



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS
EMPRESARIALES (CICE 2019)
*(IX Taller Internacional de Hotelería y
Turismo (HOTELTUR 2019)***

**TÍTULO: PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACIÓN,
VALIDACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS
DIRECTIVAS EN LA DIRECCIÓN HOTELERA DEL KURHOTEL
"ESCAMBRAY"**

***TITLE: PROCEDURE TO IDENTIFY, VALIDATE AND CERTIFY
THE MANAGERIAL COMPETENCES IN THE HOTEL
MANAGEMENT OF THE KURHOTEL "ESCAMBRAY"***

Autores: Yanelys Leandro Amaró¹ y María Sotolongo Sánchez²

Instituciones:

- 1- Directora Adjunta del Kurhotel Escambray de Topes de Collantes, Trinidad, Sancti Spíritus, República de Cuba. e-mail: director.adjunto.khe@topesdecollantes.co.cu
- 2- Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas (UCLV), Santa Clara, República de Cuba. e-mail: msotolongo@uclv.edu.cu



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



RESUMEN

Las empresas cuyo recurso fundamental constituye su capital humano, requieren sistemáticamente de inversiones sobre el conocimiento, el perfeccionamiento continuo de los hábitos de trabajo y conductas laborales que permitan el mejoramiento del desempeño individual y colectivo, y con ello, la calidad de los servicios. La introducción y consolidación de competencias directivas es muy necesaria para mejorar el funcionamiento de las empresas. En la Dirección Hotelera del Kurhotel Escambray se reconocen insuficiencias asociadas al desempeño efectivo de los directivos y en consecuencia, a los resultados de la entidad. Esta investigación recoge los resultados de la aplicación de un procedimiento para identificar, validar y certificar las competencias directivas en la Dirección Hotelera del Kurhotel Escambray. Fueron utilizados el método analítico-sintético, inductivo-deductivo, histórico-lógico, y a nivel empírico: el análisis documental, la entrevista, la encuesta, la observación directa, el diagrama causa-efecto, el método constructivista y el método Delphi por rondas. El principal aporte de esta investigación radica, precisamente, en concebir un procedimiento general de carácter interno y estratégico con enfoque hacia la gestión, que explica la esencia de la problemática objeto de estudio, a la vez que conduce a su solución y que soportado por un conjunto de procedimientos específicos, con sus correspondientes métodos y herramientas analíticas armónicamente conjugadas, faciliten la implementación de la GRH por competencias contribuyendo, de esta forma, a la mejora continua del Sistema de GRH y de la organización en su conjunto.

Palabras claves: Competencias directivas; Gestión; Capital humano; Desempeño

Eje Temático II: Turismo y Gestión



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



SUMMARY

Companies whose fundamental resource constitutes their human capital, systematically require investments in knowledge, the continuous improvement of work habits and work behaviors that allow the improvement of individual and collective performance, and with it, the quality of services. The introduction and consolidation of management skills is very necessary to improve the functioning of companies. In the Hotel Management of the Kurhotel Escambray, insufficiencies associated with the effective performance of the directors and, consequently, the results of the entity, are recognized. This research gathers the results of the application of a procedure to identify, validate and certify managerial competencies in the Hotel Management of the Kurhotel Escambray. The analytical-synthetic, inductive-deductive, historical-logical, and empirical method were used: the documentary analysis, the interview, the survey, the direct observation, the constructivist method and the Delphi method by rounds. The main contribution of this research lies, precisely, in conceiving a general internal and strategic procedure with a focus on management, which explains the essence of the problem under study, while leading to its solution and supported by a set of specific procedures, with their corresponding methods and harmoniously conjugated analytical tools, facilitate the implementation of the HRM by competences, contributing, in this way, to the continuous improvement of the HRM System and of the organization as a whole.

Keywords: *Managerial competencies; Management; Human capital; Performance*



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



1. Introducción

El turismo es un sector económico que se ha convertido en una de las primeras industrias del mundo. A gran cantidad de países le genera un porcentaje representativo de sus ingresos, de modo que les ayuda a equilibrar sus balanzas de pago. Países en vías de desarrollo encuentran en la actividad turística una oportunidad de alcanzar alta competitividad. En proporción a este crecimiento se reconoce el evidente peso de los servicios en el Producto Interior Bruto (PIB) de la economía de un país y la necesidad de ser más productivos, es por ello que representa una recomendable solución desarrollar estrategias creativas y sistemas de gestión, que permitan a las empresas competir con garantía de éxito.

