



**UNIVERSIDAD DE CAMAGUEY  
CENTRO DE ESTUDIOS MULTIDISCIPLINARIOS DEL  
TURISMO**

**DETERMINACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL  
RECEPCIONISTA HOTELERO DEL GRAN HOTEL DE  
CAMAGUEY MEDIANTE UN ENFOQUE POR PROCESOS.**

**AUTOR: MIDIALA OROPESA VENTO**

**CAMAGUEY, DICIEMBRE 2006**

# INDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I</b> Consideraciones conceptuales acerca de la relación entre la calidad de los servicios hoteleros, la gestión por procesos y la gestión por competencias.	6
1.1 Calidad de los Servicios Hoteleros	6
1.2 La gestión por Procesos.	12
1.4 La gestión por Competencias	18
<b>CAPÍTULO II</b> Fundamentación Metodológica	28
2.1 Problema	28
2.2 Objetivos	28
2.3 Definiciones Conceptuales Operacionales	29
2.4 Unidad de Análisis	30
2.5 Procedimiento Utilizado	30
2.6 Fundamentación Metodológica de las Técnicas Empleadas	34
2.7 Procesamiento de la Información	39
<b>CAPÍTULO III</b> Análisis de los Resultados	40
3.1 Caracterización General de la Instalación en la cual se analizó el puesto de trabajo " Recepcionista Hotelero"	40
3.2 Resultados Obtenidos con la Aplicación del Procedimiento	43
<b>CONCLUSIONES</b>	63
<b>RECOMENDACIONES</b>	64
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	65
<b>ANEXOS</b>	

## RESUMEN

Se trata de una investigación descriptiva, realizada en el período de Enero a Diciembre del 2006, en la Ciudad de Camagüey, trata sobre la Determinación del perfil de competencias del puesto del Recepcionista Hotelero del Gran Hotel de la Ciudad de Camaguey, mediante un enfoque por procesos; en la que combinando métodos cualitativos y cuantitativos, se persiguen los siguientes objetivos: Diagnosticar el puesto de trabajo del Recepcionista Hotelero del Gran Hotel, aplicar el procedimiento existente para determinar perfiles de competencias de un puesto, mediante un enfoque por procesos, en la determinación del perfil de competencias del Recepcionista Hotelero del Gran Hotel y por ultimo diseñar el perfil de competencia del Recepcionista Hotelero del Gran Hotel de la ciudad de Camaguey. Se utilizó un procedimiento existente para determinar los perfiles de competencias en los puestos de trabajo, apoyado en el análisis por procesos, desarrollado en una investigación anterior que tuvo como marco los servicios financieros de FINCIMEX en Camagüey, aplicándolo, en nuestro trabajo, al puesto del Recepcionista Hotelero del Gran Hotel de la Ciudad de Camagüey.

La aplicación de dicho procedimiento, permitió a esta organización lograr una adecuada identificación de los perfiles de competencias partiendo de los procesos fundamentales del puesto estudiado y mantener así la relación existente entre las competencias y los valores centrales del servicio orientado al cliente, lo cual constituye actualmente un reto para la hotelería cubana.

Se elaboraron instrumentos metodológicos para el estudio del puesto y los resultados del perfil fueron obtenidos por el criterio de expertos, para determinar la pertinencia e importancia del mismo. Se establecen al final, las recomendaciones para la aplicación del procedimiento en la determinación de perfiles de competencias de otros puestos de trabajo.

## INTRODUCCION:

Los acontecimientos mundiales ocurridos en los últimos años, la urgente necesidad de hacer organizaciones eficientes, el surgimiento de un mercado más competitivo, la responsabilidad de producir sin dañar nuestro ambiente, la necesidad subsecuente de servir a un cliente más consciente y preparado (más exigente en la calidad de los servicios) han provocado la necesidad de transformar la concepción que se ha tenido en los últimos años de la Gestión Empresarial y en particular la necesidad de acoplarla a los cambios del entorno.

Actualmente en Cuba, todo el sistema empresarial está en un proceso de perfeccionamiento del modelo de Gestión, por lo que establecer éste con una filosofía de mejoramiento continuo de los procesos es importante para dar respuesta a las exigencias del ambiente externo que rodea las organizaciones.

Las organizaciones que desarrollan su actividad en la esfera del Turismo y que buscan la excelencia hoy saben que se hacen competitivas en la medida que sean capaces de determinar sus propios procesos en función de sus clientes, la naturaleza de su actividad y su estrategia.

Estas circunstancias exigen recursos humanos de alta capacitación y profesionalidad, con una formación permanente que contenga las competencias y valores éticos adecuados que los ayuden a comprender y ofrecer este servicio de excelencia a sus clientes.

Para el logro de dichos objetivos es esencial contar con un personal competente, el cual ha dejado de entenderse como un costo y ha pasado a entenderse como un recurso. La incorporación de este punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, subrayándose la importancia de los recursos humanos como fuente de generación de calidad en la producción y en los servicios.

La dirección de Recursos Humanos abandona así el enfoque tradicional y evoluciona hacia una nueva forma de gestión, en la que los hombres resultan esenciales para el

logro de los objetivos, al generar una serie de competencias como componentes claves en todos los procesos de obtención de mayores valores y resultados.

Con este marco de referencia, se puede asegurar que la gestión de calidad por procesos y la gestión por competencias se complementan, pues ambas formas de gestión tienen en su base un enfoque sistémico, propician la creatividad individual y colectiva, facilitando el desarrollo de los recursos humanos, se centran en las identificación de objetivos y necesidades, propician la formación y el aprendizaje continuo y el pensamiento estratégico.

Para gestionar por competencias respondiendo a los procesos principales identificados en los servicios, es necesario partir de la definición de los perfiles de competencias de los diferentes puestos existentes en la organización, estos perfiles deben ser diseñados e implantados cuidadosamente y adaptados a las circunstancias, necesidades y procesos específicos de cada organización, respondiendo a los valores presentes en la cultura orientada al cliente.

Dado el marcado interés que tienen las instalaciones hoteleras por continuar desarrollando servicios de calidad y teniendo en cuenta la importancia que tiene el departamento de Recepción, ya que se trata del primer Departamento del Hotel con el cual el cliente entra en contacto. Se identificó la necesidad de aplicar un procedimiento que permita la determinación del perfil de competencias del puesto del Recepcionista Hotelero relacionándolo con cada uno de los procesos identificados en la Recepción.

Es por esto que nos propusimos aplicar **el procedimiento existente para determinar los perfiles de competencias en los puestos de trabajo, apoyado en el análisis por procesos**, desarrollado en una investigación anterior que tuvo como marco los servicios financieros de FINCIMEX en Camagüey, **aplicándolo al puesto del Recepcionista Hotelero del Gran Hotel de la Ciudad de Camagüey.**

La aplicación en FINCIMEX, de dicho procedimiento, permitió a esta organización lograr una adecuada identificación de los perfiles de competencias partiendo de los procesos fundamentales del puesto estudiado y mantener la relación existente entre las

competencias y los valores centrales del servicio orientado al cliente, lo cual constituye actualmente un reto para la hotelería cubana.

Esta investigación se propone dar respuesta al siguiente **problema**: ¿Cómo determinar el perfil de competencias del puesto del recepcionista hotelero del Gran Hotel teniendo en cuenta un enfoque por procesos?

La novedad científica principal que aporta esta investigación radica en: contextualizar en el entorno de un Hotel de la ciudad de Camagüey la aplicación de este procedimiento para trasladar su pertinencia al ámbito hotelero, donde se interrelacionan la gestión por procesos, la gestión por competencias y los valores presentes en la cultura orientada al cliente.

El objeto de la investigación se enfoca en la gestión por competencias de los recursos humanos, su relación con la gestión por procesos y la cultura orientada al cliente y el campo la gestión de los recursos humanos.

**El objetivo general de la investigación es:**

**Determinar el perfil de competencias del Recepcionista Hotelero en el “Gran Hotel” de la Ciudad de Camagüey mediante un enfoque por procesos.**

**Los objetivos específicos de la investigación, son los siguientes:**

1. Diagnosticar el puesto de trabajo del Recepcionista Hotelero del Gran Hotel de la Ciudad de Camagüey.
2. Aplicar el procedimiento existente para determinar perfiles de competencias de un puesto, mediante un enfoque por procesos, en la determinación del perfil de competencias del Recepcionista Hotelero del Gran Hotel de la Ciudad de Camagüey.
3. Diseñar el perfil de competencia del Recepcionista Hotelero del Gran Hotel de la Ciudad de Camaguey.

Los métodos empleados para la elaboración de la investigación parten del análisis teórico de las concepciones generales sobre el tema y para la solución científica de la misma se exige el uso de procedimientos metodológicos, que se basan en el empleo de métodos de expertos, búsqueda de información, análisis y síntesis, entrevistas, observación, cuestionarios, dinámicas de grupos, así como otras técnicas estadísticas, además de realizar una profunda búsqueda bibliográfica.

El trabajo lo conforman tres capítulos, el primero aborda las Consideraciones conceptuales acerca de la relación entre la calidad de los servicios hoteleros, la gestión por procesos y la gestión por competencias y ha sido estructurado a su vez en tres acápites: La calidad de los servicios hoteleros, la gestión por procesos y la gestión por competencias. El segundo capítulo aborda la problemática metodológica, donde se explica las fases que se siguieron en el estudio, y se fundamenta la utilización de las técnicas para alcanzar los objetivos planteados. Por último, en el tercer Capítulo se caracteriza a la instalación objeto de estudio, se analizan los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento y se a partir de ahí se enuncian las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

# CAPITULO I:

## **CONSIDERACIONES CONCEPTUALES ACERCA DE LA RELACION ENTRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS HOTELEROS, LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA GESTION POR COMPETENCIAS.**

### 1.1 Calidad de los Servicios Hoteleros.

En la economía cubana, la industria turística representa un papel muy importante y es una alternativa priorizada en los momentos actuales, como fuente de ingresos en divisas. Esto trae consigo un gran interés y una imperiosa necesidad de perfeccionar continuamente los servicios que son ofrecidos en sus instalaciones. Como consecuencia del fortalecimiento y expansión de esta industria, aparece la competencia internacional cada vez más fuerte entre todos los centros que ofertan un producto al turismo, lo cual obliga a trabajar para mejorar la calidad de los servicios y ser más eficientes.

Ciertamente la calidad es una preocupación que tiene el hombre desde los tiempos más remotos, la historia de la humanidad está directamente ligada a la calidad, el ser humano al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar sus vestidos observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo

El concepto de calidad, ha variado a lo largo del tiempo y según el contexto en que sea utilizado, sufriendo una evolución que transita por el autocontrol, la inspección, el control externo, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total.

Cuando se dice que algo tiene calidad se designa un juicio positivo con respecto a las características del objeto, el significado del vocablo calidad en este caso pasa a ser equivalente al significado de los términos excelencia, perfección. A continuación se exponen algunos conceptos de la calidad:

Calidad (Deming): Ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continua.

Calidad (Juran): Uno de los elementos clave de la definición de la calidad es la “adecuación de uso” de un producto.



Calidad (Crosby): Su lema es “hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”

Normas ISO 9000: 1994: El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades expresadas o implícitas.

Normas ISO 9000:2000: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Después de haber hecho un profundo análisis de las anteriores definiciones y de haber consultado otras bibliografías referentes a este tema, hemos llegado a las siguientes conclusiones.

La Calidad significa la satisfacción de las expectativas individuales de cada cliente, es un concepto concreto perceptible en toda su extensión, es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la posibilidad de satisfacer las necesidades o expectativas de forma personalizada a cada cliente. Es darle al cliente lo que quiere y cuando lo quiere. La calidad es un todo, no un algo, es la interpretación subjetiva de los productos y servicios, teniendo en cuenta, la información que recibimos, los valores que tenemos, la influencia del entorno, la cultura, la formación y el precio que estamos dispuestos a pagar. Es la medida frente a un estándar considerado excelente.

