



CARRERA: LICENCIATURA EN TURISMO.

**TRABAJO DE DIPLOMA.**

Título: Profesiograma para elevar el nivel de desempeño del capitán de salón del hotel cubanacan las cuevas. Profesiogram to raise the performance level of the groom captain of the cubanacan las cuevas hotel.

Autor: Odelquis Rodríguez Manso.

Tutora: Dr.C Úrsula Cristina Pomares Ortega.

Sancti Spíritus

Año  
2023

Copyright©UNISS

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”, subordinado a la Dirección General de Desarrollo 3 de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

**Atribución- No Comercial- Compartir Igual**



Para cualquier información, contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”.  
Comandante Manuel Fajardo s/n, esquina a Cuartel, Olivos1. Sancti Spíritus. Cuba.  
CP. 60100

Teléfono: **41-334968**

## AGRADECIMIENTOS

Ante todo a Dios, por ser fuerza, amor y motor; A mi tutora Úrsula y a la profesora Ismery, por su apoyo ante cada nuevo obstáculo en el desarrollo de esta investigación, por la confianza, por las horas de empeño para la materialización de uno de mis más grandes sueños.

A mi Mamá, por darme Inspiración, fuerza y amor, para conseguir un sueño de dos, a mis amigos y familia en general.

A todos los profesores que durante estos cinco años, de una u otra forma pusieron su granito de arena en mi formación como un profesional del turismo, baluartes indispensables del conocimiento, fuentes de inspiración en este proyecto de investigación.

Al colectivo de trabajadores del hotel Cubanacan Las Cuevas por la cooperación y el apoyo en la realización de la presente investigación.

A todos, muchas gracias.

## DEDICATORIA

Especialmente a mis padres, y a mi familia por todo el apoyo que me han dado todos estos largos años de estudio y trabajo.

A todos los que merecen mi respeto y aprecio.

A mis verdaderos amigos.

A los que luchan por cumplir sus sueños.

## **RESUMEN**

La presente investigación se llevó a cabo en el hotel Cubanacán Las Cuevas ubicado en el municipio Trinidad, Provincia Sancti Spíritus, con el objetivo general de proponer un profesiograma para la elevación del nivel de desempeño del Capitán de Salón ajustados a las características de la entidad objeto de estudio para su futura implementación. Para darle cumplimiento a su objetivo se realizó una revisión bibliográfica abordando como temas fundamentales la Gestión del Capital Humano, las competencias laborales y los profesiogramas. Se realizó un diagnóstico de la situación actual del nivel de desempeño del Capitán de Salón que arrojó como resultado la principal deficiencia, la inexistencia del profesiograma que incluya las competencias laborales validadas por el MINTUR. Durante el proceso investigativo se emplearon métodos científicos tales como: analítico - sintético, histórico - lógico, inductivo - deductivo, análisis de documentos, observación, encuesta, entrevista, el análisis porcentual, para lograr mayor inferencia y descripción de los resultados obtenidos. La propuesta del profesiograma elaborado constituye el mayor aporte de la presente investigación y le da solución al problema científico planteado.

Palabras Clave: profesiograma, capitán de salón, competencias laborales

## **ABSTRACT**

The present investigation was carried out at the Cubanacán Las Cuevas hotel located in the Trinidad municipality, Sancti Spíritus Province, with the general objective of proposing a profesiogram to raise the level of performance of the Hall Captain adjusted to the characteristics of the object entity study for future implementation. To fulfill its objective, a bibliographic review was carried out addressing Human Capital Management, labor competencies and professional profiles as fundamental topics. A diagnosis of the current situation of the level of performance of the Hall Captain was carried out, which resulted in the main deficiency, the non-existence of the professional program that includes the work competencies validated by the MINTUR. During the research process, scientific methods were used such as: analytical - synthetic, historical - logical, inductive - deductive, document analysis, observation, survey, interview, percentage analysis, to achieve greater inference and description of the results obtained. The proposed profesiogram prepared constitutes the greatest contribution of this research and provides a solution to the scientific problem posed.

Keywords: profesiogram, groom captain, job skills

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIA DE PROFESIOGRAMAS..	6
1.1 Introducción .....	6
1.2 Gestión del Capital humano. Conceptualización. ....	6
1.3 El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.....	9
1.4 Profesiograma. Conceptualización y características .....	11
1.5 Gestión por competencias laborales. Perfil de cargo por competencias .....	15
1.6 Conclusiones parciales del capítulo.....	20
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NIVEL DE DESEMPEÑO DEL CAPITÁN DE SALÓN DEL HOTEL CUBANACAN “LAS CUEVAS”	22
2.1 Introducción .....	22
2.2 Tipo de investigación .....	22
2.3 Caracterización de la entidad .....	24
2.4 Población y muestra .....	28
2.5 Metodología aplicada.....	29
2.6 Conclusiones parciales del capítulo.....	32
CAPÍTULO III. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....	33
3.1 Introducción .....	33
3.2 Resultados de la observación.....	33
3.3 Resultado del análisis de documentos.....	33
3.4 Resultados de la entrevista.....	36
3.5 Resultados de las encuestas .....	37
3.6 Propuesta de solución: Profesiograma del Capitán de Salón .....	41
3.7 Conclusiones parciales del capítulo.....	47
CONCLUSIONES .....	48
RECOMENDACIONES .....	49
BIBLIOGRAFÍA .....	
ANEXOS .....	

## INTRODUCCIÓN

La gestión del Capital Humano actualmente en la industria turística es un factor clave para el éxito de su labor, buscando una mejora continua y actualizada de los servicios que se brindan.

Las organizaciones más avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio; lo cual se logra a través de un buen diseño, análisis y descripción de puestos como una herramienta administrativa que permite identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que los ocupen. (Sicilia, 2015)

Una manera de obtener una mayor productividad de cada puesto de trabajo es estudiando a fondo cada uno de ellos, así se podrá dar una productividad más enriquecida a la entidad a la que prestan servicio.

La economía cubana ha pasado por diferentes etapas de perfeccionamiento y actualmente se encuentra enfrascada en un proceso de implementación del Modelo de Gestión Económica, basado en la necesidad de perfeccionar todas las entidades sobre la base de cambiar, si es necesario, ideas, cultura y conceptos para lograr la eficiencia y eficacia que se necesita, exige la búsqueda de nuevas formas de dirección y la incorporación de nuevos modelos de gestión, a los directivos de las diferentes empresas.

El MINTUR como órgano superior de la actividad busca una implementación actualizada de los profesiogramas en el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, por lo que necesitan la creación de acciones que permitan el logro de estas metas que constituye parte de sus objetivos estratégicos para el logro del incremento de su competitividad en los mercados y de su eficiencia y eficacia con la efectividad del perfeccionamiento empresarial.

Para llevar a cabo una ordenada implementación de los profesiogramas en la instalación es necesario seguir normas jurídicas establecidas como son: los lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba, la NC 9001/15 del sistema de gestión de la calidad con enfoque por competencias, el decreto 334/2017, el decreto ley 334/2017 y el decreto 335/2017 sobre la descentralización de las funciones y facultades en las empresas estatales cubanas.

Por otra parte, aunque se han validados las competencias en los cargos de los procesos claves del organismo por la dirección de calidad del ministerio las cuales contribuyen al mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios del sector y del nivel de satisfacción de los clientes y otras partes interesadas, todavía no se ha generalizado este trabajo en todas las entidades. Además, no se ha implementado el Sistema Integrado de Gestión en la mayoría de estas, según las normas ISO (Calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo) y su misión

Con este fin fue activado el Grupo de Trabajo Nacional para la Implementación del Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano como parte del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial del Ministerio del Turismo, con la finalidad de prestar Servicio Científico Técnico a los grupos territoriales de los Centros de Capacitación Territoriales de FORMATUR en el tema de Gestión por Competencias y que estos trabajen en la búsqueda de soluciones a las limitaciones existentes, referidas a la implementación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano que se establece en dichos Decretos Leyes y Decretos y de la certificación del Sistema de Gestión de Calidad establecido por las NC-9001/15 y 10018 /16 de la ONN

La gestión por competencia es una herramienta que se le ha vinculado a la gestión de capital humano, integrándose a varios de sus procesos fundamentales, como son: la selección e integración, la capacitación, el desarrollo y evaluación de desempeño. Definir cada una de ellas y la importancia que poseen para el desempeño en un cargo, permitirá una mejor interpretación de las mismas en la toma de decisiones, logrando una mejor armonía entre la productividad y los conocimientos.