Cuba no está excepta de este fenómeno mundial, a partir de los años 90 este sector emerge como uno de los más dinámicos e importantes y constituye un eslabón fundamental en su economía. El producto turístico ha experimentado un sistemático mejoramiento e innovación en la búsqueda de cambios que permitan alcanzar altos niveles de calidad que satisfagan las expectativas de los visitantes .

La actualidad de las organizaciones está marcada por constantes cambios reconociendo como factor principal para mantener y perfeccionar su gestión la atención que le dedique a su capital humano, que ha transitado de una administración funcional del personal a una gestión estratégica dentro de la organización. El enfoque en su tratamiento ha evolucionado desde el enfoque tradicional de Taylor centrado en la persona, al enfoque de capital intelectual donde las personas son un activo intangible preciado y creador de valor económico en la organización. Dentro del conjunto de recursos existentes en la empresa para que esta desarrolle su actividad, se destaca poderosamente la importancia de los Recursos Humanos (RH), por sí mismos y como encargados de otros importantes recursos como la tecnología y la calidad. En los últimos años el recurso humano ha pasado de ser considerado sólo como un elemento de costo (para algunos el más importante) a verse como uno de los activos más importantes de la empresa y el que mejor permite obtener mejoras en la rentabilidad y ventajas competitivas sostenibles (Lorenzo Roche 2017).

El acelerado y constante cambio en las estructuras productivas, los logros científicos técnicos alcanzados, el desarrollo existente en el mercado internacional y la marcada



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



competencia, exigen de las empresas excelencia y óptimo desarrollo en sus productos o servicios. Cuba hoy se enfrenta al reto de nuevos cambios, en sus políticas y con ello en el contexto laboral, donde se concibe al hombre como su recurso máspreciado. El éxito de una empresa depende en gran medida de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar a la conquista organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial (Izarra Calzada ,2015).

En la gestión del talento humano de cualquier empresa es muy importante el papel de los directivos, pues estos organizan y dirigen las funciones principales de la misma en las diferentes áreas. Uno de los retos más importantes a los que esto se enfrentan es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo.

En las empresas cubanas, aunque se ha trabajado en la definición de competencias a raíz de la implementación de las normas cubanas de la familia 3000 a partir del año 2007(actualmente derogada), este es un tema aún incipiente en la gestión del capital humano al adoptar Cuba la NC ISO 10018:2016 y en específico, de sus directivos para garantizar un buen desempeño de sus funciones que contribuya al desempeño efectivo de las organizaciones que dirigen.

El Kurhotel Escambray no es una excepción en este sentido, ya que se evidencian insuficiencias asociadas al desempeño efectivo de los directivos, que van desde la falta de competencias para ejercer sus funciones y orientar y controlar el trabajo de sus subordinados constituyendo esta la situación problemática que fundamenta la presente investigación. Para contribuir a la solución de la problemática antes planteada se define como objetivo general diagnosticar el estado actual de la GCH como paso previo para proponer un procedimiento para diseñar las competencias directivas en el Kurhotel Escambray.

2. Metodología

Con el propósito de diagnosticar el estado actual del Kurhotel Escambray en base a sus recursos y capacidades se utilizaron los métodos y técnicas siguientes:

Métodos del nivel empírico:



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- Análisis de documentos: a través de la revisión de las agendas de trabajo de jefes de capital humano, manuales de procedimientos, estrategia de la empresa, evaluaciones de desempeño y calificadores de cargo.
- Entrevistas a directivos y trabajadores.
- Observación directa
- Diagrama causa-efecto

3. Resultados y discusión

Caracterización del Kurhotel "Escambray"

Enclavado a 800 m sobre el nivel del mar en la cordillera del Escambray (macizo montañoso de Guamuhaya) en su porción centro-sur, en el municipio de Trinidad, provincia de Sancti Espíritus y con todas las condiciones necesarias para disfrutar de una naturaleza privilegiada, verde, serena, acogedora y enigmática; constituyendo un escenario ideal para la organización de eventos, con renovada experiencia y prestigio por la profesionalidad del personal y la variedad de alternativas se encuentra el Kurhotel "Escambray", centro de rehabilitación para turismo nacional e internacional.

La misión del Kurhotel "Escambray" es garantizar la rehabilitación y/o revitalización de la salud de oficiales activos y no activos de las FAR y el MININT, único en su tipo en Cuba y América Latina, donde se combinan armónica y sinérgicamente servicios de salud y hotelería para convertirlo en centro de referencia de la Medicina Bioenergética.

