

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE DE TRABAJADORES POR CUENTA PROPIA EN ENTIDADES DE ALOJAMIENTO Y RESTAURACIÓN EN LA HABANA.

Daikel Adriano Abreu Rodríguez

(Licenciado en Sociología; Profesor Instructor, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana)

daikel_abreu@ftur.uh.cu daikeladriano@gmail.com

Ana Alina Ponce Álvarez

(Licenciada en Gestión Turística; Profesora Asistente, Facultad de Turismo, Universidad de La Habana)

ana_ponce@ftur.uh.cu anaalina85@yahoo.es

Resumen:

Dentro de los negocios privados en Cuba los que proliferaron con mayor rapidez fueron los que operaron con el turismo internacional como mercado meta, específicamente los de alojamiento y restauración. En aras de determinar las necesidades de aprendizaje de los trabajadores de estos establecimientos se realizó esta investigación. Para cumplir con el objetivo de la misma se estudiaron un total de 36 entidades: más del 70% fueron alojamientos privados en el municipio de Centro Habana, en la zona de Cayo Hueso mientras que el resto del grupo está compuesto por 10 restaurantes por cuenta propia del municipio Plaza de la Revolución, puntualmente en la zona del Vedado. Las instalaciones objeto de estudio fueron abordadas en diferentes ocasiones con el objetivo de analizar su funcionamiento, características, así como el conjunto de requisitos y habilidades que deben poseer los que en ella laboran. De igual manera fueron entrevistados algunos de los trabajadores de diferentes puestos para determinar los conocimientos y habilidades que ya poseían. Las necesidades de formación encontradas fueron el resultado de contrastar los conocimientos y habilidades que

poseían los trabajadores con las exigencias de cada uno de los puestos de trabajo.

Palabras claves: Necesidades, Aprendizaje, Conocimiento, Habilidades, Alojamiento, Restauración, La Habana

Abstract

Within private business in Cuba those which proliferated faster were focused to the international tourism as goal market, specifically lodging and restaurant business. In order to determine the training needs of the workers in these establishments was made this research. To fulfill the objective were studied 36 entities: over 70% were private accommodations in the municipality of Centro Habana, in Cayo Hueso area, while the rest of the group comprises 10 private restaurants in Plaza de la Revolution, specifically in the area of Vedado. The facilities studied were approached at different times with the aim of analyze its performance, features, and the set of requirements and skills that its workers must possess. In the same way some workers occupying different positions were interviewed to determine the knowledge and skills they already had. Training needs found were the result of contrasting the knowledge and skills that workers possess and the requirements of each job.

Keywords: Lodging, Restaurants, Training Needs, Havana City, Abilities, Knowledge

Introducción:

La gestión de recursos humanos adquirió especial significación debido a la ubicación de las personas como el factor fundamental dentro del proceso de producción y como la ventaja competitiva en la consecución de los objetivos estratégicos de las empresas. La agudización de la competencia se acompañó del surgimiento de modelos estratégicos de gestión de recursos humanos que presuponen para su completo funcionamiento contar con un personal cada vez mejor preparado.

La capacitación del capital humano en la actualidad es uno de los fenómenos más estudiados en las investigaciones sobre turismo. Este tópico puede considerarse, sin restar importancia a otros, como uno de los más trascendentales en la actualidad.

Cuba, posee una larga experiencia en la creación y desarrollo de sistemas de capacitación dirigidos a fomentar acciones para el desarrollo del personal e identificar las necesidades de capacitación de los trabajadores de cualquier sector productivo o de servicio, sin embargo son pocas las investigaciones dirigidas a determinar las expectativas y las necesidades de la fuerza laboral vinculada al trabajo por cuenta propia.

En el sector turístico del país se pueden apreciar cambios culturales en el trabajo (Martín, 2009) y por consiguiente en el sistema de relaciones sociales de trabajo (SRST). Fue en este sector donde tomaron cuerpo las primeras y más novedosas formas de propiedad que redimensionaron espacialmente la economía cubana. (Martín, 2009) Los negocios privados que con más fuerza y rapidez proliferaron fueron los asociados al alojamiento y la restauración y la mayoría operaron en sus inicios con el turismo internacional como mercado meta.