Con relación a lo anteriormente planteado, en el Hotel Cubanacan “Las Cuevas” de Trinidad a pesar de que posee como documento legal los perfiles de cargo de algunos puestos de trabajo se ha podido constatar las debilidades siguientes:

- Los perfiles de trabajo no cuentan con la estructura ni las características establecidas, ni con las competencias validadas por la alta dirección.
- Insuficiente desempeño del Capitán de salón en el cumplimiento de sus funciones.
- Deficiente sistema de gestión del Capital Humano al no tener definido los profesiogramas en la empresa.
- Deficiente implementación de la gestión por competencias con el enfoque de servicios con vista a incrementar el nivel de desempeño.

Las consideraciones referidas anteriormente propiciaron el planteamiento del **problema científico** de la presente investigación: ¿Cómo elevar el nivel de desempeño del Capitán de Salón del Hotel Cubanacan “Las Cuevas” de Trinidad?.

La investigación tuvo como **objetivo general**: proponer un profesiograma para la elevación del nivel de desempeño del Capitán de Salón del Hotel Cubanacan “Las Cuevas” de Trinidad.

Para lograr el objetivo general deben cumplirse los siguientes **objetivos específicos**:

1. Determinar los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de gestión del capital humano y la gestión por competencia en modelos de profesiogramas.
2. Diagnosticar la situación actual del nivel de desempeño del Capitán de Salón del Hotel Cubanacan “Las Cuevas” de Trinidad.
3. Elaborar un profesiograma para la elevación del nivel de desempeño del Capitán de Salón del Hotel Cubanacan “Las Cuevas” de Trinidad.

Para desarrollar esta investigación se utilizaron los siguientes **métodos científicos**:

**Métodos teóricos que se emplean son:**

- **Analítico-sintético** para penetrar en la esencia del fenómeno objeto de estudio, lográndose establecer los componentes teóricos de la investigación, su fundamentación y el diseño de soluciones.
- **Inductivo-deductivo**: se utilizaron datos para corroborar la teoría y explicarla a través de los datos que se presentan, permitiendo partir de la lógica que se establece, proponer un procedimiento para el diseño del modelo.
- **Histórico-Lógico**: en función de indagar, conocer y desarrollar el problema de investigación, así como el tratamiento del tema hasta la etapa actual.

**Métodos empíricos que se utilizaron:**

- **Análisis de documentos** para profundizar en aspectos teóricos relacionados con la gestión de recursos humanos en la hotelería, los profesiogramas que tributan a la investigación. Este método permite posicionar al investigador en una perspectiva crítica de la realidad que se estudia y orientarse hacia aspectos metodológicos y conceptuales.
- **Observación**: por cuanto permitió conocer y acercarse a la realidad, posibilita la clara percepción del estado actual del nivel de desempeño del Capitán de Salón del Hotel Cubanacan “Las Cuevas” de Trinidad.
- **Encuestas** para conocer aspectos relacionados con la cultura organizacional y la Gestión de Recursos Humanos en el área de la brigada de servicios.
- **Entrevista**: Se utiliza en el proceso de diagnóstico de la investigación para determinar el estado real del problema planteado. Permitted investigar los aspectos relacionados con la metodología a emplear para la confecciones del profesiograma.

## **Métodos matemáticos-estadísticos**

- **Análisis Porcentual:** Se empleó para la interpretación y representación gráfica de los resultados obtenidos con la aplicación de los diversos instrumentos en las diferentes fases como elemento básico para el análisis de los datos obtenidos empíricamente, organizando la información en tablas y gráficos para ilustrar los resultados.

## **Estructura del trabajo**

El trabajo de diploma consta de una introducción, tres capítulos: en el capítulo I se presentan los fundamentos teóricos que asume el autor y que sustentan la investigación. En el capítulo II se realiza el diagnóstico de la situación actual del nivel de desempeño del Capitán de Salón del Hotel Cubanacan “Las Cuevas” de Trinidad. En el capítulo III se aborda la propuesta de solución y los resultados obtenidos. Se ofrece también conclusiones, recomendaciones, bibliografía, y anexos.

# **CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIA DE PROFESIOGRAMAS**

## **1.1 Introducción**

El presente capítulo contiene el marco teórico referencial abordando la gestión del capital humano en las entidades de alojamiento turístico, la gestión por competencias, descripción de puestos, el concurso de estas en la implementación de profesiogramas; así como el papel que juegan estos como una herramienta de gestión del Capital Humano, enmarcado dentro del sector turístico cubano, lo cual se ve reflejado en el hilo conductor de la investigación.

## **1.2 Gestión del Capital humano. Conceptualización.**

En la actualidad una correcta gestión del Capital Humano es la clave principal para el éxito de una empresa o entidad, lo cual queda evidenciado por un alto nivel de competitividad y compromiso de los trabajadores con sus respectivas funciones. Varios son los autores que señalan algunos conceptos sobre la Gestión del Capital Humano:

- Para comprender mejor el concepto de gestión estratégica de los recursos humanos, es fundamental entender primero el concepto de estrategia organizacional o empresarial y a la vez comprender los procesos fundamentales de la dirección estratégica: planeación, y control, como el ciclo para gestionar integralmente el proceso de cambio organizacional o de mejoramiento continuo.
- La Gestión Integrada del Capital Humano constituye un sistema que concibe a la “gestión humana” como la realización de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización y desde ella sus requisitos, módulos o procesos.
- Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se podría pensar en la GCH como una ventaja competitiva, en virtud de contar con trabajadores altamente motivados y dispuestos a mejorar los servicios o productos que ofrece la empresa, en aras

de afrontar los cambios que día a día se presentan como limitaciones a las organizaciones.

- El concepto de capital humano asumido para la práctica de la gestión del capital humano en Cuba comprende economía, ciencia y conciencia ética, lo que resulta de un importante valor metodológico en esa gestión.
- Es una herramienta que poseen las organizaciones y permite gestionar un conjunto de políticas, decisiones y procedimientos, teniendo en cuenta las relaciones con el entorno interno y externo, con el fin de obtener un desempeño exitoso de los trabajadores en el logro de los objetivos.
- Es la riqueza con que se dispone en una empresa o institución, en relación con la cualificación del personal que allí trabaja. En ese sentido, el capital humano representa el valor que aporta cada colaborador, de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades.

La gestión del capital humano coordina a los trabajadores de una empresa, entidad u organización mediante el propio desarrollo de sus habilidades, conocimientos y capacidades, permitiendo alcanzar óptimos resultados a nivel colectivo e individual. Permite manejar diferentes políticas y maneras de actuar lo que posibilita la adquisición de trabajadores competitivos y altamente comprometidos con sus funciones dentro de la entidad.

El capital humano de una empresa, es sin duda alguna uno de los elementos más importantes a la hora de evaluar los rendimientos generales de la misma, entre los criterios expuestos sobre el término se encuentran:

NC: 3000. (2007). Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo

Cuesta Santos. (2010). Conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo,

durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

Darías Hernández. (2011). En Cuba, el concepto de capital humano se ha interpretado por la alta dirección de la revolución en correspondencia con el fundamento ideológico del sistema socialista. Al respecto Fidel Castro Ruz (2005) ha definido: “Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también –y muy esencialmente– conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco”.

Pulgarón Leicea (2014). La adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes, experiencias por parte de los trabajadores en aras de lograr un mayor desempeño en sus actividades y la apropiación de estas capacidades para obtener una mayor productividad y eficiencia.

Monzón Alfaro. (2018). Conjunto de conocimientos prácticos, habilidades adquiridas y capacidades desarrolladas de individuos a partir del entrenamiento, la educación y la experiencia que tiene valor económico para una organización.

Hernández Padrón (2019). Es la acumulación, explotación y desarrollo de las capacidades humanas, unida a los valores innatos en cada individuo, dentro de un marco laboral. Para conducir correctamente dentro de una empresa su Capital Humano, hacia el camino del éxito, se toman un conjunto de decisiones y acciones que se conciben como la principal tarea de la Gestión del Capital Humano.

Una vez analizadas las definiciones anteriores, el autor considera que la Gestión del Capital Humano es el conjunto de actividades desarrolladas por una organización, para garantizar la selección, empleo y permanencia de los trabajadores, mediante el desarrollo de conocimientos, capacidades y habilidades, de forma que puedan lograr óptimos resultados en las tareas laborales que realizan, para aumentar la productividad del trabajo.