Su visión: somos una institución especializada en el turismo de salud con servicios de excelencia, considerado centro de referencia de la medicina tradicional y natural y de rehabilitación y revitalización de salud en el ámbito nacional e internacional.

Tiene como objeto social:

- Desarrollo de actividades de asistencia médica encaminadas a la rehabilitación y/o revitalización de los clientes remitidos por la dirección de Logística de los Servicios Médicos de las FAR.
- Prestación de servicio de aseguramiento médico al turismo nacional e internacional.
- Promoción, venta y gestión de servicios hoteleros: alojamiento, restauración y recreación para clientes interesados en el turismo especializado de salud.



- Explotación de negocios como arrendamiento de locales para uso comercial y/o científico.

Diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Capital Humano en el Kurhotel "Escambray"

El diagnóstico de la situación actual de la GCH estará dirigido al análisis de aspectos tales como el funcionamiento de los procesos claves de la GCH (selección e integración, capacitación y desarrollo y la evaluación del desempeño) y el análisis de los métodos de trabajo (descripción de los puestos de trabajo específicamente); exponiéndose finalmente las principales causas de las deficiencias detectadas.

El capital humano que presta sus servicios en el Kurhotel "Escambray" se caracteriza por una elevada calidad humana y profesional. Actualmente, se cuenta con una plantilla aprobada de 257 trabajadores, con 238 en plantilla cubierta, lo cual representa un 92.6 % de completamiento. A partir de estos datos se procede a determinar el comportamiento del personal en cuanto a su composición por sexo, categoría ocupacional, nivel de escolaridad y edad.

Composición por sexo

De los 238 trabajadores, 136 son mujeres y 102 son hombres cuyos porcentajes se representan en la figura 1, comportándose superior la fuerza femenina, con relación a la masculina.

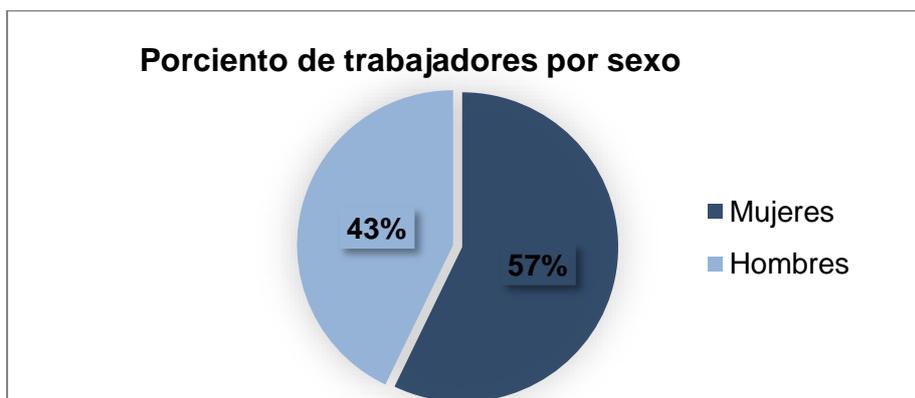


Figura 1. Cantidad de trabajadores por sexo. Fuente: elaboración propia.

Composición por categoría ocupacional



En el Kurhotel la plantilla cubierta se encuentra distribuida en las categorías ocupacionales siguientes: cuadros, administrativos, obreros, servicios y técnicos; mostrándose en la figura 2 el porcentaje de trabajadores pertenecientes a cada una de ellas.



Figura 2. Porcentaje de trabajadores por categoría ocupacional. Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar el 38.65% del total de trabajadores pertenecen al servicio, constituyendo el mayor porcentaje lo cual demuestra que el Kurhotel se encuentra a la vanguardia de los servicios de hotelería de alojamiento, restauración y recreación para clientes interesados en el turismo especializado de salud, un 34.03% son técnicos, el 23.53% son obreros, el 2.94% pertenece al personal encargado de garantizar el avance eficiente de la entidad, es decir los cuadros y solo un 0.84% corresponde a la administración.

✚ Composición por nivel de escolaridad

Respecto al nivel de escolaridad en la figura 3 se muestra el porcentaje de trabajadores por cada nivel, con lo que se puede concluir que, a pesar de existir un elevado porcentaje de personal con bajo nivel escolar, el 51% de los trabajadores posee algún título de técnico medio, medio superior o superior.