Lo anterior se acelera con los Lineamientos de la política económica y social del país aprobados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y con la publicación del conjunto de los Decretos y Decretos-Leyes que aparecen en las Gacetas Oficiales Extraordinarias Especiales 11 y 12 del 2010 que modifican, flexibilizan y diversifican las regulaciones pertinentes al trabajo por cuenta propia en el país.

Hoy más que nunca, cuando el país se encuentra inmerso en la optimización del capital humano formado por la Revolución, el trabajo por cuenta propia se visualiza como una opción de empleo para el personal disponible, sobre todo en el sector de los servicios. El empleo racional y óptimo del capital humano continúa siendo para la sociedad cubana un desafío, más aún para las empresas de nueva creación.

Es por lo anterior que se considera de trascendental importancia llegar a identificar, las necesidades de capacitación del personal vinculado al trabajo por cuenta propia que labora en negocios de alojamiento y restauración; aspecto que no sólo beneficiará el desarrollo de la actividad turística, sino que conducirá al logro de una mejor capacidad de trabajo, trayendo consigo un aumento indiscutible de la calidad de los servicios percibida por el consumidor, tanto nacional como internacional. Fundamentado en el hecho que tanto provenientes del sector estatal como del sector por cuenta propia, estos son productos que se ofertan a los clientes en el destino país Cuba o en el destino Habana o en alguna zona turística específica, sin importar el modo en que se gestionan.

Por ser el cuentapropismo una actividad relativamente joven no se han estudiado sus recursos humanos a profundidad, ya sea desde el punto de vista social, económico o tecnológico. No se cuenta hasta el momento con información suficiente acerca de sus necesidades de conocimiento, formación y capacitación, por lo que esta investigación tuvo como objetivo; identificar el estado actual de capacitación del personal que labora en los negocios por cuenta propia de alojamiento y de restauración, así como sus necesidades de formación para el futuro.

Metodología:

La investigación se llevó a cabo aproximadamente durante un año en los negocios por cuenta propia del sector de los servicios que mayor relación tienen con el turismo en Cuba; la restauración y el alojamiento. Primero se realizó el estudio en las *casas particulares*ⁱ y posteriormente en los *paladares*ⁱⁱ. La metodología utilizada para ambos casos fue muy similar pero con algunas diferencias que se reflejan a continuación.

Fue necesario primeramente realizar una revisión bibliográfica sobre el tema, comprendiendo materiales sobre la gestión de Recursos Humanos, los negocios por Cuenta Propia en Cuba y además algunos materiales que tratan la gestión de los recursos humanos en entidades de alojamiento y restauración. Fue de vital importancia lo relacionado con la capacitación y la formación de los recursos de mayor relevancia para cualquier organización “las personas”. (Cuesta, 2005)

Después de lo anterior se realizó un estudio exploratorio que permitió comprender de una mejor manera el fenómeno y realizar el diseño del trabajo de campo, así como la selección de las técnicas de recogida de información y la confección de los instrumentos a utilizar en el desarrollo de la investigación. El estudio exploratorio consistió en la visita a un grupo de negocios de alojamiento y restauración; entrevistas a personas que habían laborado en este tipo de establecimientos, así como la consulta a un grupo de profesionales que han investigado el tema con anterioridad y en las condiciones actuales.

Con los elementos enunciados anteriormente se procedió a realizar el diseño de la investigación en cuestión. El objetivo fundamental fue, como aparece en la introducción, diagnosticar los conocimientos y habilidades actuales así como las necesidades de capacitación de los trabajadores que laboran en los negocios por cuenta propia asociados al sector del turismo (restaurantes y casas particulares). Debido a la numerosa cantidad de este tipo de entidades con que cuenta el país, y específicamente La Habana, era imposible abarcarlas todas, por lo que fue necesario trabajar con un grupo de ellas para cada caso.

Los alojamientos utilizados en el estudio pertenecen al municipio Centro Habana, específicamente al Consejo Popular Cayo Hueso. Este consejo tiene aproximadamente 45 casas particulares que prestan servicios actualmente, del total de ellas se trabajó con 26 que fueron seleccionadas a través de un método de muestreo accidental, basado fundamentalmente en la aceptación por parte de las personas (propietarios y trabajadores) en participar en el estudio. Se escogió Cayo Hueso por la ubicación que tiene, sirviendo de puente entre dos de las zonas turísticas más importantes de la ciudad: el Vedado y el Centro Histórico; además la realización de la investigación en este

lugar posibilitaba la economización de los recursos disponibles, abarcando así una muestra más grande.