### **1.3 El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.**

En el año 2007 la Oficina Nacional de Normalización (ONN) aprobó la Familia de Normas Cubanas NC 3000-3002:2007, Diseño e implementación del Sistema de Gestión integrada de Capital Humano. Cuenta con tres normas, la 3000 referida al vocabulario, la 3001 al diseño y la 3002 a la implementación.

La NC: 3001 (2007) aprobó los módulos o procesos claves para el diseño e implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano; modelo en el cual se presta especial atención a las competencias laborales por el papel que juegan como factor competitivo para la subsistencia de las empresas en los tiempos actuales en que la tecnología se expande con mayor fuerza a todos los rincones del planeta.

En el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano se integran las normas ISO 9001 sobre gestión de la calidad, las NC 18000 sobre Seguridad y Salud del Trabajo y las NC 14000 sobre Sistema de Gestión Ambiental de manera que el diseño e implementación de este sistema sea consecuente con estas normas y en correspondencia es un sistema integrado desde sus inicios.

El diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, sobre la base de la mejora continua, debe estar integrado con la estrategia de la entidad para alcanzar un desempeño organizacional y un desempeño laboral superiores. (NC:3000-30002, 2007)

Para lograr implementar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano que descubra y desarrolle las competencias organizacionales, de los procesos claves y de las personas, se debe garantizar previamente el cumplimiento de premisas como son que la estrategia organizacional debe estar formulada y alineada a la gestión por competencias, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para ser realidad los objetivos de la organización. La alta dirección debe liderar la formulación, implantación e integración de los procesos claves y de la gestión del capital humano. La participación de los trabajadores contribuye a la solución de los problemas y la toma de decisiones, para el logro de la estrategia organizacional. El clima laboral debe

ser satisfactorio, de manera que favorezca el desempeño competente. Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la gestión de capital humano, deben tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones. (Jassa, 2014).

Es importante destacar que para una exitosa implementación del sistema de gestión integrado de capital humano y para su posterior certificación por las entidades autorizadas, es necesario cumplir con una correcta organización del trabajo como principio es la integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos.( González, Y, 2013)

En la actualidad los recursos humanos se han convertido en un factor determinante de la industria turística ya que al hablar de turismo es hablar de servicios y, por tanto, juegan un papel importante las personas, el factor humano, los recursos humanos o, desde un punto de vista más descriptivo y acertado el valor intrínseco que representa para las empresas y para los gobiernos, el capital humano.(Sicilia, 2015)

En los Lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba se enfatizó en la necesidad del fortalecimiento de las Empresas estatales. En Cuba, mediante el Decreto Ley 320/14 y Decreto 323/14 se norma dicha política y estos establecieron que las organizaciones que tenían implantado el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial debían implementar antes de los dos años de su promulgación el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, cuestión que muchas de estas no han alcanzado.

En la Gestión del Capital Humano de la empresa actual son fundamentales procesos como son el de Reclutamiento mediante el cual la empresa intenta localizar, identificar y atraer suficientes solicitudes de empleo capacitados para ser seleccionados, el de Selección que consiste en el examen de los solicitantes de empleo para contratar a los candidatos más apropiados, el de Orientación e Integración del personal que es el

proceso de introducción de un nuevo empleado en su puesto y en la empresa, el de Formación y Capacitación que es el proceso de transmisión y de transformación de las capacidades, comportamientos y valores de los empleados de la empresa, el de Evaluación del Rendimiento donde se miden los resultados y del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo, el de Desarrollo de la Carrera que es la gestión de la secuencia de puestos y cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional, el de Salarios y Recompensas el cual recoge el conjunto de compensaciones y beneficios que obtienen los empleados a cambio de su trabajo y de su desempeño.(Mollineda, 2014)

Para la implementación del Sistema de Gestión de Capital Humano dentro de una entidad de alojamiento turístico depende, en buena medida, de la cultura que exista en la misma, de los valores, costumbres e ideas que predominan en el seno de la entidad. La cultura de la organización va a determinar que las personas y, por tanto, la dirección de personal se considere como un recurso. Cuando el factor humano se estima como un recurso para el hotel, primará la perspectiva del valor que aporten las personas a la organización, y las retribuciones se fijarán en relación con éste.

En cuanto al personal, el mismo requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades desarrolladas, con el propósito de conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Esto representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización y de este modo alcanzar los objetivos propuestos por la empresa y lograr óptimos resultados en los servicios que la misma brinda, dando como consecuencia una mayor utilidad.(Báez & Santos, 2014 )

#### **1.4 Profesiograma. Conceptualización y características**

Un profesiograma es un documento donde se especifican y se acreditan las funciones que tiene un empleado en su puesto de trabajo. Es esencial que sea lo más conciso y detallado posible. Asimismo, en este certificado se recogen las aptitudes y capacidades que debe tener la persona para desarrollar ese tipo de tarea. Por todo

ello, un profesiograma, además de ser una herramienta muy utilizada en los departamentos de recursos humanos de las empresas, es muy relevante en un juicio donde se reclama una pensión de incapacidad permanente.

Los demandantes de una incapacidad deben pedir el profesiograma a la empresa donde están contratados. Y este debe describir en él, pormenorizadamente, todas las funciones que desarrolla en su puesto. Lo más habitual, si se trata de negocios pequeños o medianos, es hablar con el jefe o encargado para requerírselo. No obstante, para grandes compañías, lo idóneo es comentarlo con el responsable del departamento de recursos humanos para que lo elabore y se lo facilite.

Como dato curioso, los expertos, recomiendan que los más indicados para realizar un profesiograma, es generalmente la persona que actualmente ocupa el puesto de trabajo y su supervisor inmediato.

El profesiograma surge de la necesidad de valorar el puesto de trabajo y los trabajadores que lo desempeñarán, ya que los puestos de trabajo y las empresas no son iguales, de manera que es necesario poder realizar unas medidas sobre las características requeridas para poder valorar su efectivo cumplimiento y los candidatos ideales que pueden formar parte de la empresa en este puesto concreto.

Aguilera Milán (2016) plantea: "Mientras la descripción de tareas describe el puesto en sus diversos aspectos y no tiene en cuenta, o sólo relativamente, a quien lo desempeña, el perfil profesiográfico tiene como fin evidenciar los requisitos profesionales necesarios para que el trabajo se realice bien, señalar las cualidades que debe poseer la persona que va a realizar el trabajo".

El profesiograma consiste en un documento organizado y jerarquizado que detalla en su totalidad todos los elementos que definen los contornos de un puesto de trabajo.

En este sentido, dicho documento contempla la definición de:

- Las competencias esenciales para el puesto;
- Las aptitudes y los conocimientos técnicos necesarios,

- Las habilidades interpersonales deseadas.

Este documento laboral debe ser elaborado por el departamento de recursos humanos en colaboración con otros miembros de la empresa como la dirección. Debe incluir elementos como el nombre del puesto, habilidades y requisitos necesarios para realizar sus tareas. De esta forma, a la hora de seleccionar personal será más fácil encontrar a la persona que encaja perfectamente con lo que la empresa necesita. Asimismo puede ser útil para disminuir la tasa de rotación y aumentar el compromiso de los empleados.

Si se realiza un proceso de selección correcto, se habrá encontrado al profesional que puede ocupar el puesto y sabe cómo hacerlo. De este modo, se puede evitar contratar a personas que no cuenten con todas las habilidades o ajustar los salarios a las capacidades demandadas.

En este sentido, para usar rigurosamente este tipo de herramientas es necesario contar con una formación previa como nuestro Máster en Recursos Humanos. Es decir, no se trata de llegar y apuntar lo que se nos ocurra. Es imprescindible tener una perspectiva profesional para realizar un documento útil.

De lo contrario, puede que la información que se incluya sea demasiado superficial y no estén definiendo el puesto con la profundidad necesaria. En consecuencia, la selección de personal no será tan exacta como debería.

Un profesiograma puede realizarse en distintos formatos e incluir diferentes elementos como tablas o gráficos. Además, cada documento será distinto, pues cada puesto o empresa tiene sus propios requisitos, objetivos, ect. Por lo tanto, al realizar un profesiograma se debe tener en cuenta las características del puesto. No obstante, hay cierta información que es recurrente independientemente de las variables:

- Nombre y categoría del puesto.
- Objetivos del puesto: ¿cuáles son las funciones que deben desempeñar dentro de la empresa? ¿Qué metas debe alcanzar en consecuencia?

