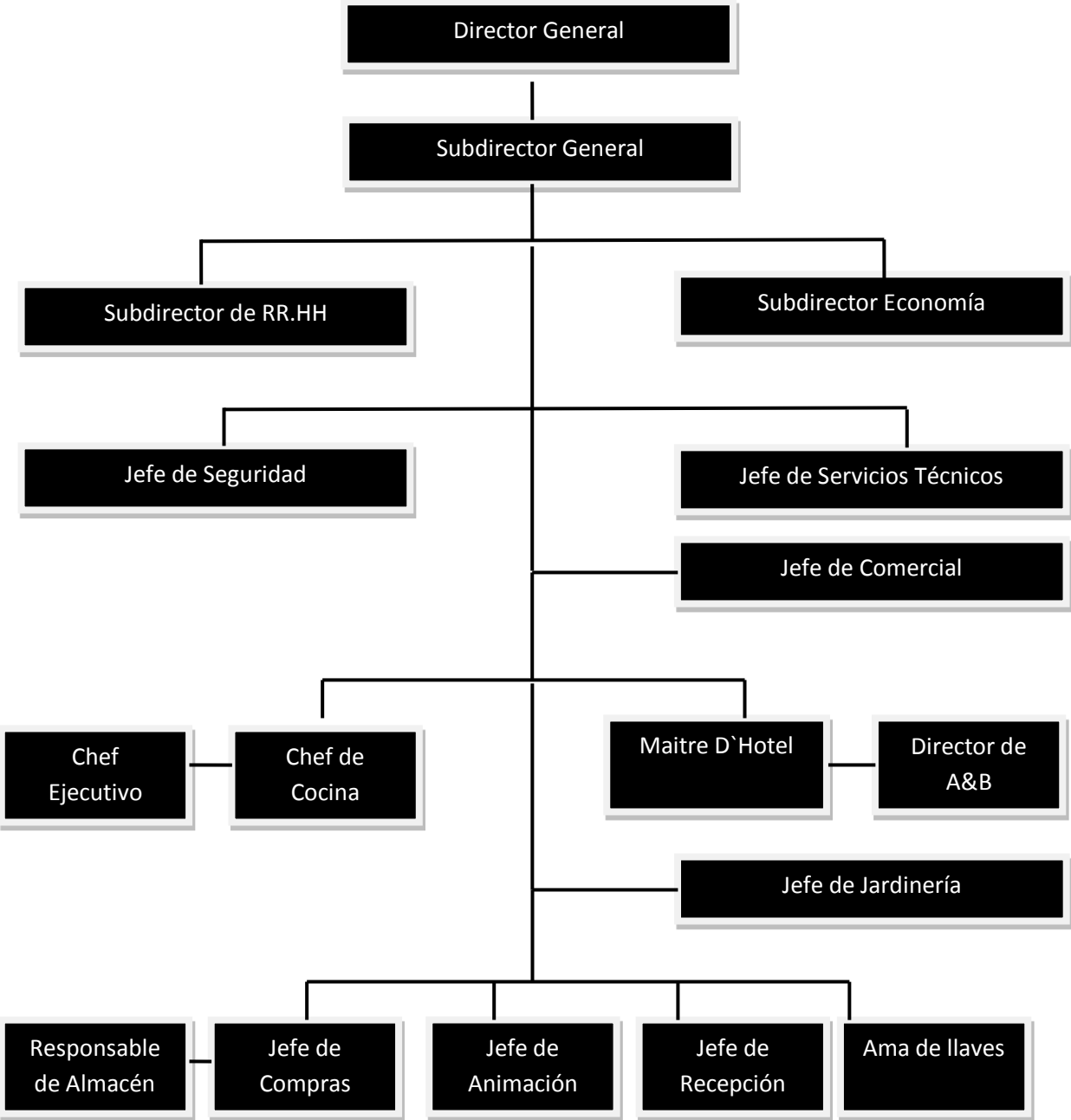
Los expertos son seleccionados atendiendo a los siguientes criterios: sus conocimientos y experiencias acumuladas, su nivel de implicación en el objeto de estudio y su capacidad para clarificar y sintetizar.

La primera ronda de este cuestionario está conformada por las siguientes preguntas:

1. ¿Qué situaciones e incidentes críticos acontecen en su trabajo que determinan el éxito o fracaso en esa posición?
2. ¿Qué competencias (habilidades, actitudes, conocimientos) resultan claves para resolver con éxito tales situaciones?

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8.1: Organigrama del Hotel



Anexo 8.2: Determinación del Coeficiente de Competencias de los posibles expertos

Expertos	Valor	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	
Coeficiente de Conocimiento: Kc		1,00	0,87	0,87	0,87	0,79	0,90	0,87	0,87	0,87	
Conocimiento	0,181	X	X	X	x	x	x	x	x	x	
Competitividad	0,086	X	X	X	x		x	x	x	x	
Disposición	0,054	X	X	X	x	x	x	x	x	x	
Creatividad	0,100	X	X	X	x	x		x	x	x	
Profesionalidad	0,113	X	X	X	x	x	x	x	x	x	
Capacidad de análisis	0,122	X	X	X	x	x	x	x	x	x	
Experiencia	0,145	X	X	X	x	x	x	x	x	x	
Intuición	0,054	X	X	X	x	x	x	x	x	x	
Actualización	0,127	X					x				
Colectividad	0,018	X	X	X	x	x	x	x	x	x	
Coeficiente de Argumentación: Ka		1,00	0,86	0,88	0,82	0,86	0,92	0,80	0,80	0,97	
Estudios teóricos realizados	Alto	0,27	A	A	A	M	M	A	M	M	M
	Medio	0,21									
	Bajo	0,13									
Experiencia obtenida	Alto	0,24	A	A	A	A	A	A	A	A	A
	Medio	0,22									
	Bajo	0,12									
Conocimiento de trabajos en el país	Alto	0,14	A	M	M	M	M	M	M	M	M
	Medio	0,10									
	Bajo	0,06									
Conocimiento de trabajos en el extranjero	Alto	0,08	A	B	B	B	B	A	B	B	B
	Medio	0,06									
	Bajo	0,04									
Consultas bibliográficas	Alto	0,09	A	M	A	B	A	A	M	M	M
	Medio	0,07									
	Bajo	0,05									
Cursos de actualización	Alto	0,18	A	M	M	A	A	M	M	M	M
	Medio	0,14									
	Bajo	0,10									
Coeficiente de Competencia: K		1,00	0,87	0,88	0,84	0,82	0,91	0,84	0,84	0,92	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8.3: Planeación Estratégica del Hotel

Misión del Hotel

Brindar servicios hoteleros de profunda satisfacción, basados en el estándar de nuestra Cadena Hotelera, para clientes de todas las edades, distinguiéndonos por la fidelidad, amabilidad y competencia de nuestros empleados, así como la cercanía y belleza de la playa e incomparable puesta del Sol.

Valores del Hotel

1. Fidelidad
2. Amabilidad
3. Competencia
4. Capacitación
5. Protección al Medio Ambiente

Conceptualización de los valores:

1. **Fidelidad:** Responder con lealtad incondicional a los intereses de la organización.

Modos de actuación:

- Por ciento de permanencia en el puesto de trabajo.
- Fluctuación de la fuerza laboral.
- Poner los intereses de la organización por encima de los intereses individuales.
- Compromiso con la mejora continua.

2. **Amabilidad:** Ser cortés y atento, con sencillez, naturalidad y sin interés material.

Modos de actuación:

- Tratar al cliente con gentileza.

3. **Competencia:** Conjunto de aptitudes, habilidades y conocimientos para ejecutar con calidad las funciones del puesto de trabajo y de la organización.

Modos de actuación:

- Obtiene buenos resultados en la evaluación del desempeño.
- Es capaz de trabajar en equipo
- Es innovador en su trabajo.
- Usa con efectividad la tecnología
- Conservación del Medio Ambiente

4. **Capacitación:** Proceso de adquisición continua de habilidades y conocimientos del componente humano para mejorar el desempeño en la organización.

Modos de actuación:

- Cumple con el plan de capacitación individual.
- Es capaz de aplicar los conocimientos adquiridos.

5. **Protección al Medio Ambiente:** Capacidad consciente del componente humano de combinar adecuadamente los recursos económicos, ambientales y sociales.

Modos de actuación:

- Diseño, implementación y cumplimiento de la política ambiental del hotel.

Análisis FODA	
<p>Fortalezas</p> <p>F1 Sentido de pertenencia</p> <p>F2 Facilidades de Capacitación.</p> <p>F3 Imagen Favorable del hotel.</p> <p>F4 Buen Clima Laboral</p> <p>F5 Amabilidad del Personal</p> <p>F6 Alta fidelidad de los clientes.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O1 Ubicación Geográfica</p> <p>O2 Idiosincrasia de la población</p> <p>O3 Alianza Estratégica con universidades</p> <p>O4 Estabilidad de la demanda turística</p>
<p>Debilidades</p> <p>D1 Deficiente Comunicación Interna en el Hotel.</p> <p>D2 Deficiente proceso de evaluación del desempeño.</p> <p>D3 Insuficiencias en la supervisión.</p> <p>D4 Poca cultura del detalle.</p> <p>D5 Deficiente nivel de informatización.</p> <p>.</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1 Debilidad del proceso inversionista.</p> <p>A2 Incumplimiento de contratos de proveedores (transporte y otros)</p> <p>A3 Asfixiante flujo informativo externo.</p> <p>A4 Regulaciones externas de tipos financieras, comerciales y de turismo.</p> <p>A5 Incremento de la competencia.</p> <p>A6 Legislaciones de los diversos ministerios.</p> <p>A7 Desastres naturales</p>

	O1	O2	O3	O4	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Σ	Σ
F1	5	3	5	5	18	3	4	2	3	4	3	4	23	41
F2	3	5	5	5	18	3	2	3	1	4	1	3	17	35
F3	5	3	1	4	13	3	3	1	4	5	1	3	20	33
F4	2	4	2	3	11	2	2	2	1	3	1	3	14	25
F5	4	4	4	3	15	3	1	1	2	3	1	3	14	29
F6	4	3	1	3	11	1	1	1	3	4	1	3	14	25
Σ	23	22	18	23	86	15	13	10	14	23	8	19	102	188
D1	1	4	4	4	13	3	4	3	1	4	1	4	20	33
D2	1	3	2	2	8	2	2	1	2	4	1	3	15	23
D3	3	3	3	1	10	3	3	1	2	4	1	3	17	27
D4	3	3	3	2	11	3	3	1	2	4	1	3	17	28
D5	2	1	4	2	9	1	2	1	2	3	1	2	12	21
Σ	10	14	16	11	51	12	14	7	9	19	5	15	31	132
Σ	33	36	34	34	137	27	27	17	23	42	13	34	183	320

Problema Estratégico General:

Si no se supera, la deficiente comunicación interna, las insuficiencias en la supervisión y la poca cultura del detalle, y sigue acechando el incremento de la competencia, entonces ni siquiera potenciando el sentido de pertenencia y las facilidades de capacitación será posible aprovechar la idiosincrasia de los empleados.

Solución Estratégica General:

Si se potencia el sentido de pertenencia y las facilidades de capacitación, y se superan la deficiente comunicación interna, las insuficiencias en la supervisión y la poca cultura del detalle, entonces será posible aprovechar la idiosincrasia de los empleados para atenuar el impacto del incremento de la competencia.