Los restaurantes comprendidos en el estudio pertenecen al municipio Plaza de la Revolución, específicamente al Vedado. Esta área tiene alrededor de 50 restaurantes privados promocionados o registrados en sitios web y fue precisamente esta vía la que se utilizó para seleccionar la muestra con que se trabajó en la investigación. Se escogió el Vedado ya que está entre las zonas turísticas más importante de la ciudad y en ella se realizan gran parte de las actividades recreativas, culturales y sociales; además se trabajó en este espacio geográfico buscando también la economización de los recursos disponibles para el desarrollo de la investigación.

La selección de los restaurantes que integraron la muestra se realizó a partir de la confección de 5 estratos que se corresponden con la frecuencia en que cada entidad aparece promocionada en los sitios web utilizados para la selección.ⁱⁱⁱ De esa manera conformarían un estrato, por ejemplo, todos los restaurantes que aparezcan en 4 de las páginas web, todos los que aparezcan en 2 de las páginas web conformarían otro estrato y así respectivamente hasta quedar conformados los 5 estratos.

La estratificación se realizó previendo que la mayor frecuencia se correspondiera con los negocios de mayor éxito y la menor frecuencia se correspondiera con los negocios de menor éxito; en cualquiera de los dos casos, los conocimientos y habilidades de los trabajadores contratados iban a estar influyendo en ese resultado. Por tanto, se trabajó con dos restaurantes, seleccionados al azar, dentro de cada uno de los estratos creados, buscando que estuviesen representadas entidades con características diferentes.

Las técnicas de recogida de información utilizadas en la investigación fueron la observación y la entrevista en profundidad. La primera de ellas sirvió para la caracterización (físico-espacial) de las instalaciones tanto de alojamiento como de restauración, así como para analizar el funcionamiento dentro de ellas. Esta técnica se utilizó en todas las entidades comprendidas en la muestra. La segunda se utilizó para el intercambio con los trabajadores que laboran en estos negocios, usando como tema central sus conocimientos y habilidades y sus necesidades de formación y desarrollo. Fueron entrevistados a un total de 30 personas (trabajadores y propietarios) de las 26 Casas Particulares seleccionadas y a un total de 50 personas de diferentes puestos de trabajos (gestor de negocio, dependiente gastronómico, cocinero, mensajero-comprador y personal de limpieza) de los 10 restaurantes.

El siguiente paso fue elaborar perfiles o conjuntos de requisitos - según el puesto de trabajo- de conocimientos y habilidades que deben tener los trabajadores. Estos requisitos fueron definidos teniendo en cuenta la bibliografía sobre el diseño de puestos de trabajo y perfiles de competencias,

los criterios de especialistas en el tema, un grupo de perfiles y profesiogramas de puestos afines, de restaurantes y hoteles de La Habana y además las observaciones realizadas en los negocios.

El diseño de los requisitos de conocimientos y habilidades de cada uno de los puestos de trabajo, permitió contrastar estos últimos, con los que según lo expresado por los trabajadores en las entrevistas poseían, y de ahí como resultado se obtuvo, las necesidades de capacitación de los trabajadores que laboran en los negocios por cuenta propia del sector turístico.

Resultados:

El caso del alojamiento:

En las casas particulares estudiadas se constató que los objetivos fundamentales que se proponen enfocados hacia el cliente son: brindar un trato más personalizado, ofrecerle mayor privacidad y precios más económicos.

Estos inmuebles presentan buen confort, contando con accesorios como televisores, neveras y baños dentro de las habitaciones dedicadas a la renta. También cuentan con servicios añadidos opcionales, como son los de restauración, y en casos muy específicos los de lavandería, de manera que completan su producto, asemejándolo al que ofrecen los hoteles.

Las desventajas que tienen radican en que no hacen actividades de animación, no tienen piscina, salas de juegos, centros de recreación o buró de venta de excursiones. Para contrarrestar esta situación los que allí laboran informan a los clientes acerca de los lugares de interés, los centros de información turística, las actividades culturales que se realizan en la ciudad, entre otras.