- Responsabilidades derivadas de la actividad.
- Relaciones con otros puestos: ¿depende de otros? ¿tiene una posición superior? ¿trabaja de forma individual o grupal? ¿a qué departamento pertenece?
- Condiciones físicas requeridas.
- Requerimientos para ocupar el puesto: formación, habilidades sociales, aptitudes, herramientas, entre otras
- Posibles riesgos del puesto.
- Información extra: características de la empresa, horario, salario, entre otras
- En definitiva, todos los datos que se puedan aportar serán bienvenidos para crear un perfil específico que ayude a encontrar a la persona idónea. Y, no solo eso, también es útil para dar la información clave a los candidatos. De este modo, ambas partes pueden saber si encajan y tienen los mismos intereses.

### Tipos de profesiogramas

Generalmente, se pueden realizar dos tipos de profesiogramas, por factores o por competencias:

- Profesiograma por factores: en él se hacen constar las características exactas de, puesto de trabajo. Tanto lo físico como, incluso, lo psicológico. Así como las aptitudes que son indispensables para esa profesión. Este es el profesiograma que se utilizan, por ejemplo, los abogados especializados en incapacidades permanentes.
- Profesiograma por competencias: este otro modelo está más dirigido a establecer las habilidades y conocimientos del empleado, por lo que es muy frecuente en los procesos de selección de las empresas. También se destina a esclarecer si el candidato es capaz de utilizar esa formación para resolver posibles problemas que puedan acaecer. De manera que este profesiograma es más característico de los departamentos de recursos humanos.

## **1.5 Gestión por competencias laborales. Perfil de cargo por competencias**

La gestión de competencias nace de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la Gestión de Recursos Humanos (GRH). Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología o teoría del conocimiento ocupan un importante lugar. La Gestión de Competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de 1990.

La gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Esas competencias se expresan en los perfiles de cargo. La gestión del desempeño, 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 GRH, 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.

El concepto de gestión por competencia ha sido expuesto por diferentes autores, tales como:

Cuesta Santos. (2010). Las características o dimensiones subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo anexo a una cultura organizacional.

Fernández Alonso (2015). Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.

Véliz Martínez (2016). Son el resultado de combinar o movilizar recursos internos (no visibles) de la persona, actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones, con recursos externos a su disposición, materiales, información, con el fin de responder de la mejor forma a una demanda proveniente desde el entorno.

La gestión por competencias laborales resulta una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio e impulsa a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas.

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que puede basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valoraciones, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta.

Son diversos los autores que sobre el tema de las competencias laborales exponen su criterio, y una gran parte de ellos coincide en que las mismas constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación.

Rodríguez González (2019). Plantea que competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo.

El autor concluye que las competencias laborales son un complejo conjunto de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, así como una combinación entre los atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones de trabajo que transfieren al individuo a un nivel relevante en el desempeño de sus funciones laborales, respondiendo a los estándares de calidad y productividad, consecuentes con el objetivo trazado por la entidad.

La configuración del perfil por competencias, derivado de la actividad clave de GRH 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.

Los perfiles de cargo poseen los siguientes componentes:

1. Competencias del puesto:

- Que hace: él o los ocupantes del mismo: ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la competencia laboral. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de la competencia en términos que abarque tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las funciones y después las competencias.
- Como lo hace: Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo. Respecto a “métodos que emplea”, cuando se aplica la Administración por Objetivos (APO) no se explica el cómo se obtienen los resultados.
- Para que lo hace: Objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.

2. Requisitos y responsabilidades:

- Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida, conocimientos y aptitudes).

- Requerimientos físicos y de personalidad exigidos para el desempeño del puesto (atributos físicos o de biotipo, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).
- Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto

### 3. Condiciones de trabajo:

- Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido; así como relaciones interpersonales.
- ¿Cuándo de manera predominante se realizará el desempeño y los regímenes de trabajo-descanso prevalecientes?

Actualmente existen muy pocos puestos de trabajo para la demanda existente, por lo que los profesiogramas se hacen necesarios y permiten a las empresas quedarse con aquel candidato más afín a la política de la entidad. Se busca al candidato perfecto, aunque, después de reclutarlo, pase por un periodo de formación y desarrollo, que posteriormente será evaluado. Su función es clave en los procesos de selección de las empresas, pues indica qué factores, qué competencias, y en qué grado, son importantes para desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias de un puesto.

En esta investigación se toma como referencia los niveles de competencias siguientes planteados por [Álvarez Tejeiro, \(2010\)](#)

**Saber.** Conocimientos relacionados con comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas". La Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; como "aprender a aprender" o "aprender a pensar"

**Saber hacer.** Habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, operar a un paciente o realizar un sistema de base de datos), habilidades sociales (para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas-trabajar en equipo, ejercer liderazgo, hablar en público), habilidades cognitivas (para procesar la información que llega y que se debe utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones). Estas distintas habilidades interactúan entre sí; por ejemplo, dar una charla en público puede implicar no sólo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido, (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas).

**Saber ser.** Actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional o social (cultura, normas). Se trata de tener en cuenta los valores, más amplio (por ejemplo, en medios de comunicación), como en un nivel pequeño (por ejemplo, en las relaciones interpersonales), y en asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son de gran interés. Elaboración de los profesiogramas en la subdirección de trámites y atención a la población

**Querer hacer.** Aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de las competencias. Factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea) o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia. En este trabajo se utiliza la unión de estos 2 niveles en el nivel querer saber ser, ya que se considera más adecuado así, quedando como la voluntad de actuar de manera correcta en el desempeño de las tareas.

**Poder hacer.** Conjunto de factores relacionados con el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples") aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos. Sin embargo, debido a las nuevas condiciones en el ámbito laboral se desea que la persona no sólo pueda obtener un buen desempeño a partir del empleo de la competencia, sino que sea capaz de superarse constantemente y que pueda capacitar a otros para que la desarrollen, por lo que se deben considerar 2 niveles más: saber aprender y hacer saber.

**Saber-Aprender.** Capacidad de evolución propia

**Hacer-Saber.** Capacidad para formar a otros.

## **1.6 Conclusiones parciales del capítulo.**

Según el análisis teórico metodológico realizado se puede llegar a las siguientes conclusiones

1. La Gestión del Capital Humano constituye una ventaja competitiva para las empresas ya que compone un conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional, las cuales influyen directamente en las personas, buscando alinear los objetivos individuales con los de la empresa.
2. En Cuba el MINTUR mantiene vigente el Programa Nacional de Capital Humano que tiene el objetivo de implementar el Sistema de Gestión del Capital Humanos en sus entidades
3. Los profesiogramas constituyen una herramienta para la selección y evaluación del desempeño profesional del capital humano como competente, buscando los resultados deseados y la determinación de sus necesidades de formación y capacitación.

4. La gestión por competencias permite elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos y lograr idoneidad de los mismos para desarrollar las tareas correspondientes en vista al logro de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NIVEL DE DESEMPEÑO DEL CAPITÁN DE SALÓN DEL HOTEL CUBANACAN “LAS CUEVAS”**

### **2.1 Introducción**

El presente capítulo tiene como objetivo diagnosticar la situación actual del nivel de desempeño del Capitán de Salón del Hotel Cubanacán “Las Cuevas” y así identificar las deficiencias que influyen negativamente en el logro de los objetivos organizacionales.

El Diagnóstico se realizó a través de métodos como la encuesta las cuales serán individuales para la determinación de los expertos, el análisis y síntesis para la caracterización de la entidad y los departamentos de Recursos Humanos y de A+B, la observación para conocer y acercarse a la realidad, posibilitando la clara percepción del estado actual de la Gestión del Capital Humano del área de manera sistemática y eficiente, la tormenta de ideas para valorar de forma colectiva los puntos de análisis, la revisión documental para la obtención de datos reales y la revisión de informes comerciales del hotel, la entrevista para disponer de un conocimiento más amplio del tema a tratar así como de la información disponible para el diagnóstico.

### **2.2 Tipo de investigación**

Se puede definir investigación según MORESI (2003, p.8) como “[...] un conjunto de acciones, propuestas para encontrar la solución para un problema, que tiene por base procedimientos racionales y sistemáticos. La investigación es realizada cuando se tiene un problema y no se tiene informaciones para solucionarlo”.

Existen varias formas de clasificar las investigaciones, dependiendo de la naturaleza, de la profundidad del estudio realizado, de su objetivo y de los procedimientos efectuados para alcanzar los datos.

Desde el punto de vista de su naturaleza se clasifica en aplicada según el criterio de KAUARK (2010, p. 26), este tipo de investigación “objetiva generar conocimientos

para aplicación práctica, dirigida a la solución de problemas específicos. Envuelve verdades e intereses locales”.