Fuente: informaciones suministradas por la dirección del hotel.

Anexo 8.4: Muestreo estratificado para determinar tamaño de muestra a aplicar encuesta de clima laboral.

Muestreo estratificado con afijación proporcional.

Formula:

n: muestra

$$n = \frac{K^2 P Q N}{e^2 (N-1) + K^2 P Q} = 76 \text{ empleados}$$

Dónde:

N = 362 empleados

K=1.96 constante

P=0.5 Probabilidad de satisfacción

Q=0.5 Probabilidad de no satisfacción.

e= 0.12 probabilidad de error.

Se tomó una muestra de 76 empleados para aplicarles la encuesta de clima laboral, resultando necesario realizar un estrato para saber la cifra exacta o específica por departamentos.

Muestra estratificada:

Estrato por departamento: n * # de empleados por departamento.

N

Departamento	Cantidad de empleados	Afijación proporcional	Estratificado
Dirección General	8	1,68	2
Economía	11	2,31	2
RR.HH	4	0,84	1
Comercialización	3	0,63	1

Regiduría de pisos	73	15,33	15
Recepción	16	3,36	3
Servicios Gastronómicos	85	17,85	18
Cocina	62	13,02	13
Higiene	31	6,51	7
Animación	15	3,15	3
Abastecimiento	9	1,89	2
Servicios técnicos	23	4,83	5
Jardinería	13	2,73	3
Adiestramiento	9	1,89	2

Muestreo Sistemático:

$$K = \frac{N}{n} = \frac{362}{76} = 4.76 = 5$$

n 76

Anexo 8.5: Tabulación de la Encuesta de Clima Laboral

Dimensión: Estructura									
No	1	6	9	12	17	23	28	33	37
1	5	5	5	5	5	5	5	5	4
2	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	4	4	4	4	3	4	4	3
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	4	4	4	4	5	5	4	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	4	4	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	4	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	3	4	4	5	3	4	3	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	4	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	4	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	4	5	5	5	5	5	5	5
31	5	4	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	4	3	4	4	4	4	4	3	4
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	3	4	4	4
40	4	3	4	4	4	4	4	4	4
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	3	4	4	4
44	4	3	4	4	4	4	4	3	4

45	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	3	5	4	4	4	4	4	4
47	4	3	4	4	4	4	4	5	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	3	4	4	4
50	4	3	4	4	4	4	4	4	4
51	4	3	4	4	4	4	4	4	4
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	4	4	4	4	4	3	4	4	3
54	4	3	4	4	4	4	4	5	4
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	4	4	4	4	4	3	4	4	4
58	4	4	4	4	4	3	4	4	4
59	4	3	5	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	4	4	4	4	4	3	4	4	4
63	4	3	4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	4	4	4	4	4	3	4	4	4
66	4	4	4	4	4	3	4	4	4
67	4	3	5	4	4	4	4	4	4
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	5	5	4	5	5	5	5	5	5
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5
71	5	5	5	3	5	5	5	5	5
72	4	3	4	4	4	4	4	4	4
73	4	3	4	4	4	4	4	4	4
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	4	4	4	4	4	3	4	4	4
76	4	3	4	4	4	4	4	4	4
Media Geométrica	4,618	4,275	4,605	4,561	4,618	4,413	4,605	4,580	4,570
Promedio Media	4,538								

Dimensión: Motivación y Satisfacción													
No.	3	4	8	14	20	21	25	26	30	31	35	38	40
1	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
2	5	5	3	4	5	5	5	5	3	3	5	4	4
3	4	5	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4	5
4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	5	3	4
5	4	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	4	3
6	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3
8	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4
11	3	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	3	4
12	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
13	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4
14	4	4	3	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4
15	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
16	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	3
17	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4
18	5	5	3	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5
19	3	5	3	3	5	5	5	5	3	3	5	4	4
20	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4
21	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
23	5	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4
24	3	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4
25	5	5	3	5	5	5	4	5	3	4	5	5	3
26	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4
27	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5
28	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
29	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4
30	5	5	3	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4
31	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
32	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4
33	5	5	3	4	5	5	5	5	3	3	5	5	3
34	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
35	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4
36	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4
37	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
38	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
39	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	5	5	4
40	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4
42	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4
44	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4

46	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4
49	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4
50	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4
51	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
52	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4
53	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4
54	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4
56	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	4
57	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4
58	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4
59	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4
62	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	5
63	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4
65	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4
66	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4
67	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4
69	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
71	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	4	4
72	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
73	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4
75	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4
76	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
Media Geométrica	4,34	4,32	3,92	4,30	4,58	4,59	4,60	4,61	3,87	3,59	4,75	4,34	4,01
Promedio de la Media	4,31												

Dimensión: Liderazgo y Satisfacción									
No	2	7	13	18	19	24	29	34	42
1	5	5	5	5	5	5	5	5	4
2	5	5	5	3	5	5	5	5	5
3	4	5	4	4	5	5	5	5	5
4	3	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
6	3	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	4	4	4	4	3	4	4	3
9	5	5	5	4	5	5	5	5	5
10	5	5	5	3	5	5	5	5	5
11	5	4	4	4	4	5	5	4	5
12	4	5	5	4	5	5	5	5	5
13	3	5	5	4	5	5	5	5	5
14	5	4	4	3	5	5	5	5	5
15	3	5	5	4	5	5	5	5	5
16	4	5	5	4	5	5	5	5	5
17	5	5	5	3	5	5	5	5	5
18	5	5	5	4	5	5	5	5	5
19	5	5	5	3	5	5	5	5	5
20	5	5	5	4	5	5	5	5	5
21	3	4	5	3	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	4	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	4	5	5
26	5	5	5	4	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	4	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	5	5	5	4	5	5	5	5	5
34	5	5	5	4	5	5	5	5	5
35	5	5	5	3	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	3	4	4	3
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	5	5	5	3	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	3	5	4	4	4	4	3	4
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5

46	4	4	5	4	4	4	4	5	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	5	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4	4	5	4
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	3	5	5	5	5	5
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	4	5	3	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	4	4	4	4	4	4	4	4	5
66	4	4	4	4	4	5	4	4	5
67	4	4	4	4	4	4	4	5	4
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	5	5	4	4	5	5	5	5	5
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5
71	5	5	5	3	5	5	5	5	5
72	4	5	4	4	4	4	4	4	4
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	4	4	4	4	4	4	4	4	4
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Media Geométrica	4,453	4,615	4,587	4,104	4,605	4,597	4,605	4,628	4,597
Promedio de la Media	4,532								

Dimensión: Apoyo y modo de relaciones											
No	5	10	11	15	16	22	27	32	36	39	41
1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
6	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5
40	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5
44	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

46	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
47	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5
50	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
51	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5
54	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5
58	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5
59	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5
63	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5
66	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5
67	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
71	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
72	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
73	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5
76	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
Media Geométrica	4,60	4,32	4,30	4,53	4,59	4,41	4,61	4,33	4,40	4,60	4,75
Promedio de la Media	4,49										

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8.6: Coeficiente de Consenso. (Fuente: elaboración propia)

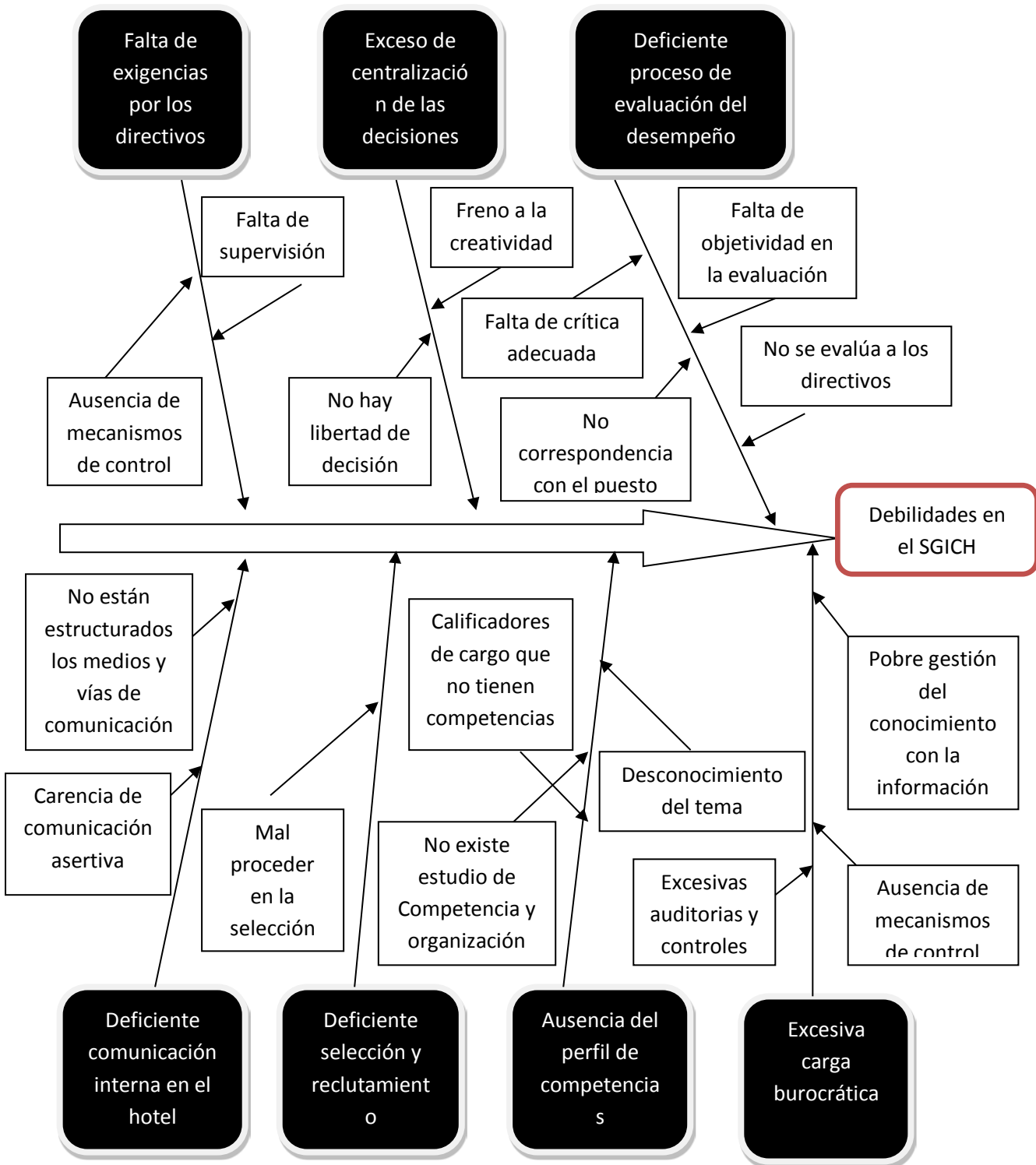
Criterios	C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	Vn	Vt	Cc(%)
Fortalezas										
• Sentido de pertenencia de los empleados.	si	no	si	si	sí	sí	sí	2	7	86
• Antigüedad del personal.	sí	sí	no	sí	sí	sí	sí	1	7	86
• Personal joven con aptitudes para el trabajo.	sí	no	sí	sí	no	sí	sí	2	7	72
• Estabilidad de la fuerza de trabajo.	si	si	si	si	no	si	si	2	7	72
• Profesionalidad del personal.	si	si	si	si	si	si	si	0	7	100
• Experiencia de la fuerza de trabajo.	si	si	si	si	no	si	si	1	7	86
• Elevada preparación de los dirigentes.	si	no	si	no	si	no	si	3	7	57
• Formación y superación continuas.	si	si	si	si	si	si	si	0	7	100
Debilidades										
• Insuficiente atención a los empleados.	si	si	no	si	no	no	si	3	7	57
• Deficiente proceso de evaluación del desempeño.	si	si	no	si	si	si	si	1	7	86
• Falta de exigencia por parte de los directivos.	si	si	si	si	si	si	si	0	7	100
• Poca cultura del detalle.	no	si	sí	sí	no	si	no	3	7	57
• Deficiente comunicación interna en el hotel.	si	si	si	no	sí	sí	si	1	7	86
• Deficientes condiciones de trabajo.	sí	no	sí	no	sí	no	sí	3	7	57
• Exceso de centralización en la toma de decisiones.	sí	sí	no	sí	no	sí	sí	2	7	72
• Ausencia de perfiles de competencias.	si	sí	sí	sí	sí	sí	sí	0	7	100
• Deficiente selección y reclutamiento.	si	no	si	si	si	si	si	1	7	86
• Excesiva carga burocrática.	sí	no	sí	sí	sí	no	sí	1	7	72
Oportunidades										
• Demanda de trabajo para los procesos clave.	si	si	no	si	si	no	si	2	7	72
• Posibilidad de superación continua.	si	si	si	si	si	si	si	0	7	100
• Gestión del conocimiento de otros estudios.	si	si	si	si	si	si	si	0	7	100
• Interés territorial por la Organización del Trabajo.	si	si	si	si	si	si	si	0	7	100
• Idiosincrasia de la población.	si	si	si	si	no	si	si	1	7	86
• Alianzas estratégicas con universidades.	si	si	si	si	si	si	si	0	7	100
Amenazas										
• Excesivas leyes y restricciones relacionadas con el SGICH	si	si	no	si	si	si	si	1	7	86
• Competencias del personal de otros hoteles	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	0	7	100
• Crisis internacional	si	si	si	si	si	no	si	1	7	86
• Disminución del arribo de turista per cápita por año	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	0	7	100
• Regulaciones financieras, comerciales y de turismo de otros países	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	0	7	100