Los principales mercados que pernoctan en estas pequeñas empresas de la localidad, son los europeos, liderados fundamentalmente por el mercado español, aunque los franceses y los italianos también utilizan con bastante frecuencia estos alojamientos.

El personal cuentapropista que brinda servicio de alojamiento en el barrio de Cayo Hueso puede clasificarse como una fuerza de trabajo madura y muy profesional, predominando fundamentalmente el sexo femenino y en edades comprendidas entre 35 y 50 años.

Del total de entrevistados, 21 tienen un nivel medio superior (12 grado) 5 son universitarios y el resto alcanzó un noveno grado. Su capacitación ha sido muy poca, pues solo 8 han realizado cursos de superación, de los cuales 2 hicieron más de uno. Estos cursos de superación estuvieron enfocados principalmente a los idiomas, informática y en menor medida a la gastronomía.

Al comenzar el trabajo en los alojamientos 16 de los entrevistados no habían laborado nunca antes en el sector de los servicios, mientras que 14 sí habían tenido algún vínculo anteriormente. Del total, 9 trabajadores habían tenido otro negocio, fundamentalmente vinculado a la esfera de la gastronomía.

Haciendo referencia a los años de experiencia en los servicios de alojamiento, se aprecia que es inferior al 20% los que tienen menos de un año, mientras que 13 de ellos tienen entre uno y

cinco años de experiencia e igual cifra (13) tienen más de 5 años. Se evidencia que este personal, a pesar de no haber tenido una capacitación más sistemática ha ganado experiencia con la realización de su trabajo diario y han adquirido gran habilidad en la prestación de los servicios.

Necesidades de formación:

De los arrendatarios, 18 expresaron sus deseos de capacitarse, en idioma inglés 8, con el objetivo de lograr una mejor comunicación con los clientes. 2 enunciaron la necesidad de profundizar en temas como la gastronomía, el marketing y las relaciones públicas y 8 manifestaron que pasarían cualquier curso relacionado con el puesto en que se desempeñan actualmente.

Los 12 restantes dijeron no tener deseos de capacitarse. El motivo fundamental lo atribuyeron a que no tenían edad para estudiar, pues 3 de ellos tienen entre 45 y 50 años, 6 tienen entre 50 y 60, y 2 ya sobrepasan los 60 años de edad.

Gráfico # 1: Cursos a los que desean asistir los trabajadores de las Casas Particulares.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla # 1: Requisitos y habilidades ideales para los trabajadores de pequeños negocios de alojamiento.

REQUISITOS Y HABILIDADES IDEALES	
REQUISITOS	HABILIDADES
1.- Higiene y Limpieza.	1.1- Limpiar y ordenar habitaciones y áreas exteriores.
	1.2- Mantener ciclo de cambio de ropa.
	1.3- Fomentar o crear servicio de lavandería con la calidad requerida.
	1.4- Controlar el proceso.

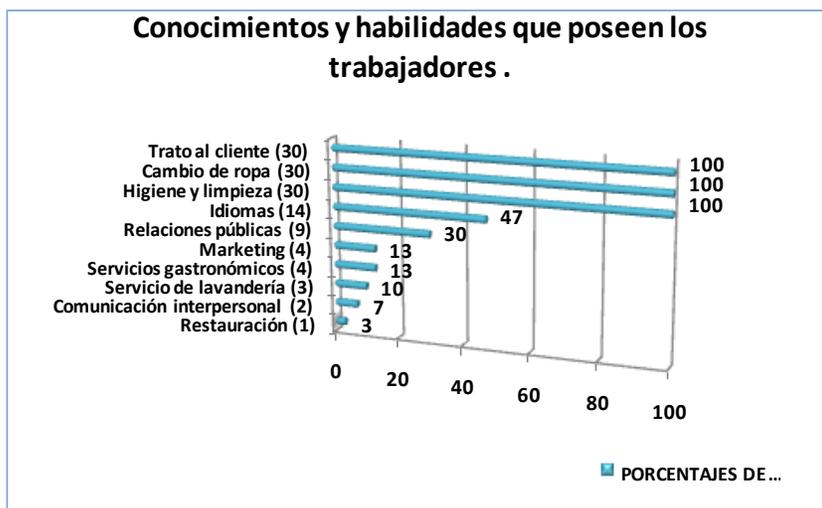
2.- Dominar algún idioma.	2.1- Crear un estudio sistemático.
	2.2- Aplicarlo en la comunicación directa con el cliente.
3.-Comunicación Interpersonal.	3.1- Dirigirse con respeto y cortesía.
	3.2- Tener retroalimentación con el cliente.
	3.3- Presentar buenas normas de conducta y ética profesional.
4.- Relaciones Públicas	4.1- Mejorar diseño y estética de los carteles.
	4.2- Atender quejas y/o reclamaciones de los clientes.
5.- Marketing	5.1- Incorporarse a la red nacional que comercializa este producto.
	5.2- Confeccionar brochures que permitan al cliente conocer la oferta.
	5.3- Tener conocimiento del mercado que pernocta.
6.- Restauración	6.1- Brindar un servicio gastronómico de alta calidad.
	6.2- Elaborar una carta menú que permita conocer la variedad de la oferta.
	6.3- Elaborar platos con presentación agradable y de alta calidad.