Se considera aplicada porque en la investigación se procuran a través del análisis de las funciones y el desempeño del capitán de salón, aplicarlos en el profesiograma y regirse por ellos.

Desde el punto de vista de sus objetivos es descriptiva, conforme BOGDAN y BIKLEN (1994, p. 24) es descriptiva: “cuando en ella los hechos son observados, registrados, analizados, clasificados e interpretados, objetivando una descripción de las características conocidas del problema, sin que el autor interfiera sobre ellos. Pues, la descripción funciona bien como método de recolección de datos, cuando se pretende que ningún detalle escape en lo buscado”.

Se considera descriptiva porque se describen las características observadas durante el diagnóstico en el objeto de estudio; favorece la formulación clara del problema para tentativa de solución.

Desde el punto de vista de la profundidad del estudio realizado se clasifica en mixta (cualitativa y cuantitativa), atendiendo a las circunstancias y a los elementos envueltos, la finalidad pretendida con los resultados de esta investigación.

Es cualitativa con componentes cuantitativa, pues aplica métodos y técnicas estadísticas para el procesamiento de la información obtenida a partir de la aplicación de las técnicas e instrumentos.

El carácter cualitativo está marcado por el uso de la entrevista y la revisión de documentos, ya que según GODOY (1995, p. 20) la investigación cualitativa “permite que la imaginación y la creatividad lleven a los investigadores a proponer trabajos que exploren nuevos enfoques” o “tener carácter exploratorio, esto es, estimular a los entrevistados a pensar libremente sobre algún tema, objeto o concepto y las técnicas mencionadas favorecen estas afirmaciones”.

La investigación cuantitativa posibilita presentar y representar la realidad de forma numérica y presentar gráficamente los datos obtenidos, alcanzando de esta forma mejor comprensión sobre los aspectos que querían darse a conocer, asumiendo lo dicho por MORESI (2003, p. 67), que afirma que la investigación cuantitativa considera que todo puede ser cuantificable, lo que significa traducir en números, opiniones e informaciones para clasificarlas e analizarlas. Requiere el uso de recursos y de técnicas estadísticas (moda, media, etc.).

La investigación cualitativa tiene sus características peculiares, que lo difiere de la investigación cuantitativa, más en la actualidad, hay una tendencia en utilizar las dos, para la posibilidad de una abordaje más integral de la problemática objeto de estudio.

### **2.3 Caracterización de la entidad**

La instalación está ubicada en la Finca Santa Ana, también llamada “Loma de La Cantoja” por el colonialismo español. Su nombre se debe también a que está ubicado sobre un sistema cavernario que agrupa entre las más importantes cuevas: “La Maravillosa”, la Campana, El Corral, El Jagüey, Los Masones y El Caracol, con un total aproximado de 2 kilómetros de senderos subterráneos, y hasta 40 metros de profundidad por lo que está conformado por una amplia gama de recursos sustentados por su historia, su cultura material y espiritual, sus encantos naturales, su posición geográfica y su excelente vista a la ciudad y a la península Ancón.

Cuenta con 114 habitaciones, agrupadas en módulos de dos habitaciones, construidas de hormigón, madera y marquetería de plástico y cristales, con nuevo y autóctono mobiliario, todas climatizadas, con baño privado, agua caliente las 24 horas, teléfono, caja de seguridad, TV vía satélite. Brinda servicios de lavandería, snack bar y piscina, bar, restaurante buffet y especializado, posee la “Discoteca Ayala”, en la cueva con igual nombre que la distingue de las demás instalaciones del polo, museo espeleológico, tienda, parqueo, servicios médicos, cancha de tenis y cambio de monedas.

La estructura del Hotel está compuesta de la manera siguiente: Dirección General, Departamento de Recursos Humanos, Economía, Recepción, Ama de Llaves, Cocina, Servicios Técnicos, Seguridad y Protección, Maitre, Abastecimiento, Comercial, Relaciones Públicas.

El hotel tiene como mercado principal el turismo proveniente de Canadá, Francia, Italia, Alemania, Holanda, Reino Unido y el turismo nacional, el promedio de estancia por turista es, aproximadamente, de 1,8 días, pero es de reconocer que durante sus años de servicio han sido numerosas las personas, tanto extranjeras como de nuestro país, que han visitado la instalación, entre ellos: Manuel “Piti” Fajardo, Manuel Ascunce, Conrado Benítez, Raúl Castro, Juan Almeida, Tomasevish; los cosmonautas Arnaldo Tamayo y Chatalov; Víctor Dreque, Ernesto Guevara de La Serna, nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, Baudilio Castellanos, Osmani Cienfuegos y el ajedrecista Bob Fisher. También han visitado la instalación representante de las embajadas de Alemania, Francia, Inglaterra, España, Italia, etc.

Como parte de los servicios de ocio y recreación, se encuentran los siguientes:

- Piscina: una de mayores y una de menores, con entrada salida de agua y correctamente cloradas.
- Canchas para la práctica del tenis.
- Tienda: ARTEX, CARACOL, TABACOS, Casa de Las Américas, etc. (con oferta de variados productos, artesanía cubana y ventas de bebidas nacionales e internacionales).
- Lavandería.
- Servicio médico primario permanente: 24 horas.
- Venta de opcionales.
- Alquiler de Taxis a solicitud.
- Servicio de Internet.
- Servicio de correo electrónico y correo.
- Servicio Fax y telefonía nacional e internacional.
- Caja de seguridad.

- Canje de monedas.
- Excursiones especializadas.
- Shows nocturnos
- Discoteca: La Disco Ayala.
- Museo Espeleológico: Cueva “La Maravillosa”.
- Travesía por el subsuelo del hotel
- Visita a las cuevas: Salones de Cristal 1 y 2.

Para el servicio de restauración la instalación cuenta con 2 restaurantes:

- El Restaurante Caucubú, con capacidad para 133 comensales, ofrece más de 50 platos de comida criolla e internacional con servicio buffet y a la carta. Ofrece además servicio funcional. El Restaurante Vista al Mar, cuenta con capacidad para 46 comensales, especializado en platos elaborado a base de productos marinos. Se ofrece además el Servicio de Snack Bar, especializado en comidas rápidas, localizado en los alrededores de la piscina.
- El Bar Restaurant Naridó, permite degustar a los clientes lo mejor de la coctelería nacional e internacional y ofrece los servicios de lobby-bar.

La entidad ofrece, además, varios servicios que enriquecen su actividad, los que se planifican y realizan en correspondencia con el tipo y categoría del hotel. Estos son: servicio de maletero, servicios de recreación y animación socio cultural, servicios de recreación diurna y nocturna (generalmente en el área de la piscina y en la sala de fiestas), servicios a actividades de protocolo, conferencias, celebraciones, eventos y banquetes, actividades gastronómicas (coffee break, desayunos, almuerzos, cenas.

La entidad ha creado, además, otros productos que enriquecen su oferta no solo para incrementar ingresos y utilidades del Hotel sino para lograr el incremento de sus ventas, fundamentalmente en la temporada de baja turística, donde los niveles de ocupación bajan significativamente. Entre estos se encuentran: Almuerzos en Tránsito; Organización y celebración de eventos; Cover de piscina; Sala de Fiestas para clientes nacionales no hospedados en el Hotel; Productos estacionales (ofertas especiales en fechas señaladas); Productos puntuales, entre otros.

En correspondencia con los servicios que se brindan, la estructura organizativa del hotel está compuesta por los departamentos siguientes: Gerencia; Departamento de Economía; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Protección Física; Departamento de Mantenimiento; Departamento de Aseguramiento; Recepción; Ama de llaves; Cocina y Servicios Gastronómicos. Cada departamento tiene sus funciones concretas y específicas, no obstante, todos son importantes porque es la sincronización, la coordinación y el control interdepartamental lo que va a determinar, además de su categoría, su reputación a nivel comercial.

Durante los últimos años, el hotel ha consolidado su trabajo con las Agencias Receptivas Nacionales (AA. VV), constituyendo su principal aliado la Agencia de Viajes Cubanacán, seguida muy de cerca por Gaviota Tours y Cubatur. Posee contrato con más de una veintena de Agencias Turoperadoras Extranjeras (TT. OO), destacándose Havanatur Francia y Cuba Real.

MISIÓN: “Lograr la satisfacción del cliente con servicios hoteleros de calidad que le permitan vivir la naturaleza y la cultura trinitaria”.

VISIÓN: “Posicionarnos como líderes en la preferencia de los clientes que visitan Trinidad, ofreciendo un servicio eficiente, profesional y muy cubano”.