Anexo 8.7: Matriz FODA

ANALISIS FODA		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					Subtotales	Totales	
		Posibilidad de superación continua	Interés territorial por la Organización del Trabajo	idiosincrasia de la población	Alianzas estratégicas con universidades	Gestión del conocimiento de otros estudios	Excesivas leyes y restricciones relacionadas con el SGICH	Regulaciones financieras, comerciales y de turismo de otros países	Disminución de arribo de turistas per cápita por año	Crisis internacional	Competencias del personal de otros hoteles			
Fortalezas		Estrategia Ofensiva					F-O	Estrategia Defensiva						
F1	Antigüedad del personal	3	4	3	3	3	16	2	1	1	1	2	7	23
F2	Sentido de pertenencia del personal	3	4	5	2	3	17	1	1	2	1	3	8	25
F3	Profesionalidad del personal	3	3	4	2	4	16	2	1	1	1	4	9	25
F4	Experiencia de la fuerza laboral	3	2	4	3	2	14	2	1	1	1	3	8	22
F5	Formación y superación continuas	5	4	3	4	5	12	3	1	1	1	1	7	19
Subtotal		17	17	19	14	17	75	10	5	6	5	13	39	114
Debilidades		Estrategia de Reorientación					D-O	Estrategia de Supervivencia					D-A	
D1	Deficiente evaluación de desempeño	3	4	3	4	4	18	2	1	1	1	4	9	27
D2	Falta de exigencia por parte de los jefes	3	4	2	2	4	15	4	1	1	1	4	11	26
D3	Deficiente comunicación interna en el hotel	3	4	3	2	3	15	3	1	1	2	3	10	25
D4	Ausencia de perfiles de competencias	3	4	3	4	4	18	3	1	1	1	5	11	29
D5	Deficiente selección y reclutamiento	4	4	2	4	4	18	2	1	1	2	4	10	28
Subtotal		16	20	13	16	19	84	14	5	5	7	20	51	135
Total		33	37	32	30	36	159	24	10	11	12	33	90	249

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8.8: Diagrama Causa- Efecto.



Fuente: elaboración propia.

Anexo 8.9: Listado de Competencias más utilizadas.

Listado de definiciones de competencias evaluadas por los ejercicios de Assessment Center de Actual Recursos Humanos (<http://www.actualrh.com>) así mismo estas competencias pueden ser desarrolladas por los "manuales de autodesarrollo y coaching".

- **Tolerancia al estrés** – Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.
- **Flexibilidad** – Capacidad para modificar el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta.
- **Adaptabilidad** – Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.
- **Tenacidad** – Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.
- **Independencia** – Actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción.
- **Integridad** – Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro las actividades relacionadas con el trabajo.
- **Meticulosidad** – Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.
- **Planificación y Organización** – Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
- **Habilidad de control** – Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos; implica la toma de decisiones que aseguren este control.
- **Delegación** – Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.
- **Liderazgo** – Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
- **Desarrollo de subordinados** – Desarrollo de las habilidades y aptitudes de subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros.
- **Sensibilidad organizacional** – Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.

- **Capacidad crítica** – Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.
- **Análisis de problemas** – Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
- **Capacidad de decisión** – Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.
- **Creatividad** – Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios. Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.
- **Análisis numérico** – Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.
- **Espíritu comercial** – Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.
- **Asunción de riesgos** – Emprendimiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.
- **Escucha** – Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha "activa".
- **Comunicación oral persuasiva** – Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.
- **Comunicación escrita** – Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.
- **Sensibilidad interpersonal** – Conocimiento de los otros, del ambiente y de la influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las acciones indican la consideración por los sentimientos y necesidades de los otros (atención, no confundir con "comprensión").
- **Impacto** – Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.
- **Sociabilidad** – Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.
- **Trabajo en equipo** – Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz

incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.

- **Iniciativa** – Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.
- **Resistencia** – Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.
- **Energía** – Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar duro.
- **Niveles de trabajo** – Establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la empresa. Insatisfecho con el promedio del rendimiento.
- **Compromiso** – Creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio.
- **Auto-motivación** – Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.
- **Atención al cliente** – Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

Fuente: Assessment Center de Actual Recursos Humanos. Disponible en:
<http://www.actualrh.com>

Anexo 8.10: Competencias organizacionales del hotel.

No.	Competencias	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	ΣA_i	Δ	Δ^2	Prioridad
1	Profesionalidad	3	3	5	4	3	5	1	24	-11,67	136,11	3
2	Economía confiable	7	7	7	5	7	7	7	47	11,33	128,44	7
3	Creatividad	5	5	6	6	5	6	6	39	3,33	11,11	5
4	Innovación tecnológica	8	9	9	9	8	9	5	57	21,33	455,11	8
5	Atención al capital humano	4	4	3	7	4	3	4	29	-6,67	44,44	4
6	Impacto Medio Ambiental	9	8	8	8	9	8	8	58	22,33	498,78	9
7	Capacidad de decisión	6	6	4	7	7	5	9	44	8,33	69,44	6
8	Atención al cliente	1	2	1	2	2	1	2	11	-24,67	608,44	1
9	Planificación y organización	2	1	2	1	1	2	3	12	-23,67	560,11	2
									321		2512	

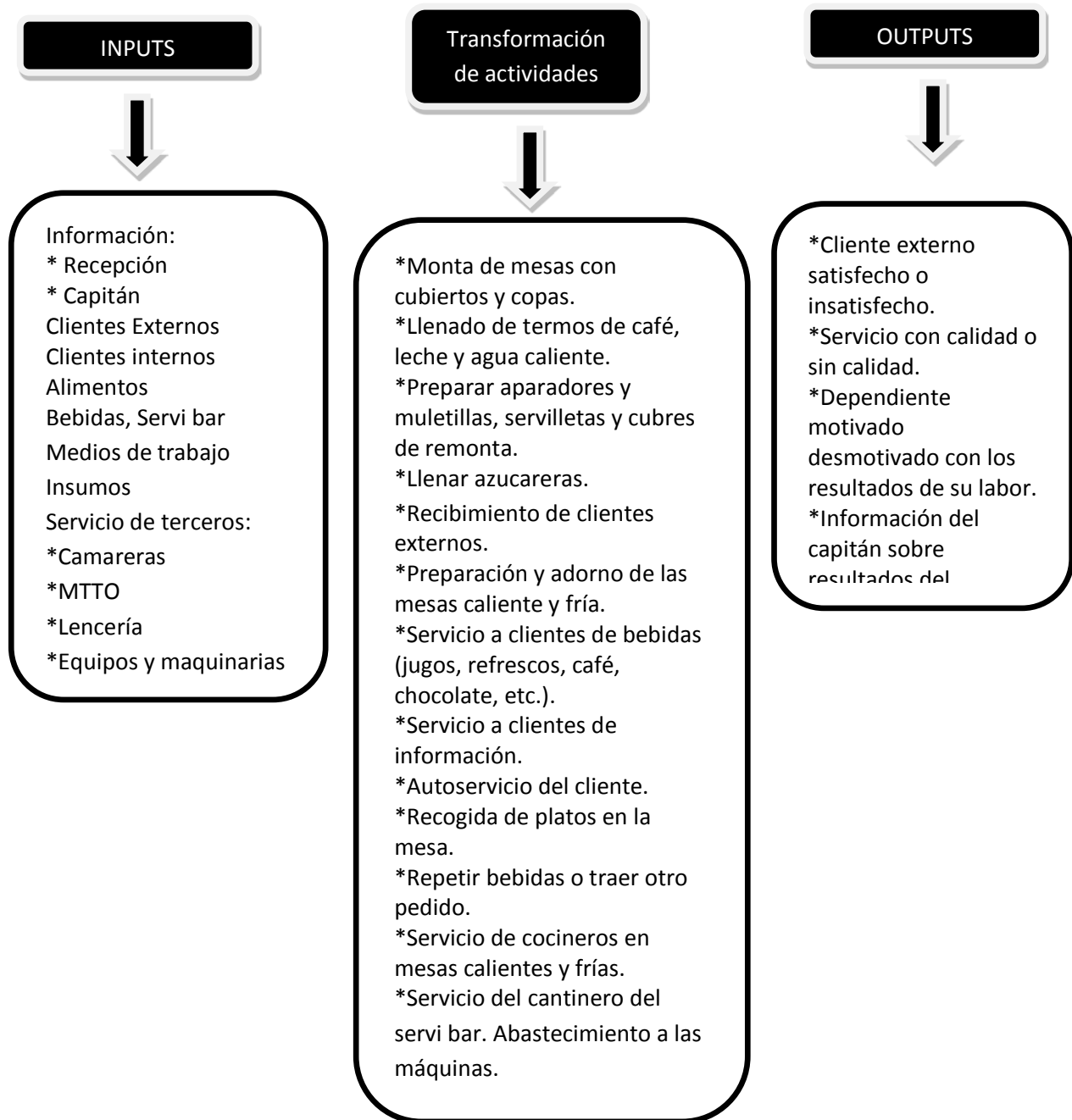
$\Sigma A_i = \Sigma E_n$		
$\Delta = \Sigma A_i - T$		
$T = \Sigma \Sigma A_i / k$	35,67	Criterio de comparación que se utiliza para ordenar la prioridad de los riesgos.
$w = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3 - k))$	0.85	Coeficiente de concordancia entre expertos
Términos		
k- Numero de características =	9	
m- Numero de expertos =	7	
w- Coeficiente de concordancia		

Si $w \geq 0,5$: Hay concordancia en el criterio de los expertos.