Figura 3. Porcentaje de trabajadores por nivel de escolaridad. Fuente: elaboración propia.



Composición por edad

La edad constituye un elemento importante dentro de las características del personal. En la figura 4 se muestra el comportamiento de esta en la fuerza laboral del Kurhotel, donde existe un alto porcentaje de personal con edades entre 18 y 30 años, representando el 42.01% del total de la fuerza laboral, no obstante, se cuenta con un capital humano maduro y con vasta experiencia.

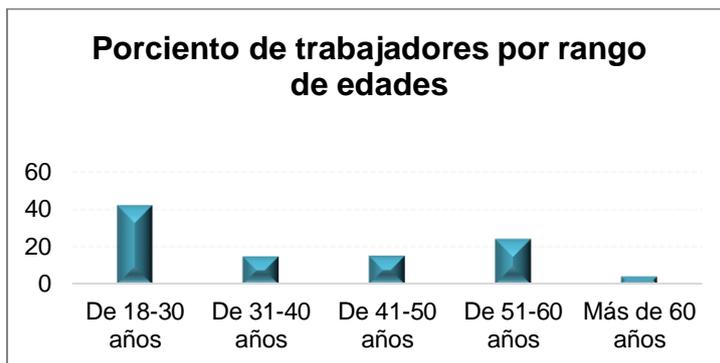


Figura 4. Porcentaje de trabajadores por rango de edades. Fuente: elaboración propia.

Caracterización de los cuadros

Tanto los cuadros directivos como ejecutivos constituyen la máxima autoridad en la gestión y dirección en una empresa, organización o institución, de ahí su peculiar tratamiento. En la figura 5 se aprecia una breve caracterización de los cuadros del Kurhotel "Escambray".



Figura 5. Caracterización de los cuadros del Kurhotel "Escambray". Fuente: elaboración propia.



Diagnóstico de los procesos claves de la Gestión del Capital Humano en el Kurhotel "Escambray"

El proceso de Gestión del Capital Humano es el que rectora en gran medida todo el estado y funcionamiento de la organización. Lo anterior implica la necesidad de realizar un diagnóstico de la situación actual a este proceso, específicamente a los subprocesos de selección y contratación de personal, evaluación del desempeño y capacitación y a la descripción de los cargos, subprocesos fundamentales a tener en cuenta para diseñar perfiles de competencias para los cargos, dadas las características específicas de este tipo de hotel donde se combinan los servicios médicos con el servicio hotelero.

Selección y contratación de personal

Con relación a la selección y contratación del personal, es necesario aclarar que el proceso en este tipo de entidad está regido por una bolsa empleadora. Inicia con la entrega de planillas que recogen los datos personales de los posibles candidatos. Una vez llenadas y entregadas en la oficina central, son traspasadas al Servicio de Inteligencia Militar (SIM) para su investigación. Luego de informar al departamento de Recursos Humanos los sujetos aceptados, se crea un comité de expertos que va asignando las distintas personas a los puestos a partir de las necesidades de personal emitidas por el Kurhotel, sin embargo, en esta comisión no se incluye a ningún funcionario del mismo. Posteriormente se crea otro comité por parte del hotel para decidir si se acepta la propuesta emitida por la oficina central. En realidad, la institución lo que hace es elevar la necesidad de cubrir una plaza o puesto y luego se dedica a la parte de contratación del personal y a su integración en el colectivo laboral. El principal señalamiento en todo este proceso está dirigido a que para la selección y contratación se tienen en cuenta requisitos que contempla la resolución 195 y no se realiza en base a competencias, debido a que estas no se encuentran identificadas. Además sólo se emplea una entrevista inicial como técnica propia de este proceso.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño en la entidad, es realizada por el jefe inmediato superior del trabajador (jefes de áreas) y se basa fundamentalmente a través de un modelo que contienen una serie de indicadores, destacándose principalmente, el cumplimiento de los objetivos de trabajo, funciones, tareas individuales, la realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida; cumplimiento de la disciplina y



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



aprovechamiento de la jornada laboral; entre otros que contribuyen de una u otra forma al rendimiento laboral de cada uno de los trabajadores. Como principal deficiencia se puede señalar que al no estar adecuadamente definidas las competencias para cada uno de los puestos y cargos de trabajo, la evaluación se realiza por indicadores muy globales, tales como calidad del trabajo, cantidad de trabajo, cumplimiento en tiempo de las tareas, actitud y consagración al trabajo y disciplina laboral y no por las competencias que requiere cada cargo, incluso no se consideran aquellas competencias específicas que requieren los servicios médicos.