#### PRINCIPIOS QUE RIGEN

- Respeto: Se valoran las necesidades, ideales e individualidad de los semejantes. Se Tratan a los trabajadores y huéspedes con justicia y dignidad.
- Responsabilidad: Actuar con honestidad y profesionalismo, guiados por los más altos estándares de conducta ética. Responsabilizarse de todas las decisiones y acciones.
- Trabajo en equipo: Trabajar en equipo para el logro de metas comunes, reconocer el impacto que causa cada contribución individual y la importancia de mantener un ambiente de trabajo que fomente la cooperación y el apoyo.

- Delegación: Se tienen las herramientas, entrenamiento y autoridad necesaria para sobrepasar las expectativas. Confiar y apoyar a los demás en la toma de decisiones conscientes y cursos de acción apropiados.

## VALORES

- Patriotismo y moral revolucionaria.
- Integridad.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Sentido de pertenencia.
- Cooperación.
- Alcance de los Objetivos y Metas.
- Calidad en el desempeño de labores.
- Estabilidad.
- Hospitalidad y Cortesía.
- Superación continua e Innovación.

### **2.4 Población y muestra**

Se entiende por población al conjunto de personas utilizadas en la recolecta de datos de los resultados de una determinada investigación.

Para MARCONI y LAKATOS (2003, p. 99) “delimitar a población consiste en explicar que personas serán investigadas, enumerando sus características comunes”

Conforme CANTONI (2006, p. 78), a población es definida como: “Un conjunto definido, limitado y accesible del universo que forma lo referente para la elección de la muestra. Es el grupo al que se intenta generalizar los resultados del estudio. Comprende todos los elementos (personas, familias, grupos, objetos, organizaciones, etc.) que presentan características comunes que se definen a través de criterios establecidos para el estudio”.

En conformidad con el carácter de la investigación, fueron envueltos 218 trabajadores del Hotel en estudio, constituyendo la población, es decir la totalidad de personas que trabajan en la institución.

La muestra es una porción o parcela, convenientemente seleccionada de la población; es un subconjunto de ella.

CANTONI (2006, p. 80) define la muestra “como una colección de individuos extraídos de la población a partir de algún procedimiento específico para el estudio o medición directa”. Una muestra es una fracción o segmento de una totalidad que constituye la población. Se estudian las muestras para describir las poblaciones.

De la población fueron seleccionados intencionalmente 37 trabajadores del área de A+B, constituyendo la muestra de la investigación, que representan una muestra significativa, correspondiendo 17 % de la población.

De los 37 trabajadores, 31 son hombres y 6 son mujeres, de ellos 1 master, 5 trabajadores tiene nivel superior, 2 son técnicos medios, y el resto tiene 12º grado.

La técnica de muestreo utilizada fue la no probabilística de tipo intencional. Según GIL (2008, p. 91) el muestreo es no probabilística cuando “no presentan fundamentación matemática o estadística, dependiendo únicamente de criterios del investigador”.

Para KAUARK (2010, p. 61) el muestreo es intencional cuando son “escogidos casos para la muestra que representa el “buen juicio” de la población o universo”.

En este caso, se considera intencional porque el investigador escoge intencionalmente y de acuerdo con los intereses del grupo que será estudiado.

## **2.5 Metodología aplicada**

Toda investigación científica para tener éxito exige inevitablemente la aplicación de un grupo de métodos que permiten alcanzar los propósitos trazados, ellos permitirán obtener toda la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

Método científico, según PRODANOV y DE FREITAS (2013, p. 24), “es el conjunto de procesos u operaciones mentales que se deben emplear en la investigación. Es la línea de raciocinio adoptada en el proceso de investigación”.

Se entiende por técnica, coincidiendo con PRODANOV y DE FREITAS, (2013, p. 102) “el conjunto de preceptos o procesos utilizados por una ciencia o arte”, son procesos prácticos que implementan el método.

Dentro de estas técnicas aplicadas se relacionan las siguientes:

### **Observación**

La observación permitió el acompañamiento concreto, procurando ir hasta la realidad objetiva de los acontecimientos y del estado actual del desempeño del Capitán de Salón, de acuerdo con lo que asegura MARCONI y LAKATOS (2003, p. 194) la observación consiste “en la participación real del investigador con la comunidad o grupo. [...]. Está tan próximo cuando un miembro del grupo que se está y participa de las actividades norma de este”.

La observación se utiliza para constatar los aspectos más importantes y significativos, en el departamento de Recursos Humanos, en las áreas de A + B, con incidencia en el desempeño del Capitán de Salón.

En esta investigación la observación se utilizó con el objetivo de identificar el estado actual del nivel de desempeño del Capitán de Salón del Hotel Cubanacan “Las Cuevas” de Trinidad. (Anexo 1).

### **Análisis documental:**

Esta técnica según PRODANOV y DE FREITAS (2013, p. 103), “el análisis documental, se basa en el análisis de materiales y documentos que no recibieron todavía un tratamiento analítico o que pueden ser reelaborados de acuerdo con los objetivos de la investigación”.

En el proceso de investigación, es necesario que el investigador recoja información de trabajos anteriores, añada algún valor y transmite a la comunidad científica para que otros puedan hacer lo mismo en el futuro.

Se trata, por tanto de estudiar lo que se ha producido sobre una determinada área para poder introducir algún valor, aumentado a la producción científica sin correr el riesgo de estudiar lo que ya fue estudiado, tomando como original lo que otros ya descubrieron.

El análisis documental se aplicó con el objetivo de constatar las informaciones de los documentos con relación a los recursos humanos. (Anexo 2).

### **Entrevista:**

Para Bell (2008, p. 23): “la entrevista es una de las estrategias de recolecta de datos y constituye una de las formas privilegiadas de acceder a las perspectivas de las personas y de comprender como piensan. Han sido usadas en el contexto de diversas metodologías de investigación, como estudios de caso, biografías, narrativas, etnografía, abordaje fenomenológicas, método clínico, en investigaciones cualitativas y mixtas”

La entrevista “es la obtención de informaciones de un entrevistado sobre determinado asunto o problema”. (PRODANOV y DE FREITAS, 2013, p. 106).

Se utiliza la entrevista estructurada, la misma “es cuando el entrevistador sigue ruta preestablecida. Ocurre a partir de un formulario elaborado con antecedencia”. (PRODANOV y DE FREITAS, 2013, p. 106).

Se entrevista al Maître para indagar su opinión sobre el problema en estudio y poder hacer generalización y tener más elementos que caractericen el estado actual del desempeño del Capitán de Salón

## **Encuesta:**

Para PRODANOV y DE FREITAS (2013, p. 105), “la encuesta es una serie ordenada de preguntas que deben ser respondidas por escrito por el informante”. La encuesta en una investigación, es un instrumento o programa de coleta de datos.

Se aplicó esta técnica a los 36 trabajadores del área de A + B con el objetivo de indagar la opinión de los mismos con relación a los recursos humanos, y en específico al desempeño del Capitán de salón.

### **2.6 Conclusiones parciales del capítulo**

1. La investigación se clasifica como aplicada, desde el punto de vista de su naturaleza, descriptiva en cuanto a sus objetivos, mixta en cuanto a la profundidad del estudio realizado, es decir cuantitativa – cualitativa.
2. La instalación está ubicada en la Finca Santa Ana, también llamada “Loma de La Cantoja” por el colonialismo español. Su nombre se debe también a que está ubicado sobre un sistema cavernario que agrupa entre las más importantes cuevas: “La Maravillosa”, la Campana, El Corral, El Jagüey, Los Masones y El Caracol, con un total aproximado de 2 kilómetros de senderos subterráneos, y hasta 40 metros de profundidad por lo que está conformado por una amplia gama de recursos sustentados por su historia, su cultura material y espiritual, sus encantos naturales, su posición geográfica y su excelente vista a la ciudad y a la península Ancón.
3. Para desarrollar la investigación se trabajó con 37 trabajadores del área de A+B, constituyendo la muestra, utilizándose un muestreo no probabilístico del tipo intencional.

## **CAPÍTULO III. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

### **3.1 Introducción**

Este capítulo tiene como objetivo, la presentación de los resultados obtenidos en la utilización de las diferentes técnicas aplicadas a los 37 trabajadores del área A+B y la propuesta de solución planteada al problema de la investigación a través de la elaboración del profesiograma para el cargo Capitán de salón del Hotel Cubanacán “Las Cuevas” en Trinidad.