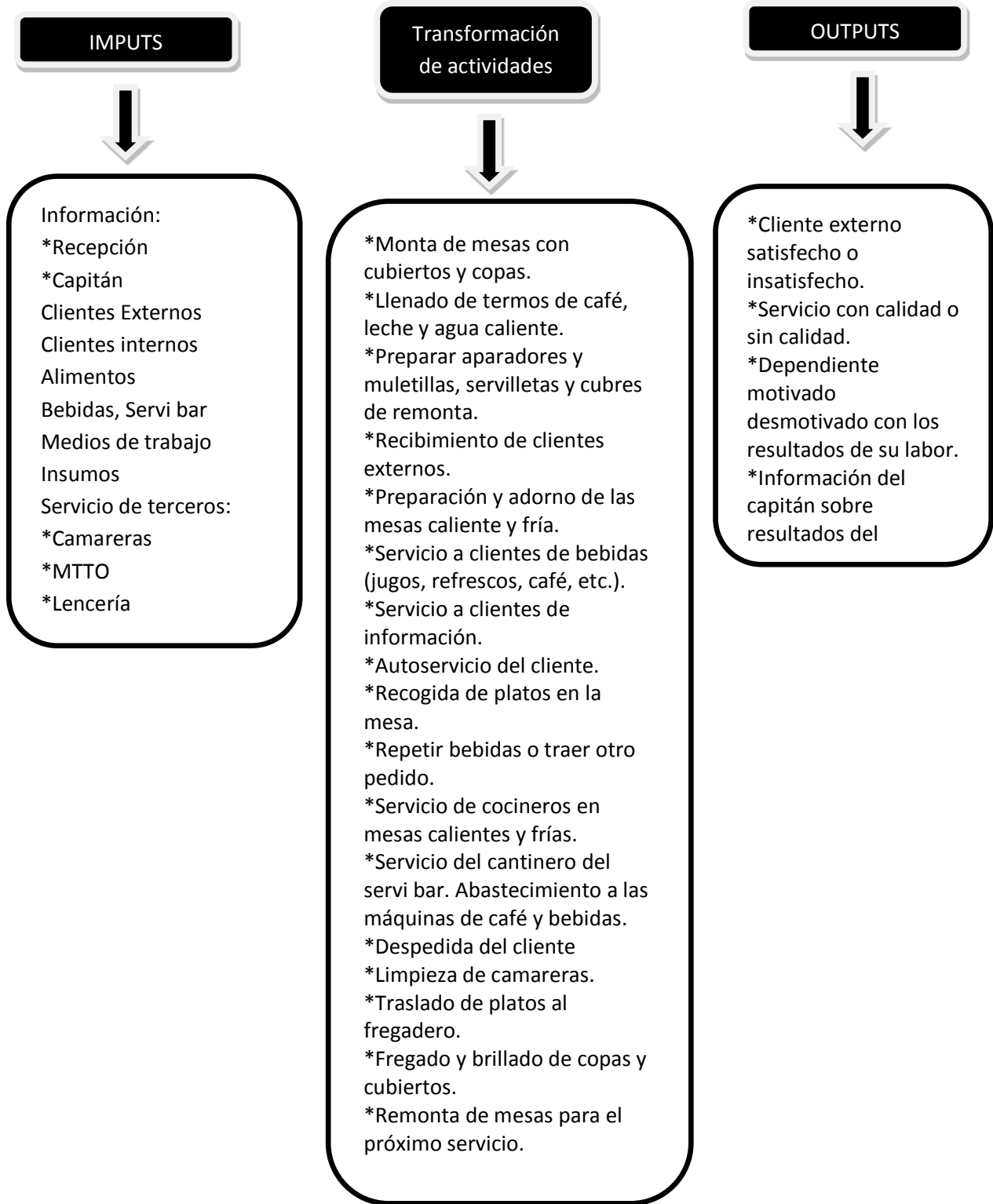
Si $w < 0,5$: No hay concordancia en el criterio de los expertos.

Anexo 8.11: Diagrama de Proceso Restaurante Buffet.

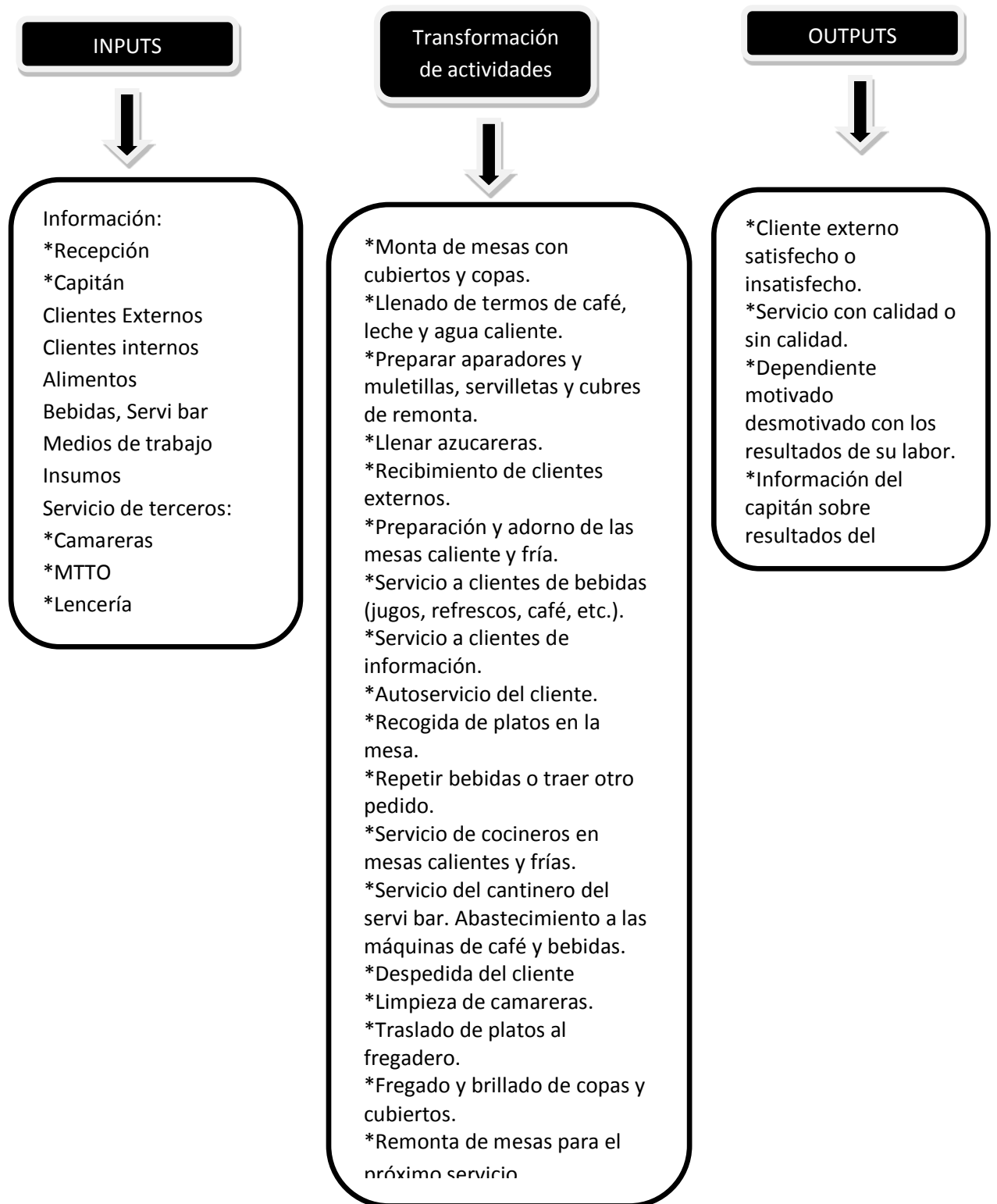
Desayuno:



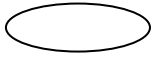

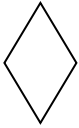


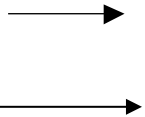
Almuerzo:0



Cena:

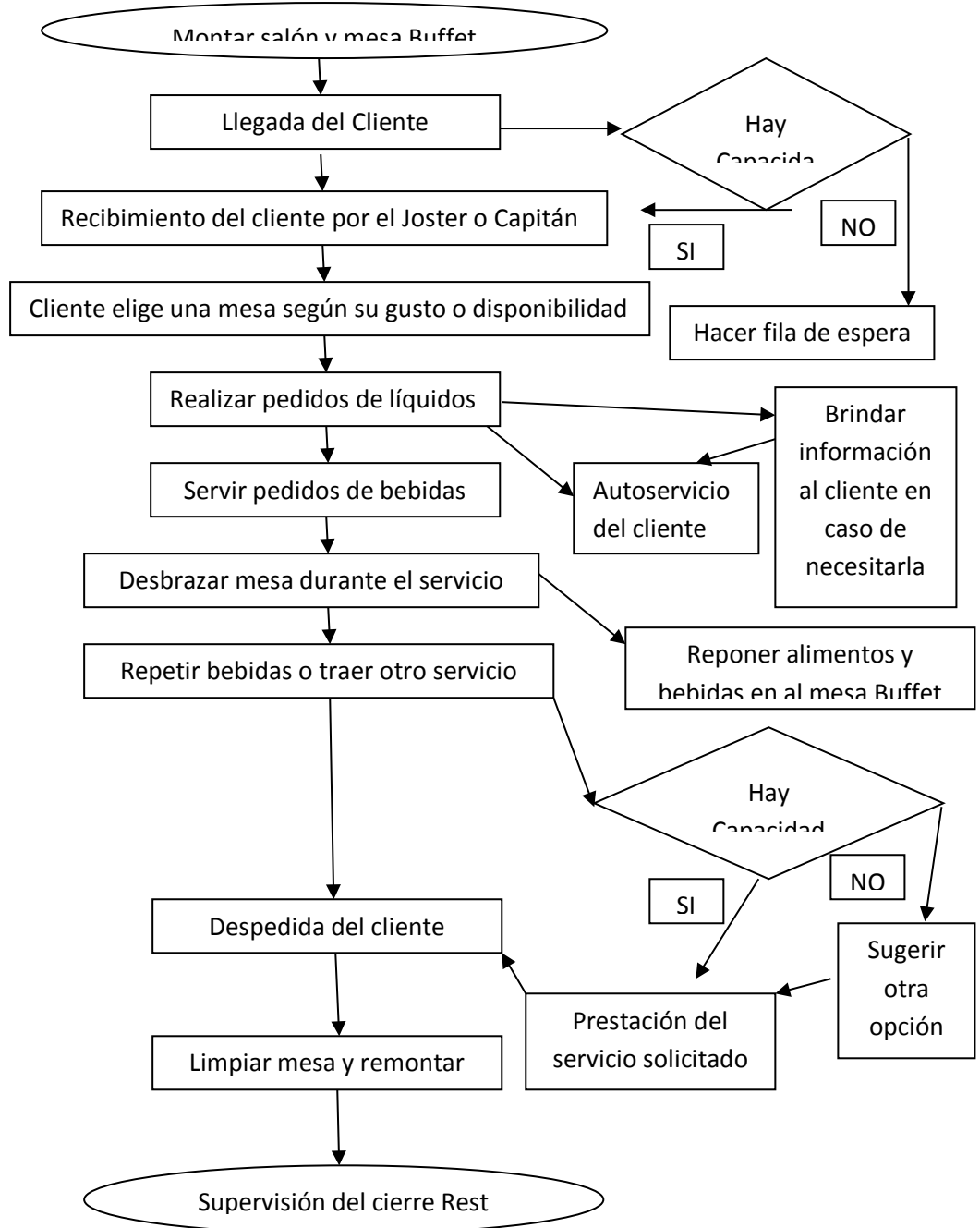


Símbolos de un diagrama de flujo de procesos a utilizar

Símbolo	Nombre	Significado
	Círculo alargado	<i>Muestra los puntos inicial y final de un Diagrama de Flujo de Procesos</i>
	Cuadro	<i>Cualquier tarea del proceso. Cada cuadro deberá contener una breve descripción de la tarea que se esté realizando</i>
	Diamante	<i>Cualquier punto de decisión. La descripción está escrita dentro del símbolo generalmente en forma de pregunta. La respuesta a la pregunta determina el camino que se debe seguir desde el símbolo de decisión. Cada camino está identificado para que corresponda a una respuesta.</i>
	Cuadro de base ondulada	<i>Cualquier insumo o salida del proceso.</i>
	Pentágono (con letra)	<i>Conector de tareas en diferentes hojas.</i>
	Flechas	<i>Líneas de flujo. Muestran la dirección del flujo del proceso y representan el progreso de los pasos en la secuencia</i>

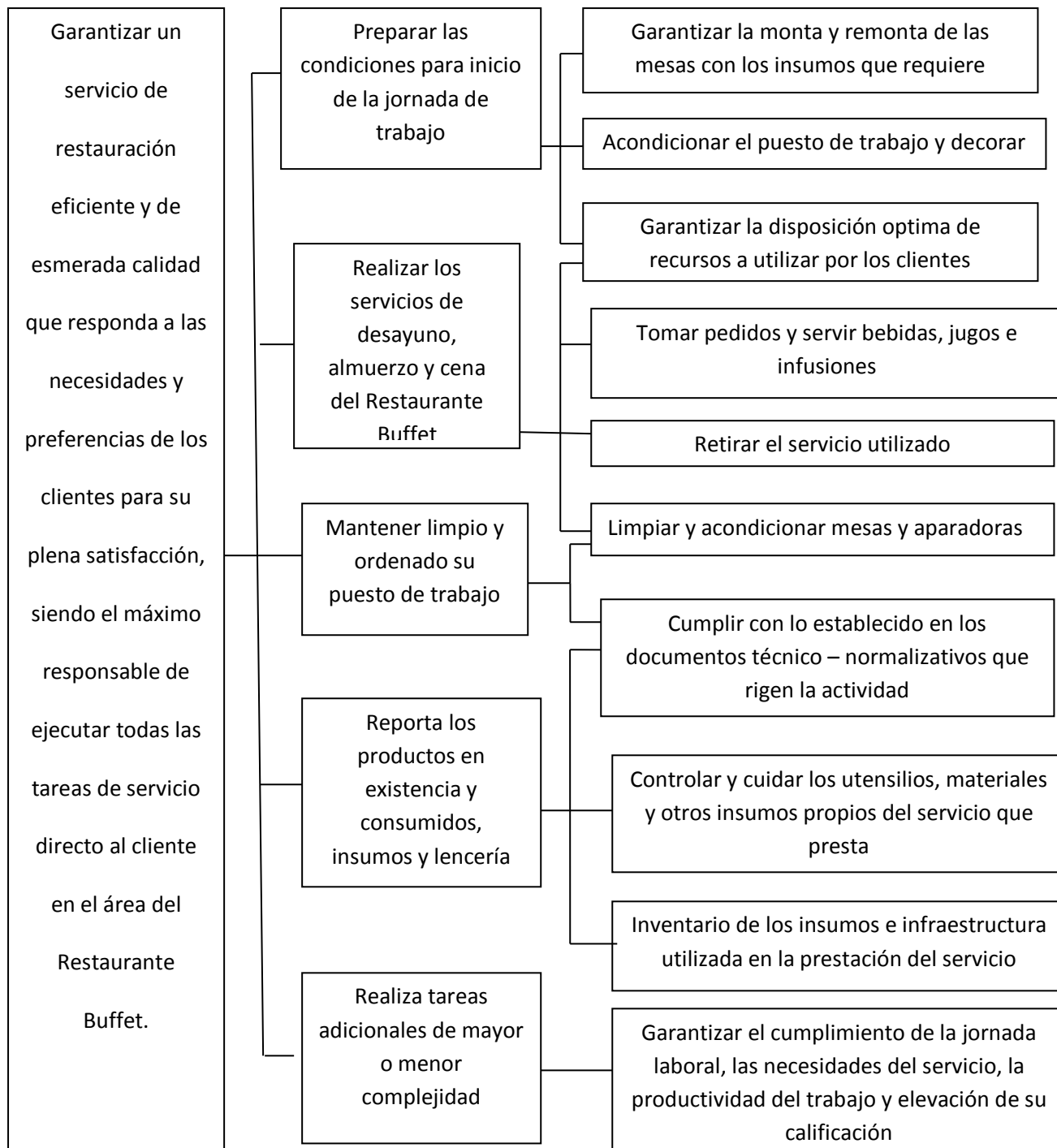
Fuente: Ruiz Ugalde (2002)

Diagrama de Proceso del Restaurante



Anexo 8.12: Mapa Funcional del dependiente de restauración del Restaurant Buffet.

Fuente: elaboración propia.



Anexo 8.13: Inventario inicial de Situaciones Críticas.

1. Problemas con las relaciones interpersonales entre los dependientes gastronómicos y el personal con el que interactúa en el área de prestación de servicio. Ejemplos:
 - Dependientes y camareras, en múltiples ocasiones tienen discrepancias, dado que el primero quiere realizar la remonta y preparación del puesto para próximo servicio y las camareras coinciden en horario para la limpieza parcial y en ocasiones total del Buffet.
 - En múltiples ocasiones demora el proceso de cambio de manteles y servilletas por descuido y abandono del puesto laboral del ayudante de almacén, retrasando completamente al dependiente y restando tiempo a su horario de descanso.
 - La cantidad de manteles y servilletas dadas por operario de almacén resultan insuficientes para el mero servicio sin tener en cuenta el proceso de remonta.
 - Demora del proceso de limpieza, secado y brillo de cubertería y lencería en el área del fregadero, esto causa retraso en el proceso de remonta y genera embotellamiento en la puerta además de disgustos y quejas por parte de los clientes.
2. Problemas de coordinación del Departamento de A + B, Cocina y Recepción. Ejemplos:
 - El departamento de Recepción no da reportes de clientes repitentes o que requieren atenciones especiales (alérgicas, convalecientes).
 - El departamento de Cocina no le brinda la importancia requerida a el arribo de grandes grupos o clientes de eventos, no tiene en cuenta sus horarios y en ocasiones no tiene elaborados o cocidos los alimentos o simplemente demora en la monta y decorado de las mesas.
3. Cambio del programa debido a situaciones de fuerza mayor. Ejemplo:
 - Cierre del local por fumigaciones por propagación de insectos, contaminación de alimentos, entre otras.
4. Mal servicio por parte de los terceros. Ejemplo:
 - La calidad del servicio no siempre es óptima debido a descuidos por parte de suministradores de insumos.
5. Indisciplinas laborales manifiesta en ausencias reiteradas de algunos dependientes que causa sobrecarga de la jornada de trabajo y prestación del servicio.
6. Situaciones desde el punto de vista legal. Ejemplo:

- Empleados que incurren en violaciones y conductas inapropiadas al relacionarse con los clientes (en ocasiones menores de edad) que ha generado disgusto, despido, demandas y remuneración por parte de los implicados.
7. Inclemencias meteorológicas. Ejemplo:
- Durante períodos prolongados de lluvias o inclemencias aumenta de forma descomunal la demanda de servicio en el Buffet, resultando en ocasiones insuficiente la cantidad de empleados que laboran en el área del Restaurante Buffet.
8. Accidente de trabajo. Ejemplo:
- Se llegan a producir caídas, incluso de clientes, por lo resbaladizo que está el piso de Buffet, originado también en ocasiones por calzado inapropiado y descuidos por parte de las camareras.
9. Dificultades en la realización de las tareas. Demora en el servicio por falta de insumos, lencería y cubertería e indiferencia en ocasiones por parte de los directivos ante estas situaciones.
10. Falta de trabajo en equipo entre algunos miembro del colectivo laboral que llega a generar predisposición por parte del resto para laborar con ellos.
- Fuente: elaboración propia.

Anexo 8.14: Concreción de los inventarios más significativos.

Aquí se empleó el Método Delphi para llegar a esta concreción:

1. Problemas con las relaciones interpersonales entre los dependientes gastronómicos y el personal con el que interactúa en el área de prestación de servicio.
2. Problemas de coordinación del Departamento de A + B, Cocina y Recepción.
3. Situaciones desde el punto de vista legal.
4. Dificultades en la realización de las tareas. Demora en el servicio por falta de insumos, lencería y cubertería e indiferencia en ocasiones por parte de los directivos ante estas situaciones.
5. Falta de trabajo en equipo entre algunos miembros del colectivo laboral que llega a generar predisposición por parte del resto para laborar con ellos.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8.15: Inventario de Competencias de Éxito.

1. Decisión ante una situación y no titubear ante las disyuntivas.
2. Capacidad de reacción y respuesta ante una situación.
3. Rapidez en la toma de decisiones.
4. Analizar detalladamente las situaciones.
5. Ser comprensivo (Tener Ecuanimidad y Sociabilidad)
6. Inspirar confianza al personal que interviene en la actividad.
7. Capacidad de comunicación interpersonal (Conocimientos personales)
8. Visión para prever las situaciones.
9. Mantener la compostura (Educación formal) aún en los momentos más difíciles.
10. Capacidad de innovación (Dinamismo y creatividad)
11. Adecuado manejo del tiempo.
12. Profesionalidad en todo momento (Responsabilidad).
13. Demostrar en todo momento al cliente que es capaz de satisfacer todas sus necesidades.
14. Rapidez y eficiencia en el análisis y toma de decisiones ante una situación de enfermedad o accidente.
15. Dominio o conocimiento de las labores que realiza.
16. Crear y conservar buenas relaciones humanas con los diferentes prestatarios de servicios.
17. Poder de persuasión y convencimiento.
18. Tener destreza, interés y voluntad para solucionar conflictos.
19. Seguridad y confianza en sí mismo

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8.16: Concreción del inventario de las competencias de éxito del puesto.