Capacitación

En el caso de la capacitación, esta parte de la identificación de las necesidades individuales de cada trabajador, acto que realizan los jefes de cada área a través del Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje y con esta información se confecciona el plan anual de capacitación de la entidad.

Es importante destacar que, en el año 2018 de un total de 15 acciones a desarrollar, solo se ejecutaron cinco, lo cual representa aproximadamente el 33% de cumplimiento, siendo bien bajo. En este proceso la principal limitante radica en que el plan de capacitación no se realiza teniendo en cuenta las competencias a desarrollar en el personal.

Análisis y diseño de puestos de trabajo

Una vez consultados los calificadores de cargo se detectó de modo general que los mismos son muy genéricos, incluso algunos carecen de determinada información específica y más detallada de sus funciones para con su puesto de trabajo. Los requisitos que plantean para ocupar el puesto en ocasiones solo se basan en nivel ocupacional y en cuanto a requisitos de conocimientos y habilidades son bajos, su período de actualización es elevado y algunos reflejan actividades que pueden ser desempeñados por otros puestos, sin contar que para los cargos directivos no se cuenta con ningún calificador, profesiograma o perfil con sus funciones y competencias, constituyendo todo lo anterior limitantes de esta actividad.

A partir del diagnóstico realizado a cada una de las actividades claves del proceso de gestión del capital humano fue elaborado un diagrama causa-efecto, el cual se muestra en la figura 2.6 donde se resumen las principales causas de las insuficiencias en la gestión del capital humano del Kurhotel "Escambray".