### **3.2 Resultados de la observación**

Se hizo con el objetivo de identificar el estado actual del nivel de desempeño del Capitán de Salón del Hotel Cubanacán “Las Cuevas” de Trinidad”. Se pudo observar el objeto de estudio en 6 ocasiones y se pudo constatar los siguientes resultados:

Existen buenas relaciones entre el capitán de salón y los demás trabajadores, aunque es muy exigente en el trabajo y le gusta la organización, la excelente presencia, educación en su local, se comunica adecuadamente con el resto del personal. Existe un adecuado ambiente de trabajo. Se pudo apreciar un buen desempeño laboral de los trabajadores aunque no conocen a totalidad sus funciones del puesto de trabajo, especialmente el capitán de salón.

### **3.3 Resultado del análisis de documentos**

El análisis de documentos realizado con el objetivo constatar las informaciones de los documentos con relación a los recursos humanos. Se analizaron los profesiogramas y los expedientes laborales del departamento A+B. Se constataron los siguientes resultados:

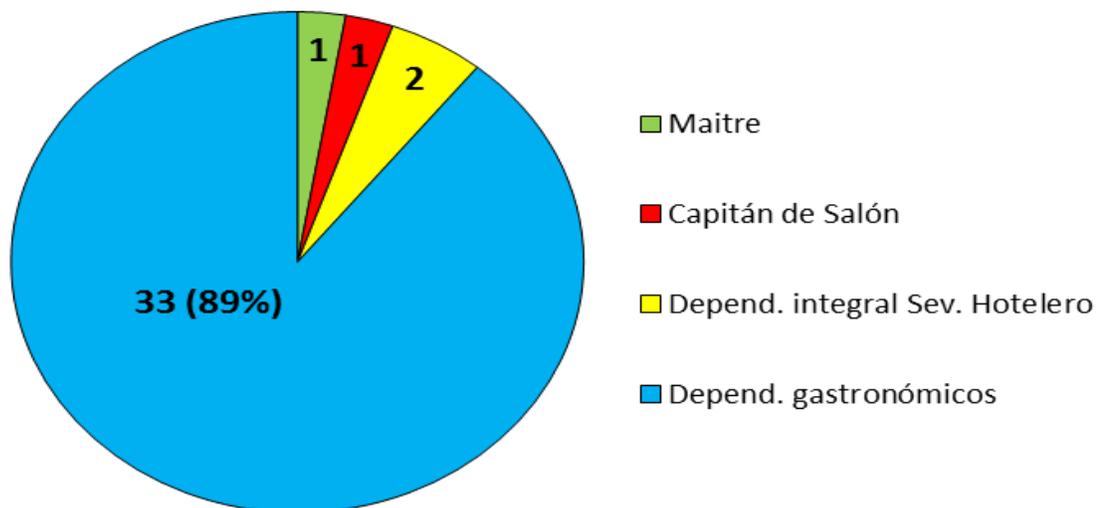
Existen algunos profesiogramas en la empresa que están bien confeccionados pero se constató que existen varios profesiogramas que no están elaborados y dentro de ellos en específico el del Capitán de salón.

Según se pudo detectar, el expediente laboral carece de datos tan importantes como son: las preferencias laborales, las expectativas, los hobbies y los deseos de progreso personal. Sin embargo todas estas informaciones permiten conocer mejor la naturaleza de las personas en su ambiente de trabajo .Por ejemplo, conocer la percepción de las perspectivas y los deseos de progreso personal de los empleados, unidos a la satisfacción laboral, permiten hacer una valoración de la fluctuación laboral potencial, la cual es importante conocer de antemano porque esta fluctuación es más dañina que la fluctuación real, tanto en términos económicos como sociales, pues conspira contra el buen clima laboral en la instalación. Además se recopilaron los siguientes datos:

De los 37 trabajadores, su categoría ocupacional, un Maitre y un capitán de salón representando un 3% cada uno, 2 dependientes integrales de Servicio Hotelero para un 5% y 33 dependientes gastronómicos para un 89%. Se muestran gráficamente a continuación:

Figura 1: Distribución por ocupación

### Categoría ocupacional



Relacionado con el nivel escolar de los trabajadores se pudo constatar que 29 son bachiller representando el 78%, 2 son Técnicos medios, equivalente al 5%, 5 son

graduados del nivel superior, que representa el 14% y un máster que significa el 3%.  
Relacionado con la distribución por sexo: 6 son femeninos y 31 masculino.

Figura 2: Distribución por grado de escolaridad

### Nivel de escolaridad

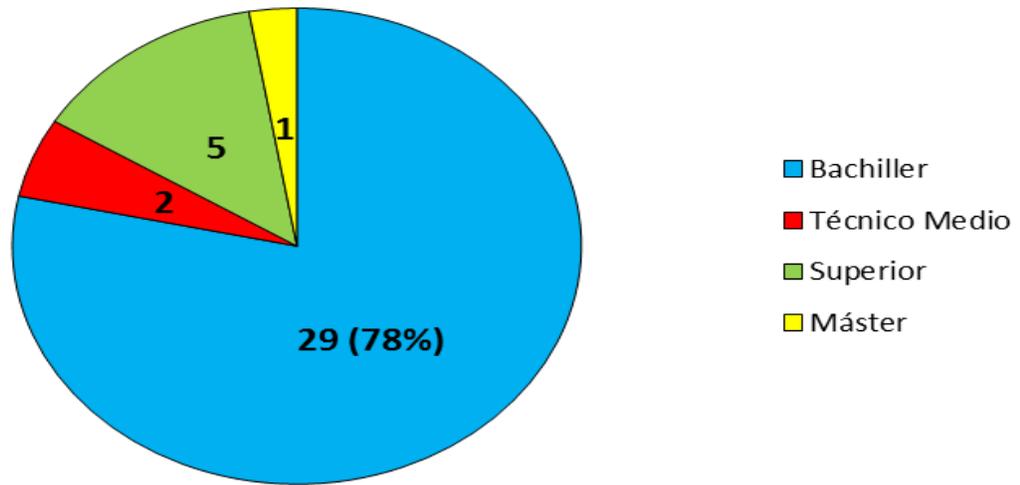
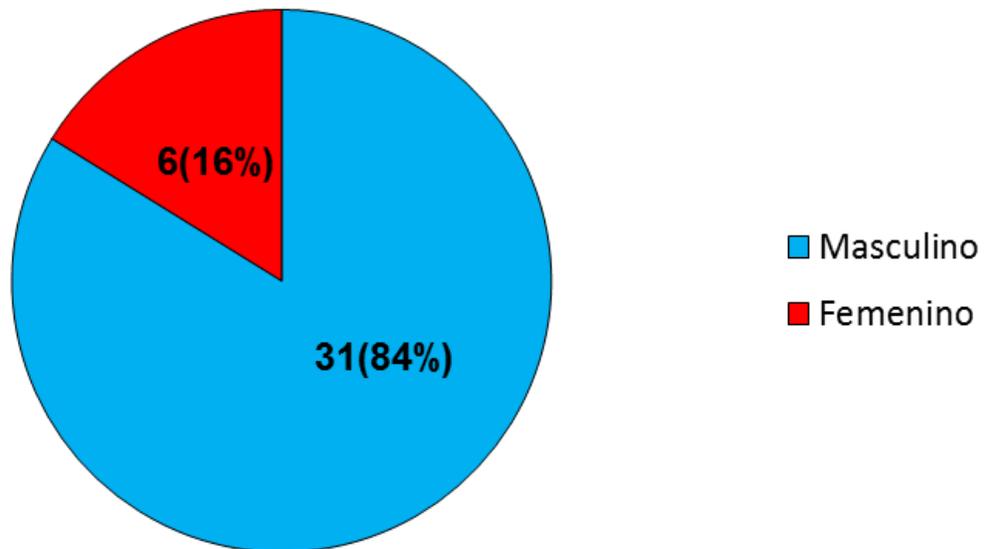