Fuente: Elaboración propia.

Los requisitos que aparecen en la tabla # 1, al ser contrastados con la información obtenida mediante las entrevistas se aprecia que, todos los trabajadores han adquirido habilidades en el trato con los clientes, el proceso de cambio de ropa y de higienización y limpieza de las habitaciones, considerándolos además, como actividades fundamentales para prestar su servicio.

14 de los trabajadores manejan algún idioma, el resto está convencido que el desconocimiento de esto representa una barrera en el momento de instaurar una comunicación, por lo que se convierte en interés de la mayoría tener acceso a los cursos que se imparten. Sin embargo, como se puede apreciar en el gráfico, principales conocimientos como el marketing, relaciones públicas y comunicación interpersonal, son poseídos por un porcentaje reducido de este personal. Asimismo, las habilidades y conocimientos necesarios para ofertar servicios añadidos (gastronomía, restauración y lavado de ropa al cliente), son portados por muy pocos de ellos.

Gráfico # 2: Conocimientos y habilidades que poseen los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia.

La contrastación de los requisitos con la información de las entrevistas realizadas, permitió agrupar las necesidades de capacitación en tres grupos de conocimientos y habilidades:

- El primero de estos grupos se corresponde con los conocimientos de Idioma suficientes como para poder operar con nuevos mercados logrando una buena comunicación con los clientes; lo necesitan aproximadamente la mitad del personal estudiado.
- El segundo de los grupos recoge los conocimientos y habilidades relacionados con la Restauración, el Marketing y las Relaciones Públicas y lo necesitan alrededor del 90% de los trabajadores comprendidos en la muestra.
- Por último el tercer grupo está integrado por los conocimientos, habilidades y sobre todo las buenas prácticas en temas relacionados con la higienización y la comunicación personal y es requerido por el 100% de la muestra estudiada.

Teniendo en cuenta lo descrito hasta el momento, cabe señalar, que esta fuerza laboral a pesar de ser muy competitiva, presenta necesidades de formación. Aumentar los conocimientos, para mejorar las competencias inmersas dentro de los requisitos de marketing, relaciones públicas y restauración, así como dominar a la perfección algún idioma (inglés fundamentalmente), permitirá a este capital humano comercializar mejor el producto a través de la oferta de un servicio de mayor calidad que fortalecería la imagen de este sector dentro del turismo.

El caso de los restaurantes:

Los restaurantes por cuenta propia que fueron objeto de estudio presentan características similares entre sí, dentro de estas se encuentran: el ofrecer un servicio personalizado, utilizar productos alimenticios frescos y la comodidad de sus espacios e inmuebles.

Estos establecimientos tienen como promedio 8 mesas, siendo El Decamerón el de mayor capacidad con 14 mesas y los de menor capacidad son el Nerei, Café Laurent y D´Doce con 6 mesas cada uno. Los precios de las ofertas varían desde un peso cubano convertible (CUC) para los entrantes y bebidas, hasta 32.00 CUC para platos principales, siendo el precio promedio de 9.30 CUC. El de mayor rango de precios es D´Doce con un promedio de 14.00 CUC, mientras que El Nerei y Castas & Tal tienen ofertas cuyos precios máximos no exceden los 10.00 CUC.