En todos estos procesos de reducción de listados se utilizó el método de expertos a través de la técnica Delphi por rondas (A. Cuesta, 2005),

1. Capacidad de decisión.
2. Profesionalidad en todo momento (Responsabilidad)
3. Trabajo en equipo.
4. Excelencia en el servicio.
5. Sociabilidad y comunicación.
6. Impacto e influencia.
7. Automotivación.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8.17: Enlace Competencias – Comportamientos Expresados.

Competencias Expertos	Comportamientos expresados por los expertos
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar detalladamente las situaciones. • Discernir y prever posibles situaciones que puedan disgustar al cliente antes de que ocurran. • Capacidad de buscar opciones para cumplir la prestación del servicio y atención al cliente. • Adecuado manejo del tiempo. • Inspirar confianza a quienes se presta el servicio. • Escuchar y después actuar. • Profesionalidad en todo momento. • Demostrar en todo momento al cliente que es capaz de superar sus expectativas. • Brindar varias opciones (aunque se oriente al cliente en cuál considera mejor y por qué) • Dinamismo y creatividad.
Auto motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Deseos de hacer bien las cosas. • Crear y conservar buenas relaciones humanas. • Ser positivo y actuar en positivo. • Entusiasmo. • Responsabilidad. • Proponerse nuevas metas y retos profesionales. • Seguridad y confianza en sí mismo.
Impacto e influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Ser claro y no dar rodeos. • Actitud para atender al cliente, ser capaz de comprender sus intereses y mantenerlos complacidos, interesados y con buena disposición hacia el servicio que se va a prestar. • Poder de persuasión y convencimiento.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad y capacidad de liderazgo. • Ser capaz de lograr el “Espíritu de Grupo”, levantando el ego colectivo. • Habilidad de analizar de manera rápida las posibles soluciones al problema para la toma de decisiones. • Actitud para conducir al colectivo, comprender los intereses de cada uno de sus miembros. • Ser empático con el resto de sus compañeros.
Excelencia en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos personales y profesionales sobre la tarea o servicio que presta. • Brindar un servicio de calidad que supere las expectativas del cliente.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ser comunicativo y tener buen nivel idiomático, siendo siempre cortés y amable. • Demostrar en todo momento al cliente que es capaz de sobrepasar sus expectativas.
Capacidad de decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Decisión ante una situación y no titubear ante las disyuntivas. • Rapidez en la toma de decisiones. • Ecuanimidad, no dejarse arrastrar ni ser influenciado o presionado por factores a priori. • Mantener la compostura (educación formal) aún en los más difíciles momentos. • Decisión. • Dinamismo y creatividad. • Optimismo. • Rapidez y eficiencia en el análisis y toma de decisiones ante una situación de enfermedad o accidente. • Ecuanimidad. • Habilidad de analizar de manera rápida las posibles soluciones al problema para la toma de decisiones.
Sociabilidad y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. • Ser locuaz, abierto y participativo. • Tener un buen nivel idiomático. • Ser cortés y amable.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8.18: Realización del Método Delphi por rondas para la concreción de las competencias del puesto de dependiente de restauración.

Para llegar a concretar las competencias técnicas y genéricas del puesto se utilizó el método de expertos a través de la técnica Delphi por rondas (A. Cuesta, 2005).

Para desarrollarlo se lleva a cabo una **primera ronda**, donde a cada experto (E) del grupo se le entregó una hoja de papel en la cual debía responder sin comentario en el grupo.

- **Pregunta:** ¿Qué sistema de conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades de la personalidad garantizan el desempeño competente del puesto de Dependiente de Restauración?

Se procede por parte de los especialistas y Comité de Competencias a listar las competencias como se muestra en la Tabla 8.18.1

Tabla 8.18.1: Matriz de competencias (C) expresada por los colaboradores (C).

Competencias	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
Atención al cliente	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X	X		X	X	X	X	X
Excelencia en el servicio	X		X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de decisión	X	X	X	X	X	X		X	X
Sociabilidad y comunicación	X	X	X	X		X	X	X	X
Impacto e influencia	X	X		X	X	X	X		X
Auto motivación	X	X	X		X	X		X	X

X: C relacionada por el colaborador

Se procede a realizar la **segunda ronda** donde se le entrega por separado a cada colaborador una hoja de papel donde es mostrada la matriz anterior (significada en la Tabla 8.18.1).

Pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias esenciales para ese puesto? Con las que no esté de acuerdo márkelas con N.

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

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

Dónde:

Cc: coeficiente de concordancia expresada en porcentaje

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt: cantidad total de expertos

El procesamiento anterior implica la Tabla 8.18.2.

Tabla 8.18.2: Matriz de competencias depuradas con la participación de los colaboradores y con nivel de concordancia.

Competencias	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	Cc%
Atención al cliente										100
Trabajo en equipo				N						86
Excelencia en el servicio		N								86
Capacidad de decisión							N			86
Sociabilidad y comunicación					N					86
Impacto e influencia			N					N		76
Auto motivación				N			N			76

Empíricamente, si resulta $Cc > 86\%$ se considera aceptable la concordancia. Las C que tuvieron valores Cc menor de 86% se eliminaron por baja concordancia o poco consenso entre los colaboradores. Puede apreciarse que de 7 competencias sólo quedaron 5.

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

Aquí le es orientado a los colaboradores que el número 1 es la más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta n=5, en este caso, que será la de menos importancia. Se insiste en que no deben ocurrir “ligas” o iguales ponderaciones a una misma competencia, pues se reduciría el poder de ordenamiento o discriminación.

Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo al valor de la sumatoria por filas indicada por Rj. Esta variable después permitirá el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y con posterioridad se calcula el nivel de concordancia.

De lo anterior resultan las Tablas 8.18.3 y 8.18.4, en ellas aparece el ordenamiento final según la importancia otorgada a las competencias.

Tabla 8.18.3: Ponderaciones de los colaboradores.

Competencias	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	Rj
Atención al cliente	1	2	1	1	2	1	1	1	1	11
Trabajo en equipo	2	1	3	2	1	2	2	2	3	18
Excelencia en el servicio	3	3	4	4	3	4	3	3	2	29
Capacidad de decisión	4	4	2	3	4	3	5	4	4	33
Sociabilidad y comunicación	5	5	5	5	5	5	4	5	5	44

Tabla 8.18.4: Orden de importancia de las competencias.

Competencias	Rj media	Valor de Rj	CC (%)
1	1.3	1-C1	100
2	2.6	1-C2	86
3	3.4	3-C3	86
4	4.7	5-C5	86
5	5.3	6-C6	86

Cuarta ronda: a los colaboradores se les hace llegar las Tablas 8.18.3 y 8.18.4, mostrándoles el ordenamiento alcanzado.

Pregunta: ¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones.

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

Para no redundar numéricamente sólo se expresará que de esta ronda se obtuvo que todas las C fueron > 86 %. Entonces es conclusión que hay un adecuado nivel de consenso y se arriba a las competencias técnicas del puesto de dependiente de restauración a determinar por el grupo de colaboradores.

Anexo 8.19: Matriz de Competencias para el puesto de dependiente de restauración del Buffet.

COMPETENCIAS	DESCRIPTORES DE MEDICION	CONTEXTO Y TECNICAS DE EVALUACION	
		Contexto	Técnicas
Atención al cliente	Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.	En su puesto de trabajo, en las áreas donde realiza sus operaciones. En su departamento. En la instalación en general.	Resultados de las encuestas de cliente externo. Evaluación del desempeño. Observación directa. Control de la calidad del trabajo que realiza el jefe de brigada diariamente
Trabajo en equipo	Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.	Dentro del departamento con sus compañeros y directivos. Con el personal de las áreas que realizan tareas de apoyo en el Buffet.	Evaluación del desempeño. Observación directa.
Excelencia en el servicio	Brindar un servicio de calidad que supere las expectativas del cliente. Saber manipular utensilios de servicio y de trabajo, mostrando agilidad en la monta de esas, barras y/o estaciones de bares según su categoría.	En su puesto de trabajo, en las áreas donde realiza y presta el servicio.	Revisión de la calidad por el jefe de brigada. Evaluación del desempeño. Observación directa. Resultados de las encuestas de cliente externo.
Capacidad de decisión	Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.	En su puesto de trabajo, en las áreas donde desempeña sus funciones y presta servicio. En su departamento. En la instalación en general.	Evaluación del desempeño. Observación directa.
Sociabilidad y comunicación	Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo. Tener un buen nivel idiomático, ser cortés y amable.	Dentro del departamento con sus compañeros y directivos. Con el personal de las áreas que realizan tareas de apoyo dentro del Buffet.	Evaluación del desempeño. Observación directa. Control y supervisión del trabajo que realiza por el jefe de brigada diariamente.

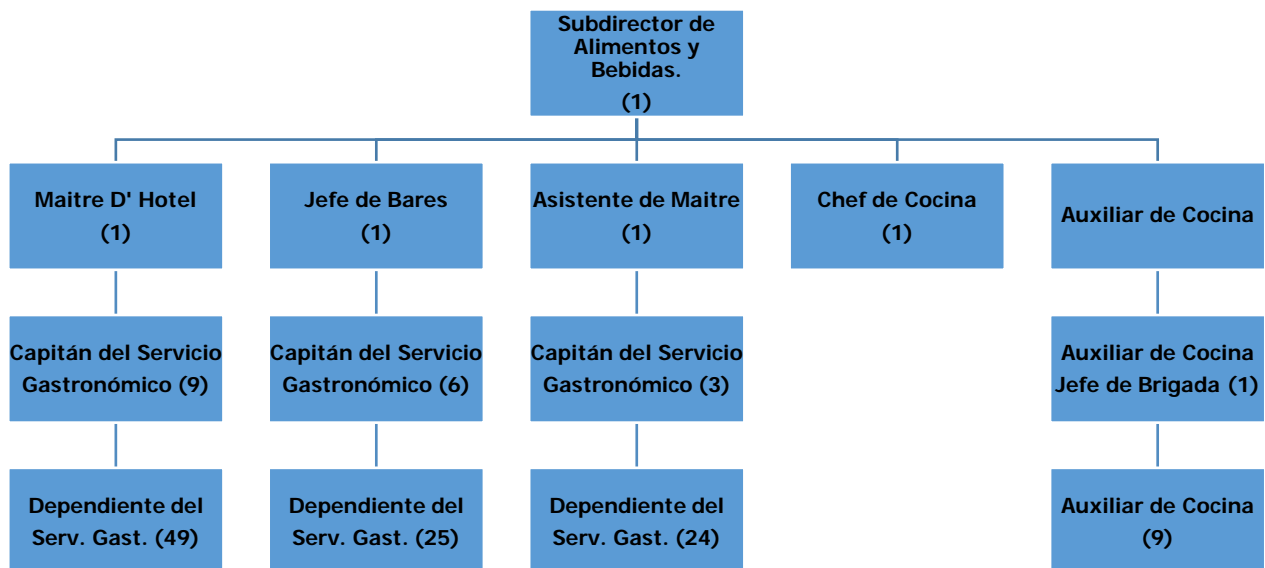
Anexo 8.20: Diseño del puesto de trabajo y análisis calificador del cargo

CADENA HOTELERA: X

DESCRIPCION DEL PUESTO

Denominación del puesto: Dependiente del Servicio Gastronómico.

UBICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN:



Puestos a quien reporta: Subdirector de Alimentos y Bebidas, Maitre D'Hotel, Jefe de Bares, Asistente del Maitre, Capitán del Servicio Gastronómico.

Puestos que le reportan: ningun

Puestos que le reportan directamente: Capitán del Servicio Gastronómico

DESCRIPCION GENERICA:

- Ejecuta todas las tareas de servicio directo al cliente en los siguientes puntos de Alimentos y Bebidas: Restaurantes, los Bares, Servicio de Habitaciones y Minibares y Banquetes.

DESCRIPCION ANALITICA O ESPECÍFICA.**1- ACTIVIDADES DIARIAS O PERMANENTES:**

- Prepara los salones para eventos y convenciones sobre la base de la preparación estética y gastronómica de las mesas y los locales habilitados al efecto.
- Decora cada mesa con flores y artículos al efecto, destacando el logotipo de la Cadena Hotelera, así como algún emblema del evento que se efectúe.
- Sirve a los participantes al evento, conferencia, servicio de merienda, servicio de café u otro que se acuerde al efecto.
- Atiende al personal participante, le brinda cualquier servicio que necesite y solicite.
- Procede al cobro mediante cheque del servicio prestado, realizando todo tipo de explicación o aclaración al respecto.
- Retira los platos y vasos utilizados, una vez concluido el evento.
- Entrega al fregador y ayuda si es necesario en la limpieza u ordenamiento de platos, vasos y cubiertos, teniendo especial cuidado en la atención de cuidar de los mismos.
- Mantiene los locales habilitados al respecto, en perfecto orden, respondiendo limpieza.
- Mantiene ordenado y limpio su puesto de trabajo.
- Cumple con lo establecido en los documentos técnico-normativos que rigen la actividad.
- Mantiene un correcto uso del uniforme y lo mantiene en la medida de las posibilidades correctamente higiénico.
- Realiza tareas adicionales de mayor o menor complejidad, según se requiera, que garantice el completamiento de la jornada laboral, las necesidades del servicio, la productividad del trabajo y la elevación de su calificación.
- Colabora con gestión de ventas, aclara dudas sobre productos ofertados por el hotel
- Debe sonreír, ser amable, atento, recibir y despedir al cliente.
- Llega puntual para preparar la mise in place.
- Mantiene organizado su puesto de trabajo.
- Se mantiene informado en cuanto a las cartas del Menú, los platos, ingredientes, de las preparaciones y otras características.

- Participa en la Reunión de Información.
- Cumple con las Reglas de Seguridad e Higiene del Trabajo.

2- ACTIVIDADES PERIODICAS.

Las que planifique la administración de la entidad o del área para cada período, ajenas a las actividades diarias o permanente.

3- ACTIVIDADES EVENTUALES.

Todas aquellas actividades que surjan eventualmente sobre la marcha del negocio, que no formen parte de las actividades diarias o permanentes, ni de las actividades periódicas.

TIPOS DE RELACIONES QUE POSEE EL PUESTO CON OTROS PUESTOS INTERNOS Y EXTERNOS A LA ORGANIZACIÓN.

Internos:

- Subdirector de Alimentos y Bebidas.
- Maitre D'Hotel, Jefe de Bares, Asistente del Maitre.
- Cocinero.
- Maestro Cocinero.

Externos:

Proveedores de productos o servicios vinculados al área gastronómica (dado que eventualmente su criterio puede ser útil respecto a la determinación de necesidades o a la medición de la calidad de productos o servicios vinculados al área gastronómica, aportando criterios valiosos al área de compras de la entidad.)

DIMENSIONES O RESPONSABILIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO.

- Cumple los procedimientos del Manual de Políticas y Procedimientos.
- Responsable por la higiene y limpieza del puesto de trabajo.
- Atento a las necesidades que se presenten de manera urgente.
- Dar prioridad a tareas que conlleven a mejoras crecientes en el servicio.

PERFIL DEL PUESTO.

- **Escolaridad:** Nivel medio

- **Experiencia:** en Hotelería – Servicios Gastronómicos.
- **Conocimientos específicos:** inglés (Nivel medio)
- **Rango de edad:** Hasta 35 años.
- **Características físicas:** Buena apariencia física, saludable.
- **Estabilidad laboral:** No requiere.
- **Capacidades o habilidades:** En Servicio.

CONDICIONES DE TRABAJO.

- **Posición:** de pie.
- **Ambiente:** ordenado y Limpio.
- **Riesgos:** estrés, presiones.
- **Enfermedades:** propias del estrés.
- **Esfuerzo:** Físico (Alto), Mental (Bajo).

CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO:

Comunicación: Verbal: X Escrita: X

- | | |
|-------------------------------------|----|
| • Normas de Trabajo: | Si |
| • Capacidad para aprender: | Si |
| • Iniciativa: | Si |
| • Tolerancia personal a la presión: | Si |
| • Energía: | Si |
| • Sensibilidad: | Si |
| • Liderazgo individual y de grupo: | No |
| • Negociación: | No |
| • Adaptación: | Si |
| • Control: | Si |
| • Capacidad de Cambio: | Si |
| • Impacto: | Si |
| • Nivel de análisis: | No |
| • Flexibilidad: | No |
| • Planeación y organización: | No |
| • Independencia: | No |
| • Capacidad para subordinados: | No |
| • Desarrollo de subordinados: | No |

- *Motivación en el trabajo:* Si
- *Delegación:* No
- *Colaboración:* Si
- *Capacidad de Decisión:* No
- *Sensibilidad organizacional:* No
- *Sensibilidad extraorganizacional:* No

Elaborado: Departamento de Recursos Humanos del Hotel.

Anexo 8.21: Redacción del Perfil de Competencias y descripción para el puesto de dependiente de restauración del Buffet.

LOGO del Hotel	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PERFIL DE COMPETENCIAS	Folio: 01
		Código: Mod RH003
		Edición: 1
		Fecha: mayo 2014
		Página 1 de 4

ENTIDAD: Hotel objeto de estudio.

IDENTIFICACIÓN:

OCUPACION	Dependiente de restauración
AREA DE TRABAJO	Restaurante Buffet
CATEGORIA OCUPACIONAL	Servicios

REQUISITOS GENERALES:

ESCOLARIDAD	Graduado de Nivel Medio Superior.
FORMACION BASICA	Cursos de habilitación en la actividad. Tener entrenamiento en el puesto de trabajo.
OTROS	Dominio de un idioma extranjero de uso internacional.

MISIÓN: Garantizar un servicio de restauración eficiente y de esmerada calidad que responda a las necesidades de los clientes para su plena satisfacción en el área de restaurante buffet.

FUNCIONES ESTRATÉGICAS Y BÁSICAS:

1. Montar salón y mesa Buffet. Preparación del puesto de trabajo.
2. Recibir al cliente e iniciar la prestación del servicio, que incluye tomar pedidos, servir bebidas, infusiones, licores y cócteles variados.
3. Reponer insumos, alimentos y bebidas durante la prestación del servicio.
4. Mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo, debiendo cumplir con lo establecido en los documentos técnico normalizativos que rigen la actividad; reportar los productos en existencia y consumidos (insumos y lencería).
5. Limpiar y acondicionar mesas y aparadores, retirando el servicio prestado.
6. Realizar tareas adicionales afines con su perfil de trabajo.

RESPONSABILIDADES	
<p>EN EL TRABAJO Y RELACIÓN CON OTRAS PERSONAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es responsable de mantener un correcto porte y aspecto y el uso adecuado del uniforme. 2. Es responsable de entregar al Jefe de Brigada cualquier información que este precise sobre el estado e inventario de medios y utensilios de trabajo. 	<p>SOBRE LOS EQUIPOS Y MEDIOS DE TRABAJO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es responsable de los medios de trabajo y herramientas asignados para la realización de sus funciones. 2. Es responsable de mantener la limpieza de su puesto de trabajo y lugares donde realiza las actividades
<p>SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es responsable por mantener en óptimas condiciones su área de trabajo para la plena realización de sus funciones y prestaciones de servicios a clientes. 	<p>SOBRE LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es responsable de atender los reportes de los clientes para su satisfacción. 2. Es responsable de mantener los niveles de confort de las habitaciones. 3. Debe mantener relaciones cordiales y de respeto.

CONDICIONES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO:	
<p>AMBIENTE FÍSICO:</p> <p><u>ILUMINACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso adecuado de la iluminación natural o artificial (100- 300 de nivel de iluminación lux) • La fuente de luz artificial son las lámparas fluorescentes. • Iluminación directa (del 90% al 100% de la luz se dirige hacia 	<p>REQUISITOS FÍSICOS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar de pie con una postura adecuada. • Trabajo del antebrazo por encima de los hombros con alto componente estático.

<p>abajo)</p> <p><u>TEMPERATURA / HUMEDAD</u></p> <p>Condiciones óptimas para oficinas (temperatura efectiva entre 21 ° y 23 ° C, en invierno y entre 26 ° y 28 ° C, en verano)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda para este tipo de tarea humedades relativas entre 30 y 55 %. • Ventilación, composición del aire, la presión barométrica adecuada, no tóxica. 	<p>REQUISITOS MENTALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requiere de atención sostenida, memorización, abstracción y decisión • Tratamiento de la información. • Responsabilidad por la seguridad de otras personas. • Horario de trabajo a turnos. • Contenido de la tarea exige control, planificación, niveles de análisis de cantidad información moderada y evaluación. • La carga mental no excede las exigencias del puesto de trabajo, lo cual supone una cantidad de información aceptable que debe procesar el cerebro para dar respuesta a las exigencias de la tarea. • Los sentidos son lo que más se mantiene alerta y la capacidad normal posible – disponible en condiciones de trabajo prolongado - está alrededor de 25 decisiones por minuto.
<p>RIESGOS MÁS COMUNES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bursitis. • Tendinitis por esfuerzo repetidos con la muñeca en extensión-flexión, o en desviación cubital. • Problemas circulatorios 	<p>RÉGIMEN DE TRABAJO Y DESCANSO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario de Trabajo: de 26 días al mes con 8 horas laborables. • Descanso de un día en la semana.

MEDIDAS DE SEGURIDAD ANTES Y DURANTE EL TRABAJO.

- Contar con los medios de seguridad e higiene necesarios.
- No obstaculizar las ventanas y puertas del buffet.
- Mantener limpio y ordenado el puesto de trabajo.
- En caso de sufrir un accidente, comunicarlo al jefe inmediato superior, pero antes recibir los primeros auxilios.
- Trabajar con la iluminación y la ventilación adecuada.
- Cumplir con el reglamento de seguridad y salud del trabajo.

MEDIDAS DE SEGURIDAD DESPUÉS DEL TRABAJO

- Asegurarse que todos los equipos estén desconectados.
- Guardar todos los medios y materiales al terminar las actividades.
- Dejar las luces apagadas y el local debidamente recogido.
- Cualquier desperfecto, anomalía o dificultad detectada, comunicarlo al jefe inmediato superior.
- Ordenar las áreas donde realiza las actividades.