Alcanzar la calidad en las empresas de servicios es una tarea nada sencilla pero que debe acometerse pues es la única forma de proporcionar clientes satisfechos, que son los que han visto cubiertas sus necesidades y expectativas, permanecen fieles a las empresas y vuelven a hacer negocios con ellas. Estos clientes leales suponen una garantía de continuidad para las empresas y son la base de su rentabilidad. Las empresas deben ver los servicios desde la perspectiva del cliente en vez de estar continuamente autoobservándose. Lo importante es aportar valor al cliente; sin servicio no hay cliente y sin cliente no hay empresa. A pesar de lo anterior, muchas organizaciones se olvidan de quién paga las facturas, trágico error que influirá negativamente en su propio desarrollo.

En cuanto a la calidad en los servicios turísticos, hay que señalar que nos encontramos en una actividad que está formada por un conjunto de establecimientos e instalaciones

que si bien todos tienen una finalidad común, como son el servicio de comidas y bebidas y/o alojamiento, las diferencias entre ellos son considerables. Todos y cada uno tienen su razón de ser, puesto que atraen a una demanda dispuesta a consumir los productos y servicios que ofrecen.

La calidad que conciben los hoteles y la que perciben sus clientes son a menudo dos mundos distintos. Los hoteles pueden considerar que está produciendo o dando servicios de alta calidad y, sin embargo, los clientes pueden considerar que éstos son deficitarios.

La orientación al cliente debe ser la esencia de la cultura de estas instalaciones que tengan pasión por el servicio. No es únicamente labor del director de calidad o del departamento de calidad, toda la empresa debe estar convencida y desearlo. La cuestión es bien fácil: los clientes son cada vez más críticos con respecto a los servicios recibidos.

Las empresas hoteleras no deben centrarse en lo que son capaces de producir, sino en lo que el cliente espera. Para conocer claramente esto, es fundamental que exista una comunicación abierta, se comparta la información y se confíe e implique a todo su personal. La productividad se mide en términos de satisfacción del cliente y da como resultado un aumento de la rentabilidad, existiendo una relación directa entre el nivel del servicio prestado y los beneficios. Lo anterior implica que es necesario un cambio cultural y de percepción que afecte a la esencia misma de la gestión de la empresa y la enfoque directamente a satisfacer las necesidades del cliente. Un mejor servicio da lugar a mayor cuota de mercado y retorno sobre la inversión, afectando positivamente al resto de los indicadores financieros y comerciales.

El cliente solo ve los fallos y considera que estos no deberían existir. Se deben gestionar las expectativas de los clientes, definir unas normas precisas, aspirar a la excelencia y prestar atención a los detalles.

La experiencia que tiene el cliente del Hotel será positiva o negativa en función de los siguientes factores: el número y contenido de las opciones existentes, la disponibilidad del servicio, la actitud de los profesionales, el riesgo percibido al escogerlo, la rapidez y

precisión de la respuesta, la reacción frente a las reclamaciones y el grado de personalización del servicio.

“Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o recursos o bienes físicos y/o sistemas del proveedor del servicio, que se proporciona como solución a los problemas del cliente” (Ed. Díaz. 1994. p 27).

El sector hotelero presenta un conjunto de **características** que inciden directamente en un servicio de calidad, las mismas se pueden resumir en:

- Servicio intensivo en mano de obra con un alto componente de servicio personal. El producto que se oferta, a diferencia de las entidades productivas, tiene un alto grado de intangibilidad, ya que las fases de consumo y de producción se encuentran bastante unidas, como característica principal de los servicios. Esto hace que las percepciones de los Clientes, ya sean favorables o desfavorables, sean instantáneas.
- Es una industria muy sensible a las fluctuaciones de la demanda, ya que el producto hotelero fundamental (habitaciones para el alojamiento) se consume en el día o se pierde la posibilidad de utilización, o sea no se puede almacenar.
- Es un sector intensivo en capital, por el elevado costo promedio de la construcción de una habitación.
- Es un sector extremadamente competitivo, debido fundamentalmente al exceso de capacidad habitacional de muchas instalaciones y por la estacionalidad de la demanda (períodos de alta turística y períodos de baja turística).

En las empresa hoteleras, el contenido de la organización se podría resumir en las actividades que aparecen en al Figura 1

<b>Alojamiento</b>	<b>Gastronomía</b>	<b>Administración</b>
Reserva - Recepción Consejería/Teléfono/Telex/Fax (Comunicación en general) Pisos/Lencería/Lavandería Accesos	Servicios de habitación Cocina Restaurantes Banquetes Bar/Cafetería Mayordomía	Análisis y control Compras Contabilidad Caja Intervención (auditorías) Facturación Proveedores Nóminas Almacenes
<b>Personal</b>	<b>Marketing</b>	<b>Otras actividades</b>
Altas y Bajas Reclutamiento y Selección Control Nóminas Seguridad del Trabajo, Higiene Formación Plantilla Relaciones internas y externas Seguridad (vigilancia) Control de entradas y salidas Salarios Convenios Comunicación interna Servicios médicos	Promoción Ventas Publicidad Relaciones Públicas Atención al Cliente Animación Business Center	Salas de juegos Tiendas Instalaciones deportivas Discoteca
	<b>Asesorías</b>	<b>Mantenimiento</b>

Figura 1: Principales actividades que se realizan en un Hotel.

Fuente: Trabajo de Diploma del Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría"  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Autores: Alejandro Hernández y Héctor Lemus año 2001, Pág. 24

Todas estas funciones crean una serie de relaciones entre las distintas áreas que tradicionalmente se han instituido en el sector hotelero. Pero el problema en estos momentos lo constituye, cómo las estructuras organizacionales que presentan las instalaciones turísticas pueden permitir relaciones mejores, más eficientes y flexibles entre sus áreas funcionales.

En la meta por lograr la calidad de los servicios, las empresas han seguido para esto diferentes enfoques, siendo el enfoque de procesos uno de los más acertados, pues

una vez que se decida realizar la gestión de una organización basada en sus procesos se tratará de mejorar constantemente el resultado de los mismos, lo cual se traduce en calidad.

**Por eso, sólo a través de los procesos de trabajo, es que se puede llegar a entender la organización hoy y en el futuro. Estos se desarrollan creando servicios con valor para el Cliente.**

A continuación abordaremos la importancia de la Gestión por Procesos en instalaciones hoteleras, como vía de que los clientes y consumidores perciban la calidad de los servicios que se ofertan.

## 1.2 La Gestión por Procesos.

En nuestro país, el exponente más representativo de la revolución de las ciencias empresariales aplicada a las empresas de producción y servicios, es el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Uno de los aspectos que plantea el mismo es, comenzar el diseño del perfeccionamiento de la organización, en el subsistema de la producción de bienes y servicios con un Enfoque por Procesos, por tanto, la importancia del tema de los procesos es palpable en la concepción y desarrollo de nuestras empresas.

En este sentido, el sector turístico, resulta uno de los primeros candidatos, y en el mismo, las instalaciones hoteleras, que están llamadas a dar el cambio necesario para fortalecer la economía cubana. La aplicación del enfoque por procesos dentro del marco del Perfeccionamiento Empresarial constituye una vía de acercarse a los clientes y a la obtención de mejores resultados en la actividad hotelera.

Diferentes autores han creado definiciones, de lo que es un proceso, dos muy sintetizadas las hacen el consultor norteamericano Stephen Heffernan, año 2001: “Un proceso es un conjunto de actividades que producen valor para un Cliente externo o interno”; y el C.P. Jesús Antonio Rivera Martínez en el Boletín DAFE del Gobierno

Mexicano, año 2000 que plantea "Definir un proceso es: conocer sus límites, salidas, clientes, entradas, proveedores, representando gráficamente las actividades que lo conforman". En la primera se enuncia concretamente el propósito o la razón de ser de un proceso, en cambio la segunda se especifican los elementos que los conforman.

Por su parte en la ISO 9000: 2000 se ofrece una visión más generalizada y aplicable a cualquier actividad, pues enuncia como "Un proceso: Toda aquella actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados".

En su forma más elemental y resumiendo las definiciones anteriores, los procesos se podrían representar, como aparece en la Figura 2. Una entrada, que estaría asociada a un proveedor, un productor que estaría encargado de la transformación de la entrada en salida o producto; o sea agregar valor a las entradas, y el Cliente (interno o externo) recibiría este producto o servicio, como se muestra en la Figura.

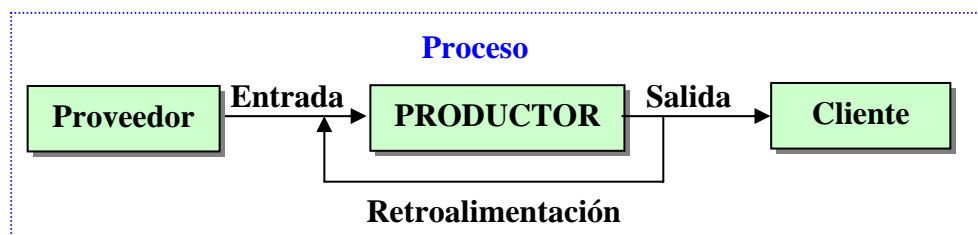


Figura 2. Esquema Elemental de un Proceso

Fuente: "La Gestión por Procesos" J. R. Zaratiegui. 1999. Pág 5

Un proceso se puede considerar como una "cadena de valor". Por medio de su contribución a la creación de un producto o a la entrega de un servicio, cada paso de un proceso añade valor al paso anterior y así hasta el último paso que el cliente (interno o externo) recibe el producto o servicio solicitado.

Una organización posee como característica básica la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de dicha organización centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los

mismos, así como la coordinación de sus diferentes actividades y la posibilidad de centrarse en los receptores de los output de dichos procesos, es decir en los clientes. Por ello, tal vez la **Gestión por Procesos** es un elemento clave en la gestión de la calidad.

"La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en elementos de salida" (NF.FDXSO- 176. 2000. p 12).

La Gestión por Procesos, es un sistema de organización empresarial basado en los principios de la calidad total, que aporta a la organización eficacia y flexibilidad, optimizando los resultados, y adaptándose a los nuevos requerimientos de los clientes, mejorando así la calidad de los servicios ofertados, la satisfacción del cliente y la implicación de los profesionales.

La Gestión por Procesos administra los procesos fundamentales de la empresa. Pero resulta indudable que, para llegar a una gestión efectiva de procesos se debe tener primero un Enfoque por Procesos. Entonces el enfoque constituye *el medio* y la gestión *el fin* a alcanzar.

La organización que aplica un enfoque de proceso para contribuir a la mejora de la calidad en sus servicios, persigue como fin:

- Responder a las necesidades y expectativas de los clientes, colocándolas en el centro del organismo;
- Dar un sentido al trabajo de las personas para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos sobre los cuales actúan;
- Determinar su misión y sus contribuciones para lograr la satisfacción del cliente;
- Optimizar la obtención de resultados.

Actualmente, el éxito de toda organización depende cada vez más de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Además cada uno de los individuos de la organización debe comprender la importancia de su papel para conseguir dichos objetivos: por lo tanto cada vez es más importante que las organizaciones apliquen los procesos adecuados para ayudar a las personas a afrontar los cambios necesarios en los procesos básicos que apliquen para desarrollar su labor.

La Gestión por Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos claves, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Las organizaciones que continúan de espalda a esta realidad, mantienen procesos operativos y de gestión fragmentados en tareas de escasos significados agrupadas en funciones específicas sin pensar en las necesidades de sus clientes. Hace falta una enorme burocracia para el control y coordinación con tareas que nada tiene que ver con el cliente. Se trata, pues, de lograr y asignar al trabajador una responsabilidad global sobre el proceso que tiene lugar en su ámbito de acción, a diferencia de su responsabilidad tradicional sobre una determinada tarea, la organización debe lograr que el hombre se sienta dueño de su proceso, sentimiento que contribuye decisivamente a su motivación y se proyecta en satisfacer al cliente.

Se ha venido analizando que la principal diferencia entre las organizaciones funcionales y de procesos reside en la forma de organizar y desempeñar el trabajo: la organización funcional se centra en servir a las funciones internas, mientras que la organización de procesos se concentra en servir a los grupos de interés.



Una organización funcional en la hotelería, debido a la misma naturaleza de los servicios, puede ejemplificarse, en la Recepción, con el caso siguiente:

“La recepcionista que hace el check in (ubicación en habitación) en el momento que arriba el Cliente, se preocupa solo por asignar la habitación, porque hasta ahí llega su responsabilidad. Sin embargo puede que el Cliente tenga que esperar porque la camarera todavía no ha hecho la habitación.”