El tipo de comida más recurrente es la internacional y la criolla, ya que más de la mitad de los restaurantes estudiados se especializan en estas modalidades culinarias. Asimismo, se encontraron otros tipos de especialidades que se conjugan con las anteriores como son: cocina fusión, gourmet, casera, de autor e italiana.

La mayor cantidad de visitantes que frecuentan estas instalaciones provienen de Europa, fundamentalmente Francia y España. Otros mercados de importancia lo constituyen Estados Unidos y los cubanos residentes en el país, así como los cubanos residentes en el exterior, siendo estos últimos los que mayores beneficios económicos reportan a los establecimientos.

El número de trabajadores en estas instalaciones oscila entre 7 y 12, con un promedio de 8, siendo el Gringo Viejo la de mayor cantidad; los de menor suma son, Castas & Tal, Café Laurent y D´Doce.

La diferencia respecto al sexo entre el personal comprendido en la muestra no es muy significativa, de un total de 50 entrevistados 28 son hombres y 22 mujeres. Su promedio de edad ronda los 39 años, siendo los trabajadores con edades comprendidas entre los 35 y 50 años los que más abundan y los mayores de 50 los de menor presencia.

El nivel de escolaridad se comporta de la siguiente forma, 9 entrevistados poseen Nivel Superior para un 18% del total, 24 manifestaron tener Nivel Medio Superior para un 48% y 17 haber vencido solo el Noveno Grado para un 34%.

Solo 12 personas han estado vinculados al sector turístico antes del restaurante; dentro de ellos el promedio de tiempo trabajado en el sector de los servicios turísticos es de 5.3 años. Si a lo anterior se añade que, además de los 12 trabajadores que habían estado vinculados a los servicios turísticos, existen 21 que tienen más de cinco años de experiencia en otros servicios se puede afirmar que el personal está habituado al trato con los clientes. Del total de trabajadores 15 de ellos

ya habían tenido experiencias en negocios por cuenta propia, principalmente en cafeterías y restaurantes, siendo los de El Decamerón y Mamma Mía los más aventajados en este sentido.

Considerando el tiempo de permanencia de estos trabajadores en el negocio, se pueden dividir en tres rangos -los que han permanecido menos de 1 año, los que llevan entre 1 y 5 y los que tienen más de 5 años-. Según este criterio existen solo 9 trabajadores en el primer rango, 25 en el segundo y 16 en el tercero. El promedio de años trabajados en el negocio es de 5 años y los valores más elevados se encuentran en el Nerei y en El Decamerón con un promedio de 9 años, pues son estos los negocios más antiguos de los comprendidos en el estudio.

Necesidades de formación:

Las necesidades de formación de los trabajadores de los restaurantes varían según el puesto que ocupen. En sentido general se mostraron con deseos de aprender nuevas cosas, incluso algunas ajenas al puesto que actualmente desempeñan. Los gestores de los negocios plantearon que desean capacitarse en primer lugar en los estudios relacionados con el marketing para perfeccionar las técnicas de venta. Desean aprender y profundizar además idiomas y técnicas de maridaje e identificaron como de mucha importancia el conocimiento sobre leyes y reglamentos para el desarrollo de la actividad cuentapropista.

Los dependientes gastronómicos coinciden en sus intereses fundamentales con los gestores, pues aspiran a ganar en conocimientos de idiomas y sommelería. En este grupo 3 dependientes aspiran a aprender cómo gestionar un establecimiento de alimentos y bebidas, lo que muestra sus deseos de emprendimiento y sus aspiraciones futuras.

Los cocineros constituyeron un grupo interesante, pues 3 de los 10 entrevistados no expresaron interés en la capacitación. Del resto, 5 acudirían a cursos de chef y de idiomas, 2 a cursos de cocina internacional y uno desea aprender sobre gastronomía y servicios.

El grupo de mensajeros-compradores y encargadas de limpieza fueron los menos motivados hacia la capacitación y los que declararon interés lo hicieron hacia otras actividades diferentes a la suya como gastronomía, contabilidad, ama de llaves, bares y cantinas y contabilidad.

Al igual que en los casos de los alojamientos los que no mostraron interés por la superación adujeron la edad como principal motivo de desinterés, pues consideran no tener tiempo, condiciones ni paciencia para asumir nuevos estudios.