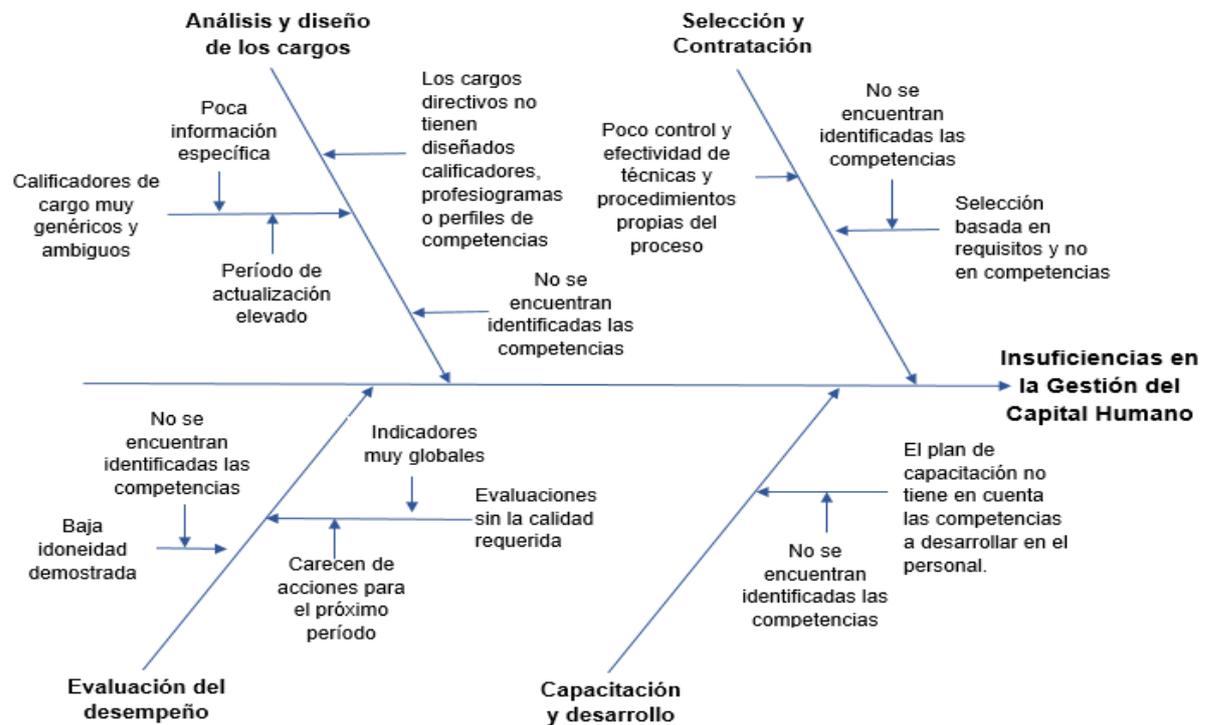


Figura 6. Diagrama causa-efecto para el proceso de GCH. Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta todo este análisis crítico y exhaustivo se puede inferir que la causa fundamental de las deficiencias en el proceso de gestión del capital humano es la no identificación de competencias, lo que entre otras trae consigo que, por una parte el rendimiento del trabajador en ocasiones se vea afectado ya que el mismo no conoce de mucha más información necesaria y complementaria de su puesto o cargo de trabajo y por otra un mal análisis del desempeño del trabajador, dado que la evaluación en la mayoría de los casos no es la más efectiva y adecuada, pues sólo se consideran indicadores que resultan ser muy globales. De ahí la necesidad de diseñar adecuadamente el perfil de competencias para los cargos y en primer lugar para los directivos.

Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias directivas en la dirección hotelera del Kurhotel "Escambray"

Etapa 1. Identificación de las competencias directivas

Esta etapa consta de 4 pasos que implican la creación del equipo de trabajo, la definición de los cargos, la selección de los métodos para definir el perfil de competencias y el diseño del perfil de competencias directivas, a partir de la identificación de las necesidades de la organización, las políticas y objetivos. Como resultado de esta etapa se



realiza la propuesta de las competencias directivas, según el formato que se propone en el cuadro 1.

Cuadro 1. Formato propuesto para el perfil de competencias directivas.

Competencias	Conductas estratégicas
Competencias Estratégicas	
Competencias Intratégicas	
Competencias Eficacia personal	

Etapa 2. Normalización de las competencias directivas

La normalización se realiza mediante la validación y certificación, por parte del equipo de trabajo y la aprobación por parte del director de la empresa en un documento que contiene, según el orden de importancia otorgado por los expertos, la definición conceptual de las competencias identificadas y sus comportamientos asociados. Este proceso concluye con la inclusión de las competencias normalizadas en los perfiles de competencias directivas de la empresa, constituyendo un documento de referencia y consulta obligada.

Etapa 3. Evaluación y certificación de las competencias directivas

La evaluación de las competencias directivas será realizada por el jefe inmediato superior de cada cuadro y de los funcionarios designados y con la asesoría del departamento de Recursos Humanos, quienes dispondrán del criterio de autoevaluación del propio directivo y de las evidencias objetivas necesarias (evaluaciones del desempeño realizadas con anterioridad, criterios de desempeño aportados por los trabajadores, los clientes y proveedores, etc.).

Posteriormente se procede a la detección de las necesidades de aprendizaje o capacitación que es menester solucionar en cada evaluado, al conocerse la brecha entre las competencias reales y las competencias deseables definidas para el cargo específico, orientándose la planificación de la formación, mediante el diseño de un plan de



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



capacitación individual a desarrollar a través de cursos y entrenamientos en el cargo que contribuirán a mejorar el desempeño que se llevaba hasta ese momento para potenciar las competencias que lo requieran, pero centrando la atención en aquellas competencias que más contribuyen a obtener un desempeño laboral superior.

4. Conclusiones

1. El Kurhotel "Escambray" tiene como misión garantizar la rehabilitación y/o revitalización de la salud de oficiales activos y no activos de las FAR y el MININT, único en su tipo en Cuba y América Latina, donde se combinan armónica y sinérgicamente servicios de salud y hotelería para convertirlo en centro de referencia de la Medicina Bioenergética.
2. El diagnóstico de la Gestión del Capital Humano permitió conocer la existencia de deficiencias en cada uno de los subprocesos analizados, selección, capacitación y evaluación del desempeño, destacándose principalmente la ausencia de competencias laborales y en especial de las directivas que impiden un desempeño exitoso del personal y por ende de la empresa.
3. Para contribuir a la gestión del talento humano, se propone un procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias directivas en el Kurhotel "Escambray" que incluye tres etapas desde la identificación, normalización y certificación con su correspondiente ED y plan de capacitación.

5. Referencias bibliográficas

1. NC ISO 10018: 2016. Gestión de la calidad-diretrizes para la participación activa y la competencia de las personas.
2. Izarra Calzada , A. (,2015). Procedimiento para el diseño de las competencias laborales en la tienda especializada "LA VEGUITA" de la Sucursal Caracol. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística. UCLV, Cuba.
3. Lorenzo Roche, L. (2017). Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales en la UEB Recape VC "David Díaz Guadarrama". Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Ingeniería Industrial. UCLV, Cuba.