Hay que tener en cuenta que estos errores pueden ser fatales para la entidad hotelera, ya que a menudo los Clientes no propician una segunda oportunidad de que se les brinde un buen servicio.

Otra dificultad es que sus funciones no fueran creadas para satisfacer al Cliente, sino para la satisfacción propia y como consecuencia se perciba una organización orientada hacia “adentro”.

Esto provoca que los departamentos se conviertan en “cercos” cerrados, potenciándose la individualidad, al pensar que las tareas realizadas en cada área van de principio a fin, provocando una línea de pensamiento: *“hago mi trabajo bien y hasta aquí llega mi responsabilidad”*

Por ejemplo: la tarea del check in, forma parte de un proceso mayor, esta por si sola no aporta valor al Cliente; sólo cuando el Cliente llega y se instala en la habitación, percibe el valor del servicio.

Una característica de nuestro sector hotelero, es, el hecho de que sus Clientes lo constituye el turismo internacional, planteándose por esta razón una competencia a nivel internacional en la zona geográfica que se encuentra nuestro país.

Este sector entonces, debe ser capaz de igualar y superar a sus competidores, y para lograr esto, resulta imprescindible que nuestras instalaciones estén orientadas hacia sus Clientes. Este enfoque requiere de una transformación de la organización y de

gestionar las competencias de su personal, pero teniendo en cuenta un enfoque por procesos.

Las instalaciones, que han identificado la gestión por procesos como una herramienta para lograr la calidad en los servicios, tiene ante sí el reto de gestionar de eficientemente su personal propiciando el aprendizaje continuo, la innovación y la satisfacción de sus trabajadores, introduciendo valores, transmitiendo conocimientos y favoreciendo modos de comportamientos que fomente una cultura de calidad total

**¿Es la gestión por competencias un instrumento eficaz para lograr la competitividad y la constante mejora en las organizaciones que gestionan por procesos?**

#### 1.4 La Gestión por Competencias

Muchas empresas han incorporado la gestión de recursos humanos basada en las competencias laborales como una herramienta para mejorar la productividad, la calidad del servicio y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. Cada día, más empresas estructuran su modelo de gestión de recursos humanos con base en la competencia laboral.

La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los servicios mediante la movilización del conocimiento y la capacidad de aprender en la organización. Se hace evidente así la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

La gestión por competencia puede calificarse como uno de los últimos eslabones de una cadena evolutiva, que coloca al factor humano en la primera posición dentro de las empresas.

El concepto de competencias surgió en Psicología como una alternativa al concepto de rasgo, herramienta de trabajo habitual en Psicología diferencial y en Psicología industrial. T. Parsons en 1949, elaboró un esquema conceptual que permitía valorar a una persona por la obtención de resultados concretos y por una serie de cualidades que

en ese entonces le eran atribuidas de una forma más o menos arbitraria (Resultados vs. Buena Cuna).

A continuación exponemos algunas de las definiciones expuestas por investigadores, que hace años vienen trabajando sobre el tema:

Las competencias son características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. (Boyatzis. 1982. p 23)

Competencia es una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación. Incluyen destrezas, conocimientos, concepto de sí mismo, rasgos de personalidad, actitudes y valores. (Spencer. 1993. p 19)

Al igual que ocurrió en el desarrollo de otras teorías como la de Calidad, existen al presente diversos enfoques y métodos al abordar las competencias laborales. Como enfoques clásicos se habla del anglosajón y del francés. También se clasifican por el método de análisis seguido como base de la competencia laboral en: Conductista, Funcionalista, Constructivista, Cognitivo, Hermenéutico-Reflexiva (Crítico) y Humanista. Brevemente veamos la especificidad de cada uno de ellos

En el enfoque anglosajón, las competencias son “la manera como la organización quiere conseguir sus resultados futuros, más que presentes”, y, por tanto, su énfasis no está en incrementar el rendimiento actual. Si la estrategia elegida implica satisfacción de los clientes y el trabajo en equipo, las competencias tienen que reflejar esta orientación y no otras, aún a pesar de que las competencias no aceptadas sean eficaces.

Uno de los rasgos característicos de esta corriente es que se centra más en los contenidos de los puestos de trabajo y en su relación con la estrategia global de la organización.

Claros exponentes de este enfoque han sido David McClelland y su HayMcBer Group; Richard Boyatzis, actual presidente del mismo y Lyle M. Spencer / Signe M. Spencer.

El enfoque francés está orientado más hacia la persona que hacia el cargo. Considera las competencias como una mezcla indisociable de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica, que son las que capacitan a la persona a ejercer su puesto de la mejor manera posible. Así, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias no reconocidas por los estudios reglados. En él las competencias deben desarrollarse ad hoc para cada organización, siendo imposible desarrollar competencias genéricas.

Este énfasis queda reflejado en el uso del concepto de “autoimagen” como motor del aprendizaje de la persona, siendo éste el que nos proporciona la propia imagen y el porqué de nuestro comportamiento. Es el enfoque más centrado en los procesos de aprendizaje de las personas. Considera a los Tests de Aptitudes y a los de Coeficiente Intelectual como importantes instrumentos predictivos en la gestión de las competencias. Su principal valedor es Claude Levy-Leboyer y su libro de referencias Gestión de las Competencias.”

Estos dos enfoques no son contrapuestos. Pueden verse como orientaciones generales que pretenden resolver cuestiones parecidas desde diferentes puntos de vista.

Como señalamos anteriormente los métodos analíticos empleados como base de la Competencia laboral, son: Conductista, Funcionalista, Constructivista, Cognitivo, Hermenéutico-Reflexivo (Crítico) y Humanista.

## MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS

CONDUCTISTA	Análisis de la conducta de las personas en el desempeño de una ocupación determinada.
FUNCIONALISTA	Análisis Funcional por Competencia Clave, que parte de un análisis de fortalezas, debilidades, misión y valores de la empresa
CONSTRUCTIVISTA	DACUM(desarrollo de un currículo) Y SCID (Desarrollo sistemático de curriculum e instrucción) que son métodos constructivista de Mejora de Productividad y Competencia Clave, que parten la visualización de problemas y soluciones utilizando las técnicas del dibujo y del collage para facilitar y profundizar la participación y el diálogo entre los participantes.
COGNITIVO	Análisis de los proceso cognitivos que intervienen en el desempeño de las personas. Se utiliza la taxonomía de Bloom como base para el análisis
HERMENEUTICO-REFLEXIVO (CRITICO)	Método AMOD (Desarrollo de un Currículum) cuyo punto de partida es el aprendizaje en la organización que depende en lo esencial de la movilización de los recursos y competencias humanas disponibles en su entorno. Hace énfasis en el autoaprendizaje y la enseñanza continua, no formal. El principal instrumento de gestión es el ejercicio constante de la reflexión, la auto evaluación/evaluación, que toma como punto de partida los enunciados de competencias que la persona debe dominar, para lo que se trata de delimitar los enunciados, de la manera más precisa posible en función de evitar la creación de las zonas grises o confusas, en la dinámica del proceso de auto evaluación / evaluación..
HUMANISTA	Método Humanista CODHI que parte del análisis de competencias humanas generales.

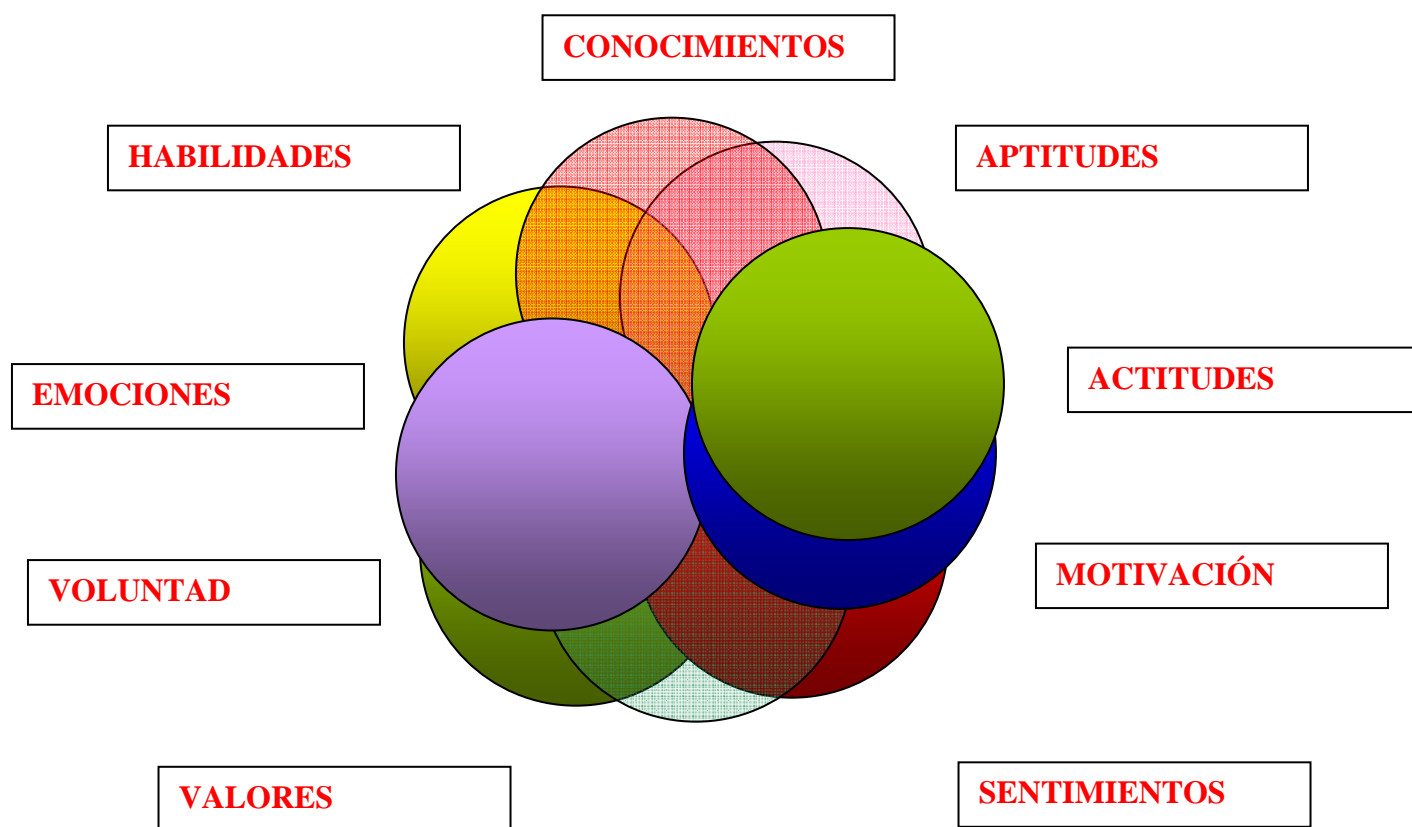
Cada variante del enfoque de competencias asume una conceptualización de las mismas, acorde con su posición epistemológica. Sin embargo: ¿Qué son las competencias humanas? y ¿Cómo éstas se adquieren?

“Las competencias profesionales (o competencias humanas) conforman un modo de funcionamiento integrado de la persona, en el que se articulan recursos tales como: conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, valores, así como los procesos

motivacionales, emocionales, afectivos y volitivos, en el desempeño de la profesión/ocupación; que provee a la persona, de la posibilidad de tomar decisiones inteligentes en situaciones que son suficientemente nuevas.