Para cada uno de los puestos de trabajo se definió un conjunto de conocimientos y habilidades ideales que se deben tener para el desempeño de sus funciones. A continuación se expone como ejemplo los requisitos del gestor de negocio:

Tabla # 2: Conocimientos y habilidades que deben poseer los gestores de negocios de los restaurantes por cuenta propia.

Requisitos	Competencias ideales
1. Dominio de idiomas extranjeros	1.1 Estudiar sistemáticamente.
	1.2 Aplicarlo en la comunicación directa
2. Gastronomía	2.1 Brindar un servicio gastronómico de calidad
	2.2 Elaborar carta menú que permita conocer la variedad de la oferta
	2.3 Elaborar la ficha de costo de los platos ofertados
	2.4 Conocer y practicar el servicio gastronómico y de vinos
3. Cocina	3.1 Poseer conocimientos sobre la elaboración y presentación de los platos que se ofertan
4. Logística	4.1 Conocer cuáles son los productos de mayor salida
	4.2 Dominar el principio FIFO[1] para el almacenamiento
	4.3 Realizar las compras con anticipación
	4.4 Realizar y controlar inventarios de insumos, productos, lencerías y mobiliarios
5. Contabilidad	5.1 Elaborar los planes de ingresos, costos, gastos y estados de resultados mensuales, semestrales o anuales
	5.2 Elaborar el presupuesto de la entidad (ventas, compras e inventarios)
6. Marketing	6.1 Confeccionar brochures que permitan al cliente conocer la oferta
	6.2 Poseer conocimientos sobre la competencia (oferta, precios, público objetivo)
7. Gerencia	7.1 Conocer sobre la legislación vigente para entidades privadas de restauración
	7.2 Conocer funciones de cada puesto de trabajo subordinado
	7.3 Tener habilidades para la toma de decisiones

	7.4 Dominar las técnicas de dirección
8. Comunicación Interpersonal	8.1 Dirigirse con respeto y cortesía al público interno y externo
	8.2 Tener retroalimentación con los clientes
	8.3 Presentar buenas normas de conductas y éticas
9. Animación	9.1 Conocer las preferencias culturales de sus clientes más fieles.
	9.2 Elaborar plan de animación mensual
10. Recursos Humanos	10.1 Conocer sobre la psicología organizacional(motivación, satisfacción de los trabajadores y clima organizacional)
	10.2 Conocer sobre el Sistema de GRH
11. Informática	11.1 Conocer y utilizar las herramientas informáticas para el trabajo diario y el almacenamiento de datos
	11.2 Utilizar las redes informáticas para la promoción

Fuente: Elaboración Propia

Las necesidades de capacitación para los trabajadores de los restaurantes por cuenta propia se concentran en lo que se aborda a continuación.

En el grupo de los gestores se puede identificar dos conjuntos de habilidades y conocimientos: aquellas en las que tienen que profundizar y en las que necesitan superarse para la mejor realización de su trabajo. El primer conjunto está integrado por materias como el Marketing, Comunicación Interpersonal, Logística, Contabilidad y Gerencia que ayudarán a la optimización del trabajo y al mejor control del negocio. El segundo grupo está integrado por los temas en los que no poseen conocimiento alguno y son Animación, Gestión de Recursos Humanos, Informática y el idioma, el cual les ayudará a mejorar las relaciones con los clientes y a atender mejor las posibles reclamaciones que les hagan. Además, necesitan capacitación sobre las nuevas leyes vigentes para los negocios por cuenta propia de restauración.

Para los dependientes gastronómicos se identifican las temáticas relacionadas con el idioma, los estudios de contabilidad, sommelería y funciones de capitán, las cuales les ayudarán con el propio desarrollo de su actividad, proporcionando que puedan brindar el servicio gastronómico con mayor calidad.

El grupo de los cocineros posee los conocimientos básicos para su puesto de trabajo, pero debe profundizar en otros aspectos que puedan aumentar su productividad laboral como es el caso del

idioma inglés, la logística y el proceso de almacenamiento de los alimentos con lo que permitirá optimizar la vida de los productos y aprovecharlos al máximo. Existe otro grupo de materias en los que el personal desea capacitarse para aumentar sus conocimientos y así poder diversificar los platos que ofertan y mejorar la calidad y la rapidez del servicio, como son la cocina internacional y los cursos de chef.