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES DEL PUESTO

COMPETENCIAS	DESCRIPCION DE COMPORTAMIENTOS
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none">• Es capaz de analizar detalladamente las situaciones que se les puedan presentar con el cliente, discerniendo y previendo de antemano las que puedan causarle disgusto.• Busca de forma constante opciones que le permitan cumplir a plenitud la prestación de los servicios y atención al cliente.• Inspira confianza y demuestra en todo momento que está apto para sobrepasar sus expectativas y brindarle varias opciones para su satisfacción. (aunque se oriente al cliente en cuál considera mejor y por qué)
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• Crear un clima que favorezca el desarrollo de su trabajo.• Lograr cooperación y respeto.• Es empático con sus compañeros y logra el "Espíritu de Grupo", levantando el ego colectivo• Desarrolla habilidades de autoridad y capacidad de liderazgo• Muestra habilidades de análisis rápido de las posibles soluciones al problema para la toma de decisiones.
Excelencia en el	Aplica los mejores procedimientos en el desempeño y

<p>servicio</p>	<p>prestación del servicio según su tipo y modalidad, traducida en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saber brindar un servicio de calidad. • Mostrar habilidades para montar mesas y estaciones. • Habilidades para elaborar y/o preparar cócteles, helados e infusiones. • Muestra dominio en la identificación y manipulación de utensilios de trabajo y de servicio según su uso. • Ser profesional en todo momento. • Servicio personalizado, amable y cortes que evidencie las competencias. • Replantearse constantemente los conocimientos, habilidades y actitudes.
<p>Capacidad de decisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento ético – moral en correspondencia con las normas sociales del país y de la organización • Mantener la compostura (educación formal) aún en los más difíciles momentos. • Decisión ante una situación y no titubear ante las disyuntivas • Dinamismo, optimismo y creatividad.
<p>Sociabilidad y comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer un elevado nivel de comunicación y nivel idiomático que le permite la relación con el cliente. • Es capaz de comunicarse verbalmente con fluidez, locuacidad, entonación y ritmo. • Aplica de manera constante las reglas de cortesía y amabilidad.

Anexo 8.22: Análisis de presencia de competencias en dependientes gastronómicos del Buffet.

Listado de competencias
Atención al cliente
Trabajo en equipo
Excelencia en el servicio
Capacidad de decisión
Sociabilidad y comunicación

Leyenda de puntuación
5: Elevado
3: Medio
2: Bajo

Dependiente 1	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Media
C1	5	5	3	3	5	5	3	3	5	3,98
C2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2,62
C3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2,51
C4	5	3	5	3	5	5	5	3	5	4,22
C5	3	5	2	3	3	3	3	3	3	3,04

Dependiente 2	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Media
C1	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4,46
C2	5	3	5	5	5	3	5	3	3	3,98
C3	5	5	5	3	5	3	5	3	3	3,98
C4	5	3	5	3	5	5	5	3	5	4,22
C5	3	5	2	3	3	3	3	3	3	3,04

Dependiente 3	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Media
C1	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4,46
C2	5	3	5	5	5	5	5	3	5	4,46
C3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4,72
C4	5	5	5	3	5	3	5	3	5	4,22
C5	3	5	5	3	5	5	3	3	3	3,76

Dependiente 4	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Media
C1	5	5	3	3	5	5	4	3	5	4,11
C2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2,62
C3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2,51
C4	5	3	5	3	5	5	5	3	5	4,22
C5	3	5	2	3	3	3	3	3	3	3,04

Dependiente 5	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Media
C1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2,62
C2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2,51
C3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2,74
C4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2,74
C5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2,87

Dependiente 6	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Media
C1	5	5	3	5	5	5	3	3	5	4,22
C2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2,62
C3	3	3	3	3	3	5	3	2	3	3,04
C4	5	3	5	3	5	3	3	3	5	3,76
C5	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3,98

Dependiente 7	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Media
C1	5	3	5	3	5	3	3	3	5	3,76
C2	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3,98
C3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2,51
C4	5	3	5	3	5	5	5	3	5	4,22
C5	3	5	2	3	3	3	3	3	3	3,04

Dependiente 8	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Media
C1	5	5	3	3	5	5	5	3	5	4,22
C2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2,62
C3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2,51
C4	5	3	5	3	5	5	5	3	5	4,22
C5	3	5	2	3	3	3	3	3	3	3,04

Dependiente 9	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Media
C1	5	5	5	3	5	5	3	3	5	4,22
C2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2,62
C3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2,62
C4	5	3	5	3	5	3	5	3	5	3,98
C5	3	5	2	3	3	3	3	3	3	3,04

Dependiente 10	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Media
C1	5	5	3	3	5	5	5	3	5	4,22
C2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2,62
C3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2,51
C4	5	3	5	3	5	5	5	3	5	4,22
C5	3	5	2	3	3	3	3	3	3	3,04

Dependiente 11	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Media
C1	5	5	3	3	5	5	5	3	5	4,22
C2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2,62
C3	5	3	3	5	3	5	3	5	3	3,76
C4	5	3	5	3	5	5	5	3	5	4,22
C5	5	5	3	3	5	3	5	3	3	3,76

Dependiente 12	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Media
C1	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4,46
C2	5	3	5	5	3	5	3	5	3	3,98
C3	3	5	3	5	5	3	3	5	3	3,76
C4	5	3	5	3	5	5	5	3	5	4,22
C5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	4,22

Dependiente 13	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Media
C1	5	5	5	3	5	5	5	3	5	4,46
C2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2,62
C3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2,51
C4	5	3	5	5	5	5	5	3	5	4,46
C5	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3,36

Dependiente 14	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Media
C1	5	3	3	3	5	5	3	3	5	3,76
C2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2,51
C3	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3,56
C4	5	3	5	3	5	5	5	3	5	4,22
C5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00

Dependiente 15	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Media
C1	5	3	3	3	5	5	3	3	5	3,76
C2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2,39
C3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2,74
C4	5	3	5	3	5	5	5	3	5	4,22
C5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3,18

Dependiente 16	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Media
C1	5	5	3	3	5	5	4	3	5	4,11
C2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2,87
C3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2,74
C4	5	3	5	3	5	5	5	3	5	4,22
C5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2,87

Dependiente 17	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Media
C1	5	3	3	3	5	5	3	3	5	3,76
C2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2,51
C3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2,51
C4	5	3	5	3	5	5	5	3	5	4,22
C5	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2,62

Resumen según valores de media obtenidos		
Competencias	Valores obtenidos	Calificación
Atención al cliente	4,02	Buen nivel
Trabajo en equipo	2,89	Moderado
Excelencia en el servicio	2,95	Moderado
Capacidad de decisión	4,08	Buen nivel
Sociabilidad y comunicación	3,20	Moderado

Anexo 8.23: Propuesta de acciones de mejora.

PLAN DE ACCIONES

Elementos	Acciones	Fecha	Responsable	Ejecuta
Sentido de pertenencia del personal	Estimular la participación activa y comprometida de los empleados en tareas claves de la organización. Propulsar los incentivos y sistema de estimulación a empleados destacados y evitar el aumento de los niveles de fluctuación. Mejora de las condiciones y medios de trabajo.	Permanente	Subdirector RRH	Personal de RRHH
Profesionalidad	Aumentar y propiciar la capacitación del personal para elevar la profesionalidad. Contratación de personal con niveles educacionales elevados y con las competencias necesarias para los puestos. Desarrollar un espíritu de continua superación profesional.	Permanente	Subdirector RRH	Todos los departamentos
Ausencia de perfiles de competencias	Mejora de los calificadores de cargo vigentes, no solo basado en las descripciones del puesto. Tener en cuenta las fichas técnicas y conformarlos a partir de los antecedentes documentales y la inclusión del factor competencias.	2014	Subdirector RRH	Todos los departamentos
Selección y reclutamiento	Contratación de personal que posea habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes necesarias para los puestos. Desarrollar un sistema de competencias que permita el accionar polivalente de los empleados para el desempeño en el área.	2014	Subdirector RRH	Personal de RRHH

Profesionalidad	Ofrecer a los clientes mejores ofertas, productos y servicios que den respuesta a sus expectativas y anticiparse. Sorprender al cliente (interno y externo) con un dominio de su puesto, un servicio personalizado, amable y cortés que evidencie las competencias. Ofrecer a los clientes la mejor relación calidad-precio.	2014	Todos los departamentos	Todos los departamentos
La atención al capital humano	Ofrecer a los empleados un sistema de estimulación material y moral en correspondencia con su desempeño competente en el puesto y en la organización. Favorecer el desarrollo de un clima laboral satisfactorio que impulse las relaciones en el equipo y entre las áreas funcionales por donde fluyen los procesos claves de la organización. Atender las condiciones y factores que afectan a los empleados en el trabajo.	2014	Subdirector RRH	Todos los departamentos
Atención al cliente	Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades. Incorporar nuevas ofertas y servicios atractivos. Contar con una buena relación calidad- precio. Estudiar el mercado y ofertar lo que en realidad se demanda teniendo en cuenta las expectativas de los clientes.	2014	Dirección	Inversiones
Planificación y Organización	Incorporar nuevas ofertas y servicios atractivos. Contar con una buena relación calidad- precio. Estudiar el mercado y ofertar lo que en realidad se demanda teniendo en cuenta las expectativas de	Permanente	Comercial	Comercial e Inversiones

	los clientes.			
Profesionalidad	Ofrecer a los clientes mejores ofertas, productos y servicios que den respuesta a sus expectativas y anticiparse. Sorprender al cliente (interno y externo) con un dominio de su puesto, un servicio personalizado, amable y cortés que evidencie las competencias. Ofrecer a los clientes la mejor relación calidad-precio. Brindar un trato amable y cordial de manera que el cliente se sienta satisfecho. Servicios con elevada calidad. Conocimientos de idiomas extranjeros. Ser capaz de darle rápida solución a los problemas, buena comunicación y flujo de información eficiente.	Permanente	Todos los departamentos	Todos los departamentos
Creatividad	Proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios. Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales. Velar por el estricto cumplimiento de los contratos, porque la calidad del servicio que brinden sea elevada y óptima.	Permanente	Todos los departamentos	Todos los departamentos
Capacidad de decisión	Tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente. Resolver con prontitud los problemas que puedan afectar la plena realización de la entidad	Permanente	Todos los departamentos	Todos los departamentos
Atención al cliente	Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para	Permanente	Todos los departamentos	Todos los departamentos

	satisfacer sus necesidades.			
Trabajo en equipo	Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.	Permanente	Todos los departamentos	Todos los departamentos
Excelencia en el servicio	Aplica los mejores procedimientos en el desempeño y prestación del servicio según su tipo y modalidad, traducida en las prestaciones de servicio personalizado, amable y cortés que evidencie las competencias y replantearse constantemente los conocimientos, habilidades y actitudes.	Permanente	Todos los departamentos	Todos los departamentos
Capacidad de decisión	Tener un comportamiento ético – moral en correspondencia con las normas sociales del país y de la organización, mantener la compostura (educación formal) aún en los más difíciles momentos. Tener decisión ante una situación y no titubear ante las disyuntivas. Dinamismo, optimismo y creatividad	Permanente	Todos los departamentos	Todos los departamentos
Sociabilidad y comunicación	Poseer buena educación formal. Habilidades comunicativas. Desarrollar una comunicación franca, abierta y honesta. Mantener buenas relaciones. Favorecer un clima laboral satisfactorio y de confianza que impulse las relaciones en el equipo y entre las áreas funcionales por donde fluyen los procesos.	Permanente	Todos los departamentos	Todos los departamentos

Fuente: elaboración propia.