Esas competencias profesionales que a la vez entendemos como competencias humanas, se adquieren con la participación de la persona en su propio aprendizaje durante toda su vida, a partir del potencial que le ofrece la experiencia y su desarrollo previo, con la mediatización de otras personas, en la medida en que adquiere plena comprensión de lo que está haciendo en el ejercicio de la reflexión conjunta para la solución de problemas concretos de su entorno con cierto nivel de complejidad e incertidumbre tecnológica”.( Julia Guach. 2000. p 16)

Este concepto puede ilustrarse para su mayor comprensión en la Figura 3:



Sin lugar a dudas, en sentido general puede decirse que las competencias laborales o

humanas, sustituyen la categoría idoneidad que se ha establecido para el cumplimiento de tareas de una determinada ocupación. En las competencias se integran los cuatro pilares, saberes, aprendizajes o principios de la educación para el siglo XXI, recomendados por la UNESCO. Ellos son:

**SABER APRENDER**

**SABER CONOCER**

**SABER SER**

**SABER EMPRENDER**

**SABER HACER**

**SABER CONVIVIR**

**El saber aprender o conocer:** Conjunto de conocimientos que intervienen en la realización de tareas.

**El saber hacer o emprender:** Conjunto de habilidades y destrezas que se ponen en acción para realizar la tarea. Capacidad para poner en práctica el conjunto de comportamientos adecuados, en función de las demandas específicas de la situación

**El saber estar o convivir:** Capacidad de integrarse en un grupo, aceptando y cumpliendo sus normas.

**El querer hacer o ser:** mostrar el interés, y la motivación precisa para poner en juego el saber conocer, emprender y convivir.

El siglo XXI inicia la Gestión del Capital Intelectual, la Gestión del Conocimiento y la Gestión del Desempeño de las empresas gestionando las competencias de su personal. Según Cuesta “la gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas -serán capaces de hacer- en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la gestión de recursos humanos, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo” (Cuesta. 2000. p 17)

Para que se puedan gestionar las competencias, la dirección estratégica de la organización ha de tener bien definida su misión y visión con coherente diseño del sistema de trabajo. De esa misión habrán de derivarse las competencias maestras de la organización, o lo que es igual, el pequeño conjunto de competencias esenciales (**core competences**), de manera que no se dispersen o pierdan la perspectiva fundamental los directivos y empleados de la organización, es por ello que el proceso de comunicación y con ello la formación en el ámbito de la gestión de competencias se hace decisiva.

Si se preguntan que busca la gestión por competencia, la respuesta estará en el marco de poder propiciar flexibilidad en la organización de los procesos, en la capacidad para modificar las operaciones al ritmo que marca el mercado, logrando la multifuncionalidad de las personas, propiciándoles a las empresas que logren una alta capacidad para asignar personas a situaciones de trabajo de una forma dinámica; se trata de desplazar el conocimiento de la organización en función de objetivos cambiantes. Las personas de una organización son una ventaja competitiva disímil de imitar.

Para lograr gestionar por competencias es necesario contar con perfiles de competencias para el desempeño del puesto de trabajo. Las competencias se pueden identificar en diferentes niveles de gradación en dependencia de su perfil de referencia y de su contenido de referencia dentro de la organización.

El perfil por competencias de un cargo representa un peldaño superior de las descripciones clásicas de puestos de trabajo. Si antes el punto de partida era el inventario de todas las tareas, hoy se parte de los resultados y objetivos deseados de la organización en su conjunto.

Disponer de perfiles de competencias bien definidos para todos aquellos puestos claves de una empresa, constituye la base para la gestión de cualquier sistema de recursos humanos

Cuesta Santos, en sus presupuestos teórico metodológicos acerca de la gestión de competencias, identifica entre ellos que:



- Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones mas o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia.
- Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias.
- La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de la gestión de los recursos humanos denominada *Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo*, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a *¿qué se hace?*, *¿cómo se hace?* y *¿para qué lo hace?* (comprendiendo 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 con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo eso considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

La gestión por competencias genera un impacto positivo en las organizaciones pues prepara a las personas a enfrentarse a retos laborales futuros, factor clave en el entorno cambiante e incierto, apoya valores compartidos de aprendizaje continuo, al extenderlos los procesos de desarrollo en casadas, trae y retiene el talento, tiene un impacto positivo en los trabajadores pues las personas desarrollan competencias ligadas al éxito en el rol que ocupas, aumentan sus posibilidades de empleabilidad, les facilita alcanzar mejores resultados en el puesto y cuentan con posibilidades de promoción a través de planes de carreras.

En la relación existente entre la **calidad de los servicios, la gestión por procesos y la gestión por competencias** se evidencia que en las organizaciones donde se

gerencia por procesos en busca de alcanzar la calidad de sus servicios, tiende a desarrollar un esquema de cultura basado en dos pilares fundamentales la fiabilidad y la orientación al cliente.

En este paradigma el cliente pasa a ser el centro de toda atención de la empresa, el lugar al que se dirigen todos los esfuerzos. Por este motivo las conductas que se refuerzan en este tipo de organización son aquellas destinadas a conseguir la satisfacción del cliente, a comprender su punto de vista y ganar su confianza. Los medios para conseguirlo son la fiabilidad de los procesos unidos a la agilidad en la prestación de los servicios y la descentralización en la toma de decisiones.

Estos principios transforman necesariamente la propia estructura de la entidad y las relaciones de trabajo, se produce el achatamiento de la pirámide organizativa los puestos de trabajo se diseñan en función de los procesos que generan valor para el cliente, se potencia el trabajo en equipo, la formación continua, multihabilidad y la creatividad.

El establecimiento de esta cultura que valoriza la calidad exige potenciar una serie de comportamientos en las organizaciones, también eliminar o minimizar otros que puedan estar fuertemente arraigados por ello se deben comprobar qué estructuras, procesos y roles son coherentes con la nueva cultura, alinear los sistemas de gestión con los nuevos atributos culturales, conseguir que cada directivo y cada trabajador se conviertan en un agente difusor de la nueva cultura.

Para trabajar en todos estos aspectos la dirección de los recursos humanos necesita basarse en la gestión por competencias como metodología más potente y contrastada en la identificación y desarrollo de los comportamientos que sean coherentes con la cultura deseada y con los objetivos la estrategia y los sistemas de trabajo seleccionados.

La gestión de los recursos humanos por competencias no está para nada reñida con la gestión por procesos y ambas se complementan, si están definidos los principales procesos de una organización la gestión por competencias se puede nutrir de ellos para identificar, seleccionar y gestionar las principales competencias de los diferentes puestos. Si no están definidos los procesos, pero existe la intención de la alta dirección

de comenzar a gestionarlos se pueden hacer coincidir el diseño e implantación de ambas formas de gestión.

# CAPITULO I I:

## FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

Se trata de una investigación descriptiva, realizada en el período de enero hasta diciembre del 2006.

**2.1 Problema:** ¿Cómo determinar el perfil de competencias del puesto del Recepcionista Hotelero del Gran Hotel teniendo en cuenta un enfoque por procesos?

### 2.2 Objetivos

**El objetivo general de la investigación es:**

**Determinar el perfil de competencias del Recepcionista Hotelero en el “Gran Hotel” de la ciudad de Camagüey mediante un enfoque por procesos**

**Los objetivos específicos de la investigación, son los siguientes:**

4. Diagnosticar el puesto de trabajo del Recepcionista Hotelero del Gran Hotel de la Ciudad de Camagüey.
5. Aplicar el procedimiento existente para determinar perfiles de competencias de un puesto, mediante un enfoque por procesos, en la determinación del perfil de competencias del Recepcionista Hotelero del Gran Hotel de la Ciudad de Camagüey.
6. Diseñar el perfil de competencia del Recepcionista Hotelero del Gran Hotel de la Ciudad de Camaguey.

### 2.3 Definiciones Conceptuales Operacionales:

- **Procesos:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en elementos de salida. (Normas ISO 9000: 2000)
  
- **Enfoque por Procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. (Normas ISO 9000:2000. Principio de Gestión de la calidad “ Enfoque Basado en Procesos”)
  
- **Competencias:** Características subyacentes en la persona que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en su puesto de trabajo (R. Boyatzis, 1982).
  
- **Gestión por Competencias** el gerenciamiento que:
  - Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
  - Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior a la media en el puesto de trabajo
  - Permitirá que del desarrollo del recurso humano se obtenga una ventaja competitiva para la empresa.

<b>Variable</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Procesos	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en elementos de salida.	Procesos de realización.  Procesos de apoyo.  Procesos de dirección.	Están diseñados los procesos.  No están diseñados los procesos.
Competencias	Características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.	Competencias primarias.    Competencias Secundarias.	Aptitudes  Rasgos de Personalidad  Actitudes  Integración de Competencias Primarias

## 2.4 Unidad de Análisis

Puesto de Trabajo “Recepcionista Hotelero” del Gran Hotel de Camagüey atendiendo a que ha sido la instalación de la Cadena Islazul Camaguey que más logros ha alcanzado en cuanto a la calidad de los servicios que presta, tiene documentados sus procesos y por el decisivo papel que juega el puesto de Recepcionista Hotelero en el siempre difícil compromiso de ofrecer un servicio de calidad.

## 2.5 Procedimiento Utilizado

Se tomó de referencia el Procedimiento para la Determinación del Perfil de Competencias del puesto de trabajo del Negociador de Servicios Financieros de FINCIMEX en Camagüey, de la autora MSc. Gretel González Martínez, año 2004.

Observamos que la metodología empleada va directamente a la determinación del perfil de competencias del puesto, teniendo en cuenta la interrelación con cada uno de los procesos identificados en la empresa y sus relaciones entre las distintas áreas, algo que

es de vital importancia en las instalaciones turísticas para un mejor desempeño de la organización a la vista del Cliente.

Las diferentes metodologías que existen para abordar las competencias, se ven limitadas en que las competencias del cargo no se expresan teniendo en cuenta los procesos y es precisamente en la especialización donde se encuentra el principal inconveniente; pues puede provocar una pobre coordinación interdepartamental, creando barreras entre los diferentes departamentos, obstaculizando un servicio oportuno al cliente.

Al no existir en la literatura cubana consultada otra experiencia abarcadora al respecto, se consideró conveniente para alcanzar la finalidad de nuestro estudio, seguir el procedimiento metodológico mencionado, el cual se encuentra estructurado en los siguientes pasos:

**I. Análisis de los principales procesos de trabajo de la organización.**

- Identificar que se gestiona por procesos o que existe la intención de comenzar a hacerlo.
- Crear un grupo de expertos.
- Planificar las reuniones.
- Identificar y/o estudiar los procesos.
- Priorizar los procesos.
- Seleccionar los procesos.

**II. Análisis de los puestos.**

- Realizar la observación directa de los trabajadores ejecutando sus labores.
- Aplicar cuestionarios a los trabajadores de los puestos.
- Entrevistar a los jefes directos de los trabajadores de los puestos que se analizan.
- Revisión de documentos: el nomenclador de cargos, la plantilla, etc.

**III. Análisis de las tareas que deben ejecutarse en los puestos y de los procesos diseñados.**

- Trabajar con el grupo de expertos.
- Identificación de las tareas.
- Priorizar las tareas.

- Seleccionar las tareas.

#### **IV. Determinar las competencias que podrían resultar esenciales para el desarrollo de los procesos identificados.**

- Trabajar con el grupo de expertos
- Listar las competencias.
- Seleccionar las competencias.

#### **V. Elaboración del perfil de competencias.**

Confeccionar el documento final que recoja los resultados del análisis del puesto y las competencias seleccionadas.

En nuestra investigación, este procedimiento metodológico fue modificado al aplicarlo al puesto del Recepcionista Hotelero, por lo que quedó estructurado de la siguiente forma:

No	Pasos	Se modificó debido a:
<b>I</b>	<b>Análisis de los principales procesos de trabajo de la organización.</b>	
	1.1 Identificar que se gestiona por procesos o que existe la intención de comenzar a hacerlo.	Los procesos no fue necesario diseñarlos, ya que los mismos se encontraban diseñados como parte del trabajo de la instalación, en la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.
	1.2 Se listan los procesos.	
<b>II</b>	<b>Análisis de los puestos.</b>	
	2.1. Realizar la observación directa de los trabajadores ejecutando sus labores.	
	2.2. Aplicar cuestionarios a los trabajadores de los puestos.	
	2.3. Entrevistar a los jefes directos de los trabajadores de los puestos que se analizan.	
	2.4. Revisión de documentos: el nomenclador de cargos, la plantilla, etc.	