Dentro del grupo de los mensajeros-compradores los deseos de capacitarse son escasos pues no muestran interés en mejorar las habilidades que requiere su puesto de trabajo, más bien su principal interés radica en tomar cursos que los perfilen hacia otros puestos como por ejemplo en gastronomía, bares y cantinas, sommelería y caja que son habilidades propias de los dependientes. Aun así, deben capacitarse mediante cursos en aspectos propios de su puesto como son la negociación y la expresión oral.

Los trabajadoras de higiene y limpieza deben capacitarse en cómo se realiza la higiene y desinfección de las diferentes áreas del restaurante para que lo mantengan según las normas de higiene establecidas para las entidades de restauración, y en menor medida deben tomar cursos de cocina para que ayuden en distintas labores en esta área, cumpliendo de esa manera uno de los principios de la gestión por competencias, ser capaz de desempeñarse en varias funciones.

Conclusiones:

Los trabajadores por cuenta propia han desarrollado autodidactamente y a través de su experiencia práctica, diferentes conocimientos, herramientas y habilidades que le permiten realizar su trabajo con calidad. La mayoría no ha estado nunca vinculado al sector turístico y muy pocos tienen formación específica para el cargo que actualmente ocupan.

Este personal presenta una brecha entre las competencias reales que poseen y los requisitos ideales para estos negocios, siendo los mayores de 45 años de edad los menos interesados en la capacitación.

El dominio de habilidades en el idioma inglés y el marketing fueron los más recurrentes de los conocimientos que necesitan adquirir tanto en los alojamientos como en los restaurantes por cuenta propia.

Para el caso de los alojamientos los requisitos más necesitados son: los idiomas, la comunicación interpersonal, marketing, relaciones públicas y restauración.

Para los restaurantes se requiere una mayor profundización en los idiomas, la sommelería, la gastronomía, la cocina, la higiene y la negociación. En este caso los que se desempeñan actualmente como mensajeros-compradores y encargados de limpieza aspiran a aprender materias que no tributan a su puesto actual.

Los que laboran en restaurantes en general tienen mayor disposición para aprender y asumir nuevos conocimientos y habilidades que los que laboran en los negocios de alojamientos, siendo los gestores del negocio los que más habilidades han desarrollado y a su vez los que más requisitos deben cumplir para desempeñarse exitosamente.

Bibliografía:

Abreu, D. (2011) Turismo, Sector Privado y Capital Humano [Trabajo Final del Curso de Sociología del Trabajo]. Universidad de La Habana; Cuba.

Armas, A. (2009) Alojamiento turístico en el sector privado en Ciudad de La Habana. Facultad de Turismo, Universidad de La Habana. (trabajo de diploma)

CC – PCC (2010) Proyecto de lineamientos de la política económica y social para el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, Cuba.

Cuesta, A., (2000) Gestión por Competencias. Monografía. Ciudad Habana. Cuba. Editorial Félix Varela.

Cuesta, A. (2005) Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.

Martín, J. (2009 b) Cultura del trabajo, población y turismo: Los impactos del reajuste de los 90. CEDEM, Universidad de La Habana. La Habana, Cuba.

Ministerio de Justicia (2010) Gaceta Oficial de la República de Cuba. Año CVIII, Número 11. La Habana, Cuba.

Ministerio de Justicia (2010) Gaceta Oficial de la República de Cuba. Año CVIII, Número 12. La Habana, Cuba.

Morales, A. (2009) Capital humano: hacia un sistema de gestión de la empresa cubana. Editora Política. La Habana, Cuba.

Valdés, L. y otros (2011). La demanda turística hacia La Habana: Implementación adaptada del sistema de información turística de Asturias. Oviedo, Ediciones la Universidad de Oviedo.

ⁱ Es con este término que se conocen los negocios de alojamiento, privados o por cuenta propia, en Cuba.

ⁱⁱ Es con este término que se conocen los negocios privados de restauración, o restaurantes por cuenta propia, en Cuba.

ⁱⁱⁱ Los sitios web utilizados para la creación de los estratos y la selección de los restaurantes fueron: www.casasenlahabana.awardspace.info , www.paseosporlahabana.com , www.bookinghavana.com , www.alamesa.com , www.tripadvisor.com .