- III      Análisis de las tareas que deben ejecutarse en los puestos y de los procesos diseñados.**
- 3.1. Trabajar con el grupo de expertos.  
3.2. Priorizar las tareas.  
3.3. Seleccionar las tareas.
- Las tareas se identificaron con la aplicación de la Guía de Observación (Anexo 3), el Cuestionario del (Anexo 2) y el trabajo con el grupo de expertos.
- IV      Determinar las competencias que podrían resultar esenciales para el desarrollo de los procesos identificados.**
- 4.1. Trabajar con el grupo de expertos  
4.2. Listar las competencias.  
4.3. Seleccionar las competencias.
- V      Elaboración del perfil de competencias.**
- Confeccionar el documento final que recoja los resultados del análisis del puesto y las competencias seleccionadas

## **2.6 Fundamentación Metodológica de las Técnicas Empleadas**

### **2.6.1 Análisis Documental**

Este método se utilizó como medio para la obtención de información. Para ello se consultaron diversas fuentes:

- Dentro del Hotel se consultó:
  - ✓ **Fuentes primarias:**
    - Planeación Estratégica de la Instalación.
    - Procesos documentados en el Manual de Calidad. (Proceso de Recepción)

- Manuales de Explotación
- Manual de Gestión Integral de los Recursos Humanos
- Perfil actual del puesto de trabajo de "Recepcionista Hotelero"
  - ✓ **Fuentes secundarias:** Caracterización general de la instalación.
- Fuera de la Organización se consultó:
  - ✓ **Fuentes primarias:** Análisis de los puestos de trabajo de Recepcionista Hotelero del Hotel Camagüey y del Hotel Colón.
  - ✓ **Fuentes secundarias:** Bibliografía relacionada directamente con el tema a investigar.

## 2.6.2 Cuestionario para el Análisis del Puesto

Se aplicó el Cuestionario para el Análisis del Puesto de Trabajo, el cual fue preparado por anticipado (Ver Anexo 1)

Incluye los siguientes aspectos:

- Descripción encabezado: se refiere a los datos que nos permiten la identificación del puesto, como son: título o denominación del puesto, unidad organizativa a la que pertenece, categoría ocupacional, jerarquía de cargos, escala salarial, salario devengado, etc.
- Descripción genérica: describe la misión y objetivo del puesto en la empresa, su razón de ser en el proceso.
- Descripción específica: se detallan las tareas u operaciones que se realizan en el puesto de trabajo, de forma secuencial o cronológica, desglosadas en:
  - Actividades diarias. Tiempo de duración / medios y métodos que se utilizan.
  - Actividades periódicas. Tiempo de duración / medios y métodos que se utilizan.
  - Actividades eventuales o excepcionales. Tiempo de duración / medios y métodos que se utilizan.

- Especificaciones del puesto: Tipo de demandas que el puesto hace al trabajador, habilidades o capacidades físicas y mentales, conocimientos y otros atributos que se requieren para llevar a cabo el trabajo, como puede ser: edad, sexo, nivel escolar, peso y estatura, entre otras, por tanto las especificaciones del puesto incluyen: responsabilidades, condiciones de trabajo y exigencias del puesto: conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, características físicas y de personalidad, etc.

### 2.6.3 Entrevistas

Se entrevistaron a los ejecutores de los puestos: pidiéndole a quienes efectúan el trabajo una descripción de las actividades que realizan, para desarrollar estos aspectos se utiliza también el cuestionario del Anexo 1

Se diseñó además una guía de entrevista al jefe del puesto, de forma semiestructurada, por lo que aquí se plasman los principales aspectos a tratar, con el objetivo de conocer las características generales del puesto de trabajo y algunos elementos de la cultura que inciden en el mismo. (Ver Anexo 2)

### 2.6.4 Observación

Se realizaron las observaciones al puesto de trabajo escogiendo al azar 10 días de trabajo de un mismo mes, apoyándose en la guía de observación. (Ver Anexo 3)

### 2.6.5 Criterio de Expertos

Los expertos se seleccionaron teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Disposición para trabajar en el diseño de los perfiles de competencias.
- Haber participado en el entrenamiento de la temática de gestión por procesos, y gestión por competencias.
- Ser conocedores de la entidad, los servicios que brinda y de su cultura organizacional.

- Conocimiento del puesto.
- Tener conocimientos técnicos sobre el trabajo realizado por el recepcionista hotelero.
- Se contó con la presencia de un experto externo

El grupo de expertos estuvo compuesto por, 5 especialistas de ellos 4 son trabajadores del Hotel con más de diez años de experiencia en la actividad, con ello se busca garantizar la participación de los trabajadores en la identificación de los nuevos métodos de trabajo. Uno de los expertos es un profesor principal de la Especialidad de Alojamiento de la Escuela de Hotelería y Turismo " Hermanos Gómez" (FORMATUR) Camagüey.

Se realiza la aplicación del método Delphi (A. Cuesta, 2000, Pág.19) a través de diferentes rondas que se explican a continuación:

Se elaboró el siguiente cuestionario:

¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto X?

¿Está usted de acuerdo en que esas son las competencias para el puesto X ? Con las que no está de acuerdo márquelas con una N.

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

Este cuestionario elaborado previamente se administra en sucesivas rondas, en las que se intenta, a través de la presentación de los resultados de la ronda anterior, generar pronósticos de consenso creciente. A pesar de su nombre el cuestionario no sólo hace preguntas, sino que además provee información a los miembros del panel sobre el grado de consenso y los argumentos presentados por las diferentes posiciones. Se desarrollan rondas para ir determinando un estado de opinión.

**Primera ronda:** por medio de la pregunta ¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto del Recepcionista Hotelero?, se busca que los expertos listen las competencias que ellos consideran según lo que conocen de la empresa por todo lo que fueron analizando en las etapas anteriores.

**Segunda ronda:** se busca que los expertos analicen el conjunto de competencias enunciadas para determinar las competencias que mayor nivel de concordancia según

sus criterios, lo cual se alcanza realizando la pregunta ¿Está usted de acuerdo en que esas son las competencias para el puesto del Recepcionista Hotelero? Con las que no está de acuerdo márquelas con una N.

Luego de recogidas las respuestas de todos los expertos, se determina el nivel de concordancia a través de la expresión:

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

Donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresada en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Los criterios donde  $Cc \geq 60\%$  se toman en cuenta y donde  $Cc \leq 60\%$  se desechan.

**Tercera ronda:** se trata de proponer el nivel de importancia de las competencias para identificar las *core competences* mediante la siguiente interrogante ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

El procedimiento mediante rondas se repite hasta llegar a consensos o acuerdos generales sobre las competencias.

Estos resultados, se tratan estadísticamente, utilizando el paquete estadístico "Statistic Program for Social Sciences" (SPSS) para Windows, mediante el Coeficiente de Concordancia de Kendall W, para determinar los indicadores críticos en cada dimensión, en dependencia de cómo hayan concordado los expertos.

$$W = \frac{S}{1 / 12 K^2 \left( N^3 - N \right) - K \sum T} \quad S = \sum (R_j - \sum R_j / N)^2$$

Siendo: S, la suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de  $R_j$ ; K, número de expertos, N, número de factores ordenados (indicadores identificados) y T, el factor de corrección cuando existen observaciones ligadas, que se anula en nuestro caso, por ser = 0.

Después de hallado W, se necesita determinar si el valor alcanzado es significativamente diferente de 0, por lo cual se plantea  $H_0: p=0$  y  $H_1: p>0$ .

Una vez definidas las competencias, se prosigue con el siguiente paso donde se describe el perfil de competencias del puesto de trabajo el cual se expresa mediante un documento. Se establecen sus componentes, integrado mediante determinado formato. Ese documento, es coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de gestión de los recursos humanos derivadas y el sistema de trabajo concebido.

## **2.7 Procesamiento de la Información**

Los datos obtenidos en la empresa estudiada fueron procesados automáticamente, con ayuda de Microsoft Excel, utilizando estadística descriptiva para su análisis, e interpretados para establecer la presencia de los indicadores estudiados.

Para analizar las tareas en su relación con los procesos, se recurre a representarlo en una matriz considerando los tres tipos de correlación para utilizarlo como variable de ponderación: Fuerte (10 puntos), media ( 5 puntos) y baja (1 punto) (Ernesto, Negrin. Sosa. 2002)

## CAPITULO III:

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 Caracterización general de la instalación en la cual se analizó el puesto de trabajo “Recepcionista Hotelero”.

NOMBRE DE LA INSTALACION: **Hotel Gran Hotel**

CLASIFICACION: **Hotel**

LOCALIZACION: Ciudad

DIRECCION: Maceo # 67 e/ República y General Gómez Camagüey

TELEFONO: 292743- 292314 –292093- 292094 FAX: 293933

GRUPO HOTELERO: **Cadena Islazul S.A.**

CATEGORIA DE DISEÑO: **3 Estrellas**

CATEGORIA COMERCIAL: **3 Estrellas**

TIPO DE ADMINISTRACION: **Cubana**

PROMEDIO DE TRABAJADORES: **91**

TIPO DE TURISMO: **Nacional e Internacional**

TOTAL DE HABITACIONES: **72**

HABITACIONES DOBLES: **63**

HABITACIONES SENCILLAS: **3**

HABITACIONES ESPECIALES: **6**

AÑO DE CONSTRUCCION: **1939**

ULTIMA REMODELACION: **1997**

OBJETO SOCIAL: **Alojamiento**

La instalación cuenta con un total de 91 trabajadores, con un promedio de edad de 36 años; distribuidos en las siguientes categorías ocupacionales:

- Dirigentes: 9
- Técnicos: 9
- Obreros: 19
- Servicios: 53
- Administrativos: 1

De esta fuerza laboral, que se caracteriza por su estabilidad, 12 tienen un nivel cultural universitario, 48 son graduados de nivel medio superior y 18 de nivel medio. En los puestos de contacto directo con el cliente el 75% de los trabajadores son graduados del Sistema Piramidal Modular del sistema de Formación Profesional para el Turismo (FORMATUR)

El Departamento de Recepción Hotelera cuenta con una plantilla de 12 trabajadores, de ellos 4 ocupan el puesto de recepcionista hotelero, con un promedio de edad de 32 años y todos son graduados del sistema de Formación Profesional para el Turismo (FORMATUR)

La Gestión de recursos humanos en el hotel, se realiza según las normativas establecidas por el Ministerio de Turismo y las especificaciones de la Cadena hotelera a la que pertenecen, a saber:

- Análisis y Diseño de puestos de trabajo: en el año 2000 se realizó un estudio de la totalidad de los puestos de trabajo de la instalación, por orientaciones de su Casa Matriz, (con un enfoque tradicional, no por competencias), y los Diseños de puestos resultantes son los que actualmente están vigentes en el hotel.
- Selección e ingreso del personal: cuando se necesita cubrir una vacante se realiza en primera instancia una convocatoria interna para aquellos trabajadores de la propia instalación que deseen optar por la plaza, posteriormente se convoca en otras instalaciones de la Cadena en el territorio y de otras entidades. De no cubrirse por estas vías, se solicita a Turempleo, oficina empleadora del sector del turismo, la que envía un candidato (si es una plaza de contacto directo) o hasta tres (si la plaza es de otra naturaleza) para que la instalación decida quién ocupa la plaza en cuestión. Está establecido un proceso de inducción, que se debe realizar de forma obligatoria a los empleados de nueva



incorporación. Todos los trabajadores deben cumplir con los requisitos técnico – profesionales, socio – políticos y de comportamiento, establecidos para cada puesto, lo que significa ser idóneo para el cargo, con la correspondiente retribución salarial.

- Formación y Desarrollo: cada año los mandos deben determinar las necesidades de aprendizaje (DNA) de los trabajadores que le están subordinados y de conjunto con los especialistas del área de RRHH establecer el Plan de Capacitación que dará respuesta a las mismas, el que es aprobado por el Consejo de Dirección. De las acciones planificadas en los dos últimos años, la mayor parte son realizadas por entrenadores acreditados para ello, que son en su mayoría mandos y trabajadores de reconocida experiencia profesional.
- Evaluación del desempeño: tienen establecido un sistema de evaluación aprobado por la Casa Matriz, que concibe una evaluación diaria (tipo bitácora), donde se recogen los elementos positivos, negativos y potencialidades del actuar de cada trabajador, la que se consolida en una evaluación mensual y de cuyos resultados depende el pago de la idoneidad.
- Compensación y estimulación: está establecido el sistema de pago por los resultados finales.

La instalación tiene desde hace siete años implantado un Programa de Calidad, que establece los estándares de desempeño en cada área de servicio al cliente y que según las encuestas de satisfacción que sistemáticamente se aplican ha tenido resultados positivos (más del 90% de satisfacción), lo que ha estado avalado además por la obtención de los siguientes reconocimientos: Premio Nacional de Calidad de la Cadena Islazul, Premio Provincial de Calidad que otorga el Consejo de la Administración y Premio Azul a la Calidad Ambiental de la Cadena Islazul, que reconoce el serio trabajo que se ha venido realizando en el cuidado y preservación del medio ambiente.

### 3.2 Resultados Obtenidos con la Aplicación del Procedimiento

#### **I. Análisis de los principales procesos de trabajo de la Recepción**

- 1.1 Identificar que se gestiona por procesos o que existe la intención de comenzar a hacerlo.

Con el análisis documental realizado y la aplicación de las técnicas descritas en el capítulo anterior, así como los resultados demostrados en materia de calidad, identificamos claramente que el Gran Hotel de la Ciudad de Camagüey está asimilando dentro de su sistema de trabajo la gestión por procesos y está implantando un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2000 que abarca todas sus áreas de trabajo.

- 1.2 Se listan los procesos que se desarrollan en la Recepción.

#### Procesos de la Recepción

1. Check in
2. Estancia
3. Check out

Para la caracterización de estos procesos se utilizaron los Mapas de Procesos Interfuncionales y Lineales, elaborados con la participación de los grupos de empleados involucrados en el área de la Recepción (Ver Anexo 4, 5, 6 y 7)

#### **II. Análisis de los puestos.**

Al aplicar los pasos desde el 2.1 al 2.4 del procedimiento y utilizando técnicas de la estadística descriptiva, podemos plantear lo siguiente:

- **Puestos que le reportan directamente:** el 100% de los encuestados opinan que los puestos que le reportan directamente son todos los puestos restantes de la recepción (especialmente el de Reserva), también R. Públicas, Ama de Llaves y S. Técnicos, pero es válido señalar que todos los puestos del Hotel tienen estrecha relación con la Recepción.
- **A quien se subordina:** El 100% considera que al Jefe de recepción o Jefe de alojamiento, según la estructura del Hotel
- **Quien se subordina a usted:** Los encuestados consideran que a ellos no se subordina nadie.
- **De quien depende su trabajo:** el 75% del encuestado planteo que su trabajo depende de los clientes y de las relaciones interdepartamentales que existen en la instalación.
- **Responsabilidad por el manejo de maquinarias, equipos, valores y personas: los encuestados consideran:**

Responsabilidad	Clasificación	Incidencia
manejo de equipos	Alta	80%
manejo de dinero	Muy Alta	100%
manejo de documentos	Muy Alta	100%
manejo de maquinaria	Ninguna	100%
manejo de materiales	media	30 %
	alta	75 %
manejo de proyecto	Ninguna	100%
Manejo de información	Muy Alta.	100%
Calidad del servicio	Muy Alta	100%

## II - Descripción genérica:

El 100% de los encuestados consideran que el objetivo del puesto radica en ofrecer los servicios de alojamiento, información, atención y salida de clientes. La recepción además de la acogida y despedida del cliente, coordina, controla y gestiona los diferentes servicios vinculados con su estancia, por lo que contribuye, a su vez, con

un adecuado nivel de gestión, a la calidad del trabajo que se brinda en otras áreas del Hotel.

### **III - Descripción analítica o específica:**

De los trabajadores encuestados, el 100% consideró que las tareas son:

- 1- Atender permanentemente el área de la Recepción.
- 2- Preparar y realizar todo lo necesario antes de la llegada y salida del cliente.
- 3- Recibir y dar entrada a los clientes cuando estos arriban a la instalación. (Check in)
- 4- Promover y vender los servicios de la instalación.
- 5- Informar y atender a los huéspedes durante toda su estancia.
- 6- Dar seguimiento continuo a todas las situaciones informadas por los huéspedes.
- 7- Mantener actualizados los controles establecidos.
- 8- Llenar correctamente los modelos de trabajo
- 9- Conocer el estado ocupacional del hotel y la disponibilidad de alojamiento existente.
- 10- Garantizar un óptimo aprovechamiento del área habitacional.
- 11- Despedir a los huéspedes en el momento de su partida, garantizando el cobro de sus cuentas. (Check out )
- 12- Emitir información a otros departamentos del hotel.
- 13- Llevar el control de las cuentas de los huéspedes para evitar que pasen de los límites establecidos por la administración.
- 14- Estar pendiente de las salidas previstas del día y garantizar que el check out se realice a la hora señalada.
- 15- Cumplir con las gestiones que los huéspedes le encomiendan (toma de mensajes, llamadas telefónicas, reservaciones, etc.).
- 16- Dar un trato amable, rápido, eficiente y sincero.
- 17- Cumplir con todas las orientaciones de la gerencia.
- 18- Custodiar su área de trabajo, medios de trabajo, los valores que allí se guardan, como también el área del lobby del Hotel.

- 19- Enfrentar, gestionar y resolver las posibles quejas, solicitudes, reclamaciones de los clientes.
  - 20- Atender las llamadas telefónicas que llegan a la Recepción.
  - 21- Responder cualquier duda o necesidad del huésped respecto a lugares de interés local, del país, su cultura y principales sitios turísticos y de negocios.
  - 22- Realizar los cambios de habitación
  - 23- Ejecutar las prórrogas
  - 24- Controlar el estado de las cuentas del cliente y garantizar el cobro de los servicios con Tarjetas de Créditos
  - 25- Entregar las llaves de las habitaciones y atender las pérdidas de llaves por parte de los huéspedes.
  - 26- Facturar los servicios cobrados
  - 27- Ejecutar las cancelaciones
  - 28- Tramitar los No Show
  - 29- Atender a los clientes VIP, grupos FAM y Grupos de Retorno.
  - 30- Brindar el servicio de caja de Seguridad.
  - 31- Atender las solicitudes de objetos olvidados por los clientes
  - 32- Cerrar el turno de trabajo y emitir información
  - 33- Realizar la Auditoria en el turno de la noche
  - 34- Atender las solicitudes de salidas imprevistas.
  - 35- Servir de traductor ante cualquier problema que se le presente al huésped con el idioma.
- El 100% de los trabajadores que respondieron a la encuesta considera que las actividades se pueden considerar como a continuación se describe:

---

#### Actividades permanentes:

---

Atender permanentemente el área de Recepción.

Mantener actualizados los registros y controles establecidos.

Llenar los modelos de trabajo diarios.

Informar y atender los huéspedes durante toda su estancia

Emitir información a otros departamentos del Hotel

Atender llamadas telefónicas que llegan a la recepción

Cerrar el turno de trabajo y emitir información

Dar seguimiento continuo a todas las situaciones informadas por los huéspedes.

Facturar servicios cobrados.

Promover y vender los servicios de la instalación

Realizar la auditoria nocturna cuando le corresponde el turno de la noche

---

---

#### Actividades periódicas:

---

Realizar el Check in, cuando hay entrada de clientes

Realizar el Check out cuando hay salida de clientes

Cumplir con las gestiones que los huéspedes le encomiendan  
(Toma de mensajes, llamadas, Fax, etc.)

Realizar canje de monedas

---

---

#### Actividades eventuales:

---

Dar respuesta a situaciones que se presentan eventualmente como son:

Tramitar posibles quejas y reclamaciones de los clientes

Realizar cambios de habitación

Ejecutar las prórrogas

Ejecutar las cancelaciones

---

Actividades eventuales:

---

Tramitar los No Show

Atender salidas imprevistas

Atender las pérdidas de llaves

Servir de traductor ante cualquier solicitud del huésped

---

- **Tipos de relaciones** que posee el puesto internas y externas a la organización:

Todos los encuestados consideran que las relaciones del puesto son:

**Internas:**

Con el Jefe de Recepción.

Ama de Llaves

Con A + B

Cocina, restaurantes y bares

R. Públicas

Comercial

Dirección

Telefonista

Maleteros

Reserva

Recreación y Animación

Económico

S. Técnicos

Abastecimiento

**Externas:** Con los clientes, con agencias de viaje, guías turísticos, con otras instalaciones, entre otros.

#### **IV - Condiciones de trabajo:**

El 100% considera que el trabajo a veces es en equipo y siempre cerca de otros.

El 74% considera que el trabajo es variado y el 25% que es repetitivo.

#### **Ambiente:**

- **Condiciones del puesto**

En lo referente a las condiciones a las que se ajustan con regularidad las funciones del puesto, el 100% de los trabajadores encuestados consideran que los factores que lo pueden hacer desagradable son: la mala iluminación, el calor, el ruido y las tensiones a que pueden estar sometidos. Estas situaciones no se presentan actualmente en la generalidad de las instalaciones hoteleras, pero se identifican pues serian las que pudieran de existir, afectar a los ocupantes de este puesto.

- **Riesgos:**

Los riesgos que se identificaron por el 100% de la muestra son:

- daños en la vista considerados con frecuente probabilidad de ocurrencia.
- Desmayos y desequilibrio físico considerado con una probabilidad de que ocurrencia solo en ocasiones.
- Enfermedades profesionales considerada con una elevada probabilidad de ocurrencia

- **Enfermedades:** Circulatorias, de la columna, visuales y estrés laboral.

- **Esfuerzo físico:** poco. (aunque si debe tener buena resistencia física por la cantidad de horas que debe estar de pie)

- **Concentración mental:** permanente.

Las tareas que exigen mayor concentración mental son:

- Informar a los clientes.
- Dar seguimiento continuo a todas las situaciones informadas por los clientes
- Mantener actualizados los controles establecidos y llenar correctamente los modelos de trabajo
- Controlar el estado de cuenta de los clientes y garantizar su cobro



- Facturar todos los servicios cobrados
- Realizar Auditoria Nocturna.

## V - Perfil del Puesto

- **Escolaridad:** El 100 % de la muestra considera que los ocupantes del puesto deben ser graduados de la especialidad de Recepción Hotelera en Formatur de lo que le resta conocer para poder brindar un servicio integral.
- **Rango de edad:** El 75% de los encuestados consideran que el rango debe estar entre 20 y 45 años y el otro 25% considera que de 25 a 50 años.
- **Entre los conocimientos que se identificaron están:**
  - Dominio de idiomas extranjero ( 3 idiomas)
  - Dominio de programas computacionales del sistema Windows, ZUN pms.
  - Dominar la técnica de Recepción Hotelera
  - Conocimientos para dar información, para expresarse correctamente y de cultura local y del país
- **Características Físicas:** En relación con características el 100% plantea que debe poseerse buena resistencia y presencia física, lo cual significa mantener la higiene personal, usar el vestuario adecuado y mantener una postura física correcta.
- **Estabilidad laboral,** el 25% refiere que las persona necesitan mas de 3 años para dominar el puesto y el 75% considera que necesitan 2 años.
- **Adiestramiento:** El 50% de los encuestados plantean que debe ser de tres a seis meses y el otro 50% que deben ser más de 6 meses. Todos los encuestados respondieron que el adiestramiento debe impartirse por un ocupante del puesto que posea experiencia en el mismo y tenga un buen desempeño.
- **Requisitos de comportamiento:** identifican la profesionalidad, la honestidad y la responsabilidad que exige el puesto.

En relación a lo que les atrae plantean que lo que más les atrae es el contacto directo con el cliente, que el empeño personal puesto en el trabajo se ve traduce de forma directa en un servicio de calidad, así como tener posibilidades de desarrollo profesional.

- **Requisitos técnicos, físicos y de comportamiento:**

**Características personales:**

1. Discreto
2. Honesto
3. Responsable.
4. Educado
5. Sociable
6. Estable emocionalmente.
7. Confianza en si mismo
8. Sentido del Humor
9. Tener buena memoria
10. Tener buena dicción
11. Saber sonreír

**Características profesionales:**

1. Alto nivel de preparación técnica profesional.
2. Dominio de Idiomas extranjeros con lenguaje fluido y claro
3. Dominio de sistemas computacionales

- **Requisitos técnicos, físicos y de comportamiento:**

**Requisitos Imprescindibles:**

1. Capacidad intelectual.
2. Dominio de otros idiomas
3. Dominio de la computación
4. Visión
5. Memoria.
6. Audición
7. Tolerancia personal a la presión.
8. Equilibrio.
9. Seguridad.
10. Precavido.
11. Puntual
12. Atención al detalle.

**Requisitos muy necesarios:**

1. Comunicativo
2. Cortés
3. Tomar decisiones.

**Requisitos Necesarios:**

1. Operar equipos

**III. Análisis de las tareas que deben ejecutarse en el puesto y los procesos diseñados.****3.1. Trabajar con el grupo de expertos.**

Para analizar las tareas en su relación con los procesos diseñados, se le entrega al grupo de expertos la matriz que relaciona las mismas (Ver Tabla 1) y para expresar su resultado se recurre a los tres tipos de correlación mencionadas en el epígrafe 2.7 las cuales utilizamos como variable de ponderación: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1) punto

**Relación de las tareas identificadas en el puesto de recepcionista hotelero en función de los procesos**

1. Atender permanentemente el área de la Recepción.
2. Preparar y realizar todo lo necesario antes de la llegada y salida del cliente.
3. Recibir y dar entrada a los clientes cuando estos arriban a la instalación. (Check in)
4. Promover y vender los servicios de la instalación.
5. Informar y atender a los huéspedes durante toda su estancia.
6. Dar seguimiento continuo a todas las situaciones informadas por los huéspedes.
7. Mantener actualizados los controles establecidos.
8. Llenar correctamente los modelos de trabajo
9. Conocer el estado ocupacional del hotel y la disponibilidad de alojamiento existente.
10. Garantizar un óptimo aprovechamiento del área habitacional.

11. Despedir a los huéspedes en el momento de su partida, garantizando el cobro de sus cuentas. (Check out )
12. Emitir información a otros departamentos del hotel.
13. Llevar el control de las cuentas de los huéspedes para evitar que pasen de los límites establecidos por la administración.
14. Estar pendiente de las salidas previstas del día y garantizar que el check out se realice a la hora señalada.
15. Cumplir con las gestiones que los huéspedes le encomiendan (toma de mensajes, llamadas telefónicas, reservaciones, etc.).
16. Dar un trato amable, rápido, eficiente y sincero.
17. Cumplir con todas las orientaciones de la gerencia.
18. Custodiar su área de trabajo, medios de trabajo, los valores que allí se guardan, como también el área del lobby del Hotel.
19. Enfrentar, gestionar y resolver las posibles quejas, solicitudes, reclamaciones de los clientes.
20. Atender las llamadas telefónicas que llegan a la Recepción.
21. Responder cualquier duda o necesidad del huésped respecto a lugares de interés local, del país, su cultura y principales sitios turísticos y de negocios.
22. Realizar los cambios de habitación
23. Ejecutar las prórrogas
24. Controlar el estado de las cuentas del cliente y garantizar el cobro de los servicios con Tarjetas de Créditos
25. Entregar las llaves de las habitaciones y atender las pérdidas de llaves por parte de los huéspedes.
26. Facturar los servicios cobrados
27. Ejecutar las cancelaciones
28. Tramitar los No Show
29. Atender a los clientes VIP, grupos FAM y Grupos de Retorno.
30. Brindar el servicio de caja de Seguridad.

31. Atender las solicitudes de objetos olvidados por los clientes
32. Cerrar el turno de trabajo y emitir información
33. Realizar la Auditoria en el turno de la noche
34. Atender las solicitudes de salidas imprevistas.
35. Servir de traductor ante cualquier problema que se le presente al huésped con el idioma.

Tabla No 1: Análisis de la relación de las tareas y los procesos.

	Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea 4	Tarea 5	Tarea 6	Tarea 7	Tarea 8	Tarea 9	Tarea 10	Tarea 11
<b>Proceso 1</b>	F	F	F	F	F	M	M	F	F	F	B
<b>Proceso 2</b>	F	M	B	F	F	F	F	M	M	M	B
<b>Proceso 3</b>	F	M	B	B	B	B	M	F	B	B	F
<b>Fuerte</b>	3	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1
<b>Media</b>	0	2	0	0	0	1	2	1	1	1	0
<b>Baja</b>	0	0	2	1	1	1	0	0	1	1	2
<b>Puntos</b>	30	20	12	21	21	16	20	25	16	16	12

(Continuación)

	Tarea 12	Tarea 13	Tarea 14	Tarea 15	Tarea 16	Tarea 17	Tarea 18	Tarea 19	Tarea 20	Tarea 21	Tarea 22
<b>Proceso 1</b>	M	B	B	M	F	F	M	M	M	F	M
<b>Proceso 2</b>	F	F	M	F	F	F	F	F	F	F	F
<b>Proceso 3</b>	M	M	F	M	F	F	M	M	M	M	M
<b>Fuerte</b>	1	1	1	1	3	3	1	1	1	2	1
<b>Media</b>	2	1	1	2	0	0	2	2	2	1	2
<b>Baja</b>	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Puntos</b>	20	16	16	20	30	30	20	20	20	25	20

(Continuación)

	Tarea 23	Tarea 24	Tarea 25	Tarea 26	Tarea 27	Tarea 28	Tarea 29	Tarea 30	Tarea 31	Tarea 32	Tarea 33	Tarea 34	Tarea 35
<b>Proceso 1</b>	B	M	F	M	F	F	F	M	B	M	B	B	M
<b>Proceso 2</b>	F	F	F	F	M	M	F	M	M	M	F	F	M
<b>Proceso 3</b>	M	F	F	F	B	B	F	B	F	M	M	F	M
<b>FUERTE</b>	1	1	0	1	1	1	0	2	1	3	1	0	3
<b>MEDIA</b>	1	1	0	1	1	1	0	2	1	3	1	0	3
<b>BAJA</b>	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0
<b>Puntos</b>	16	25	30	25	16	16	30	11	16	15	16	21	15

## RESUMEN

	FUERTE	MEDIA	BAJA	Puntos
Proceso 1	15	13	7	222
Proceso 2	22	11	2	277
Proceso 3	12	14	9	199

### 3.2 Priorizar las tareas

Al realizar el análisis, sobre la relación existente entre cada tarea y cada proceso, el grupo identificó que existen 9 tareas que tienen un carácter eventual, es decir que ocurren ocasionalmente, pero que aun así se deben mantener en el puesto, pues ellas juegan un papel importante dentro del proceso de la Recepción y revisten una gran importancia en la calidad del servicio prestado al cliente.

Las tareas son:

- Tramitar posibles quejas y reclamaciones de los clientes
- Realizar cambios de habitación
- Ejecutar las prórrogas
- Ejecutar las cancelaciones
- Tramitar los No Show
- Atender salidas imprevistas
- Atender las pérdidas de llaves

- Servir de traductor ante cualquier solicitud del huésped

#### **IV Determinar las competencias que pueden ser esenciales para el desarrollo de los procesos identificados.**

##### **4.1 Trabajo con los Expertos**

Se realizaron las tres rondas de preguntas con los expertos

##### **4.2 Listar las Competencias**

###### **Primera ronda:**

Al responder a la primera pregunta, se obtuvo la siguiente lista de competencias:

---

Primera lista de competencias.

---

- 1 Conocimientos técnicos y profesionales
- 2 Empleo del tiempo
- 3 Sensibilidad interpersonal
- 4 Empatía
- 5 Impacto e influencia
- 6 Resistencia ante la presión
- 7 Desenvolvimiento social
- 8 Motivación hacia el logro
- 9 Mostrarse afectuoso
- 10 Orientación al cliente
- 11 Discreción
- 12 Tiene perspectiva a largo plazo
- 13 Disposición para aprender
- 14 Autogobierno
- 15 Dedicación al trabajo
- 16 Destreza para la comunicación
- 17 Flexibilidad
- 18 Resistencia física
- 19 Negociador

---

Primera lista de competencias.

---

- 20 Energía
  - 21 Concentración
  - 22 Integridad moral y confiabilidad
  - 23 Habilidad para el cálculo aritmético
  - 24 Cortesía
  - 25 Preocupación por el orden y la precisión
  - 26 Trabajo en equipo
  - 27 Memoria
- 

**Segunda ronda:**

Responden la segunda pregunta y los resultados se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla No 2 Matriz de competencias depuradas con el nivel de concordancia

Competencias	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Cc
1.	S	S	S	S	S	100
2.	N	N	N	S	S	40
3.	S	S	S	S	S	100
4.	S	S	S	S	S	100
5.	N	N	N	N	S	20
6.	S	S	S	S	S	100
7.	N	N	S	N	N	60
8.	S	N	S	N	N	40
9.	N	S	N	S	N	40
10.	S	S	S	S	S	100
11.	S	S	S	S	S	100
12.	N	S	S	N	N	40
13.	S	N	N	S	N	40
14.	N	N	N	S	N	20
15.	S	S	S	S	S	100
16.	S	S	S	S	S	100
17.	N	N	S	N	N	20
18.	S	S	S	S	S	100



Competencias	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Cc
19.	N	N	N	N	S	20
20.	S	N	S	N	N	40
21.	S	S	S	S	S	100
22.	S	S	S	S	S	100
23.	S	S	S	N	S	80
24.	S	S	S	S	S	100
25.	S	N	N	N	N	20
26.	N	S	S	S	S	80
27.	S	N	S	S	S	80

#### 4.3 Seleccionar las Competencias

##### Tercera ronda:

Recogidas las respuestas de la tercera pregunta, se obtiene los siguientes resultados:

Tabla No 3 Resultados de la ponderación de los expertos.

Competencias	Experto1	Experto2	Experto3	Experto4	Experto5	Rj
1.	1	2	1	1	2	7
2.	8	8	8	8	8	40
3.	3	3	3	3	4	16
4.	4	4	4	4	3	19
5.	11	11	11	11	15	59
6.	6	7	7	7	7	34
7.	5	6	6	6	6	29
8.	13	14	13	13	12	65
9.	2	1	2	2	1	8
10.	12	12	12	12	14	62
11.	17	16	16	17	17	83
12.	7	5	5	5	5	27
13.	14	13	14	14	13	68
14.	16	17	17	16	16	82
15.	10	9	9	10	9	47
16.	9	10	10	9	10	48

Tabla No 4 Orden dado por los expertos de importancia de las competencias

Competencias	Rj media	Valor de Rj	Cc
1)	1.4	1-C1	60
2)	8	9-C9	100
3)	3.2	3-C3	80
4)	3.8	4-C4	80
5)	11.8	12-C12	80
6)	6.8	7-C7	80
7)	5.8	6-C6	80
8)	13	2-C2	60
9)	1.6	16-C16	60
10)	12.4	17-C17	80
11)	16.6	5-C5	60
12)	5.4	10-C10	80
13)	13.6	8-C8	60
14)	16.4	13-C13	60
15)	9.4	14-C14	60
16)	9.6	11-C11	60

Tabla No 5 Orden final que dan los expertos a las competencias.

No	Competencias	
1.	Conocimientos técnicos y profesionales	core competence
2.	Destreza para la comunicación	core competence
3.	Empatía	core competence
4.	Resistencia a la presión	core competence
5.	Integridad moral y confiabilidad	core competence
6.	Orientación al cliente	
7.	Discreción	
8.	Sensibilidad interpersonal	
9.	Trabajo en equipo	

No	Competencias
10.	Memoria
11.	Desenvolvimiento social
12.	Resistencia física
13.	Dedicación al trabajo
14.	Habilidad para el cálculo aritmético
15.	Cortesía
16.	Concentración

Se definieron por el grupo las pautas de conductas de cada competencia. (Ver Anexo 8)

#### **V. Elaboración del perfil de competencias.**

Las competencias identificadas por el grupo de expertos unido a los datos que se obtuvieron en el estudio del puesto conforman el perfil de competencias del Recepcionista Hotelero del Gran Hotel de Camagüey (Ver Anexo 8)

## CONCLUSIONES:

1. La determinación de los perfiles de competencias como plataforma de la gestión por competencias es sustentable en las organizaciones donde las estructuras organizativas y los sistemas de trabajo se desarrollan en base a la identificación de los procesos conductores que satisfacen las necesidades de los clientes.
2. Partiendo de los diseños de los procesos en organizaciones que valoran la calidad como un elemento imprescindible y basan su gestión con un enfoque de los mismos para satisfacer directamente a sus clientes, se puede aplicar un procedimiento para la determinación de perfiles de competencias donde se interrelacionen y se complementen ambas formas de gestión.
3. Aplicando un procedimiento basado en cambios que se establecen en los sistemas de trabajo del Gran Hotel de Camagüey y partiendo del diseño de sus procesos, fue factible definir el perfil de competencias del puesto de trabajo del Recepcionista Hotelero de dicha entidad.

## RECOMENDACIONES:

1. Utilizar el perfil de competencias diseñado como punto de partida para gestionar por competencias en la instalación escogida como objeto de estudio.
2. Utilizar este procedimiento, en la determinación del perfil de competencias del resto de los puestos de trabajo de la instalación, a partir de que sus procesos ya se encuentran diseñados.
3. Realizar revisiones periódicas para detectar posibles cambios en el contenido del puesto de trabajo, debido a modificaciones, tanto en las estrategias trazadas en la organización como en la mejora de los procesos.
4. Aplicar la metodología utilizada en el diseño del perfil de competencias del puesto de Recepcionista Hotelero del Gran Hotel de Camagüey, para la identificación de los perfiles de competencias de los puestos de trabajo del resto de las instalaciones hoteleras del país, que trabajen con un enfoque de procesos.

## BIBLIOGRAFÍA:

- Agudelo, Santiago (1996): "La Certificación: Duración, Transferibilidad e Instituciones". En: "Conclusiones y Perspectivas del Seminario Internacional sobre la Formación Basada en Competencia Laboral" CINTERFOR-OIT. Guanajuato, México, 1996.
- Argüelles, Antonio (comp.)(1996): "Competencia laboral y educación basada en normas de competencia". Limusa, Año 7 No.1, México, 1996
- Arraiz, José Ignacio. Retribución y competencias: ¿Cómo garantizar su éxito? / José Ignacio Arraiz. – p. 6- 8. – En Capital Humano. – Año. 13, no. 133 (mayo de 2000). – Madrid: Editorial CISS, 2000.
- Barchhahn, Erick. Planificación de la sucesión. Un desafío para la alta dirección en Capital Humano No. 136, septiembre 2000, Año XIII, España, p. 89.
- Bertrand Olivier Evaluación y Certificación de Competencias y de Cualificaciones Profesionales».-. UNESCO - IIPE - Programa IBERFOP. OEI, Madrid, España, 1999, vol. 4.
- Boyatzis, Richard. E. The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons, Nueva York: 1982. 308 p.
- Castellote, Antonio. La retribución por competencias en la política retributiva de Auxini / Antonio Castellote. – p. 24 - 30. – En Capital Humano. – Año. 99 (abril 1997). – Madrid : Editorial CISS, 1997.
- CINTERFOR. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral / CINTERFOR. – [199-?]. – 46 p.
- Comas Pullés, R. (1999). ¿Qué es el servicio al cliente?. La Habana; Logística aplicada. No. 5,. pp. 33-35. 1999
- Cobo, José María. Aprendiendo de la experiencia en Capital Humano No. 136, septiembre 2000, Año XIII, España, p. 68.
- Cuesta Santos, Armando. Gestión de Competencias. Editorial Academia, Ciudad de La Habana, 2001, 93 p.
- Cuesta Santos, Armando. Gestión del conocimiento, análisis y proyección de los recursos humanos. Editorial Academia, Ciudad de La Habana, 2002, 117 p.

- Chiavenato I. "Introducción a la Teoría General de la Administración", Ed. Mc Graw Hill, Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1995.
- Davenport, Thomas O. Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. – España: Editorial Gestión 2000, 2000, -345p.
- Diego, Pablo. Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias / Pablo Diego, Marimón Francesc. – p. 30-34. – En Capital Humano. – Año. 11, no. 108 (Feb. 1998). – Madrid : Editorial CISS, 1998.
- Drucker, Peter F. El Ejecutivo Eficaz, EDHASA, Barcelona, España, 1989,187p.
- Drucker, Peter F. Los desafíos de la Administración en el siglo XXI. – Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1999, - 228p.
- Edvinsson, L. & Malone, M. El Capital Intelectual. – Barcelona: Editorial Gestión 2000, 1999, -255p.
- Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos del Sistema de Turismo. MINTUR, Diciembre de 1998.
- García, Adelina. El desarrollo de competencias como instrumento de selección y gestión de los recursos humanos. La experiencia de la caja de ahorros de Salamanca y Soria / Adelina García, Sebastian Paniagua. – p. 32 - 42. – En Capital Humano. – no. 99 ( Abril 1997). – Madrid : Editorial CISS, 1997.
- Gallego Badillo, Rómulo: "Competencias cognoscitivas. Un enfoque epistemológico, pedagógico y didáctico". Ed. Corporación editorial Magisterio, Bogotá, Colombia, 1999.
- Galloway Diane : "Mejora Continua de Procesos", Ediciones 2000, S.A., Barcelona, 1998.
- Goleman, Daniel. La inteligencia emocional / Daniel Goleman. – México D. F. : Ediciones B., 1995. – 397 p.
- González de Rivera Serra, Luis. Aprender a trabajar en equipo: clave de las organizaciones que aprenden en Revista Alta Dirección, No. 191, Año XXXI, 1997, p. 31.
- Guach Castillo, Julia: "La formación basada en competencias y sus implicaciones con el desarrollo del profesional reflexivo". Versión impresión Ligera, libro en plan de publicaciones del Grupo Creatividad, CIPS, 2000.
- Guach Castillo, Julia: "La formación como eje de la gestión basada en competencias". Documento de trabajo. Impresión ligera. 2002.

- Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento "Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial" Material Editado por el grupo Ejecutivo, Cuba, 1998.
- Harrington J. "Administración total del Mejoramiento Continuo", Ed. Mc Graw Hill, , Colombia, 1997.
- Harrington, H James "Mejoramiento de los Procesos de la Empresa", Mc Graw Hill Interamericana, S.A., Santa Fé de Bogotá, Colombia, 1993.
- Hammer, Mike (1999). "La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa". VI Economía Industrial Revista N.º 330 /, 1999
- Juran, J.M. y Gryna, Frank M. "Manual de Control de la Calidad", Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A. 1993
- Keith, D. y Newstrom, J. W El comportamiento humano en el trabajo. - Reproducido por el MES, 1990, -234p.
- La capacitación basada en competencias laborales. La capacitación en el puesto de trabajo. Materiales de estudio. FORMATUR. Grupo de Capacitación.
- Levy- Leboyer, Claude. Gestión de las competencias / Claude Levy-Leboyer. – Barcelona : Ediciones Gestión 2000, 1997.
- López Viñegla, Alfonso y Nevado Peña Domingo. El cuadro de mando y los recursos humanos. Gestión coordinada desde una perspectiva economico- financiera (I) en Capital Humano No. 121, Abril de 1999, España.
- Llorente Jorge. Introducción a las competencias. ¿Por qué son lo que hay que tener? / Jorge Llorente. – p. 12 - . – En Capital Humano. – Año ?, no. 122 (Mayo de 1999). – Madrid : Editorial CISS, 1999.
- Mendoza Núñez, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación / Alejandro Mendoza Nuñez. – México, D. F.: Editorial Trillas, 1982. – p.
- Mertens, Leonard. Competencia Laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor. Montevideo. 1997
- Mertens, Leonard. La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional».-. Programa IBERFOP. OEI, Madrid, España, 1998, vol. 1.



- Ortiz, José María. La gestión por competencias y el cuadro de mando integral (I) / José María Ortiz. – p. 6 - . – En Capital Humano. – Año. , no. 131 (mar 2000). – Madrid : Editorial CISS, 2000
- Perfilamiento ocupacional: Una herramienta para el desarrollo de los Recursos Humanos. Preparado por el Departamento de Extensión Internacional. Northern Alberta Institute of Tecnology (NAIT). Edmonton, Canada., Abril de 1999, 31 p.
- Proyecto de metodología para la determinación y normalizaciôn de las competencias laborales. Dirección de Fuerza de Trabajo. MTSS. Abril de 2001.
- Resolución No. 21/99. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en Gaceta Oficial, 7 de junio de 1999, pág. 591.
- Sáenz, María Teresa. Caja Madrid: una organización generadora de talentos / María Teresa Sáenz. – p. 16 - 22. – En Capital Humano. – Año. 12, no. 125 (sep. 1999). – Madrid : Editorial CISS, 1999.
- Spencer, Lyle M. Competence at work, models for superior performance / Lyle M. Spencer, Signe M. Spencer. – New York : John Wiley & Sons, 1993.
- Tarín Martínez Lluís. El aprendizaje en las organizaciones: de la formación a las organizaciones que aprenden en Revista Alta Dirección, No. 191, Año XXXI, 1997, p. 20.
- Tellería Castellano, Jorgelina. Las competencias laborales, una nueva dinámica para la formación en la empresa, Apuntes, No.5, Enero / Junio 2001, EAEHT, p. 18 – 25.
- Torrás Arruga, Luis. Aprender, la ventaja competitiva más sostenible en el tiempo en Revista Alta Dirección, No. 191, Año XXXI, 1997, p.13.
- Trabajo de Diploma del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”  
Facultad de Ingeniería Industrial Autores: Alejandro Hernández y Héctor Lemus año 2001, Pág. 24
- Zamora Tabares, Digna T. El desarrollo de competencias en el Dependiente Gastronómico en Apuntes, EAEHT, No.6, Enero a Junio del 2002, p. 37 – 44.
- Zaratiegui, J. R. La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. 1999.  
Pág 5 – 52

## SITIOS EN INTERNET

ANALISIS DE LA ETIMOLOGIA DE LA PALABRA COMPETENCIA

<http://www.ucm.es/info/Psyap/libros/competere.htm> . Accedido: 16 Marzo del 2006.

( CINTERFOR ) CENTRO INTERAMERICANO DE INVESTIGACIÓN Y  
DOCUMENTACIÓN SOBRE FORMACIÓN PROFESIONAL

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/> Accedido: 4 marzo del 2006

(CONOCER). CONSEJO DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION DE

COMPETENCIAS LABORALES <http://www.conocer.org.mx/> Accedido: 20 Abril del 2006

COMPETENCIAS, RENDIMIENTO Y RETRIBUCIÓN.PDF.

<http://www.wmmercer.com/global/english/resource/images/competen.pdf>

CALIFICACIONES PROFESIONALES EN EL ÁREA DE HOTELERIA Y TURISMO

EN ESPAÑA [http://www.euskadi.net/lanbidez/sincp/ht/indice\\_c.htm](http://www.euskadi.net/lanbidez/sincp/ht/indice_c.htm) Accedido: 25 de Abril del 2006

DICCIONARIOS DE COMPETENCIAS. UNA FORMA DE ACORTAR PLAZOS.

<http://www.xcompetencias.com/diccionario/portabilitycosmopol.htm> Accedido: 10 de Mayo del 2006

LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA GESTIÓN DE CALIDAD. NORMAS ISO

9000. [http://www.xcompetencias.com/gestion/la\\_gestion\\_por\\_compe.htm](http://www.xcompetencias.com/gestion/la_gestion_por_compe.htm) Accedido: 15 mayo del 2006

LISTADO DE COMPETENCIAS. <http://www.actualrh.com/compten.mv> Accedido: 20

mayo del 2006

LISTADO DE SITIOS SOBRE COMPETENCIAS LABORALES

[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f\\_comp/](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f_comp/) Accedido: 25 mayo del 2006

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) <http://www.ilo.org/>

Accedido: 22 Junio del 2006

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) OFICINA REGIONAL PARA  
AMERICA LATINA Y EL CARIBE <http://www.ilolim.org.pe/> Accedido: 22 Junio. del

2006

SITIO DE MARTHA ALLES S.A. <http://www.xcompetencias.com/main.htm> Accedido: 1

Octubre del 2006

SITIO SOBRE RR.HH <http://www.canalwork.com/principal.html> Accedido: 22 Octubre

del 2006

J. R ZARATIEGUI,. La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. En <http://www.mcyt.es/asp/publicaciones/revista/num330/12jrza~1.pdf>, Accedido: 27 de Noviembre del 2006.