Figura 3: Distribución por sexo

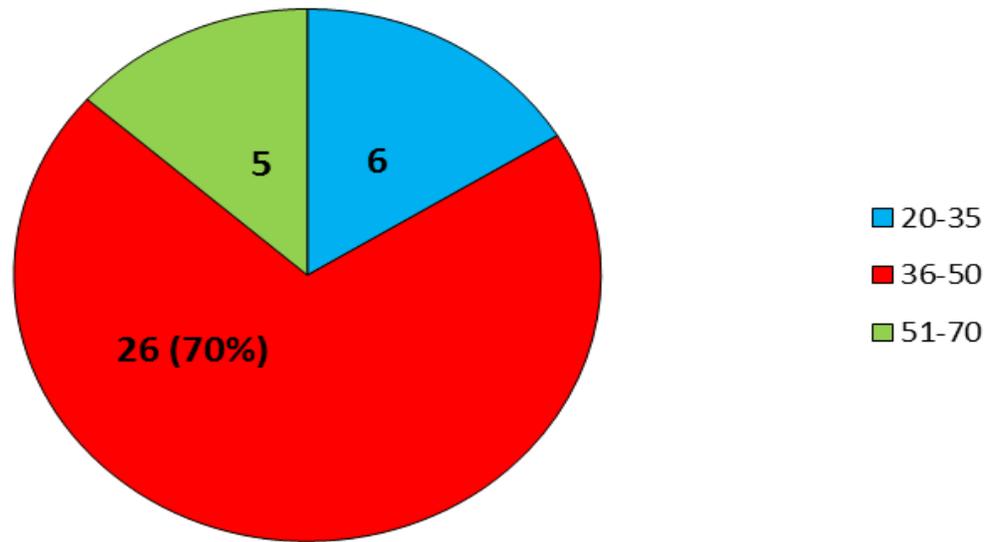
### Composición del sexo



Según la distribución por grupo de edades, 6 que representa el 16% están en el grupo de 20 a 35 años, predominan las edades entre 36 a 50 años que incluye 26 trabajadores para un 70%, y mayores de 51 se ubican a 5 que representa el 14%. Los resultados se grafican a continuación:

Figura 4: Distribución por grupos de edades

### Edades de los trabajadores



### 3.4 Resultados de la entrevista

Se aplica una entrevista al Maitre, con el objetivo de determinar la situación problemática que presenta los recursos humanos, y en específico al desempeño del Capitán de salón. Los resultados de esta entrevista se muestran a continuación:

El Maitre plantea que el personal que labora en su empresa en su área no ha recibido capacitación en especialidad pero que si tienen a 6 trabajadores cursando la licenciatura en Turismo, en el Centro Universitario del Municipio.

De cierta forma la empresa contribuye a motivar a los empleados, realizan brindis para reconocer al mejor trabajador por área, además sin dejar pasar por alto fechas conmemorativas, el día de la mujer, día de los padres entre otras.

Existe buena comunicación en su área tanto entre los directivos con sus empleados, al igual que entre todos sus trabajadores. La principal política del capital humano que cumplen es la gestión por competencias. Es de su opinión que el equipo de liderazgo trata de manera justa, respetuosa, empáticamente a sus trabajadores. Plantea además que el Hotel tiene buen funcionamiento, que existen profesiogramas elaborados por el MINTUR, de forma general, pero no en específico para las funciones en el Hotel objeto de estudio.

Unos de los profesiograma que falta es el del Capitán de Salón, entre otros. Esto trae como implicación que no siempre el trabajador conozca a plenitud su función y por ende no tenga un buen desempeño laboral.

### **3.5 Resultados de las encuestas**

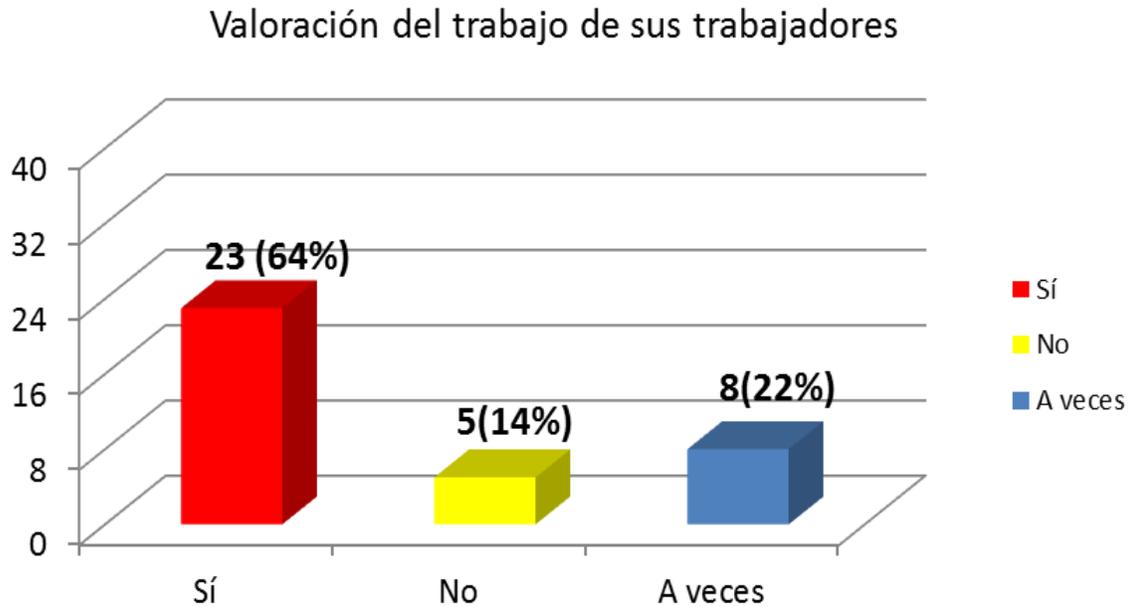
Se aplica la encuesta a los 36 trabajadores del área A + B, con el objetivo indagar la opinión de los mismos con relación a los recursos humanos, y en específico al desempeño del Capitán de salón.

La encuesta contiene 6 preguntas, su confección fue hecha por el investigador escogiendo preguntas de la encuesta validada por Paritripti Devi en su artículo 55 preguntas para encuestas de pulso de los empleados, publicado en abril del 2023, su ejecución será realizado por los trabajadores

En el momento de la aplicación de la encuesta a los trabajadores se pudo apreciar que los mismos respondieron de manera entusiasta, con total voluntariedad y disposición de cooperar con la investigación, aunque algunos se mostraban inquietos y nerviosos, ninguno dejó preguntar sin responder.

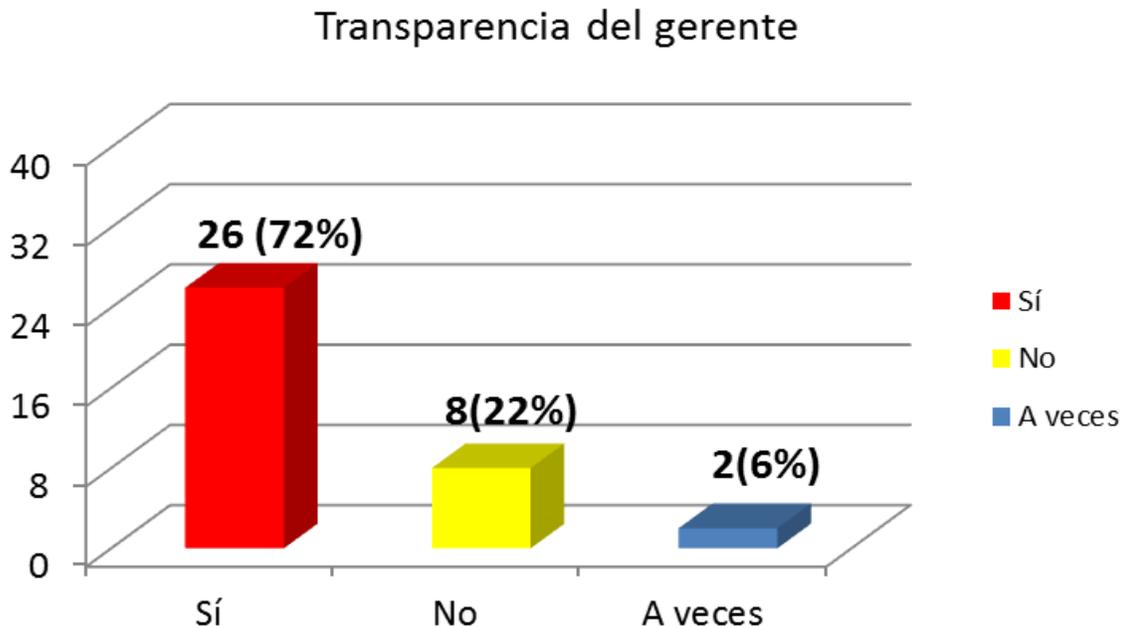
En la primera pregunta relacionada que si su trabajo es valorado por su empresa, de los 36 trabajadores encuestados, 23 que representa el 64% indica que sí, 5 que simboliza el 14 % plantea que no y los restantes que representa el 22% expone que a veces, estos resultados se muestran gráficamente a continuación:

Figura 5: Valoración de la empresa del trabajo y contribuciones de sus trabajadores



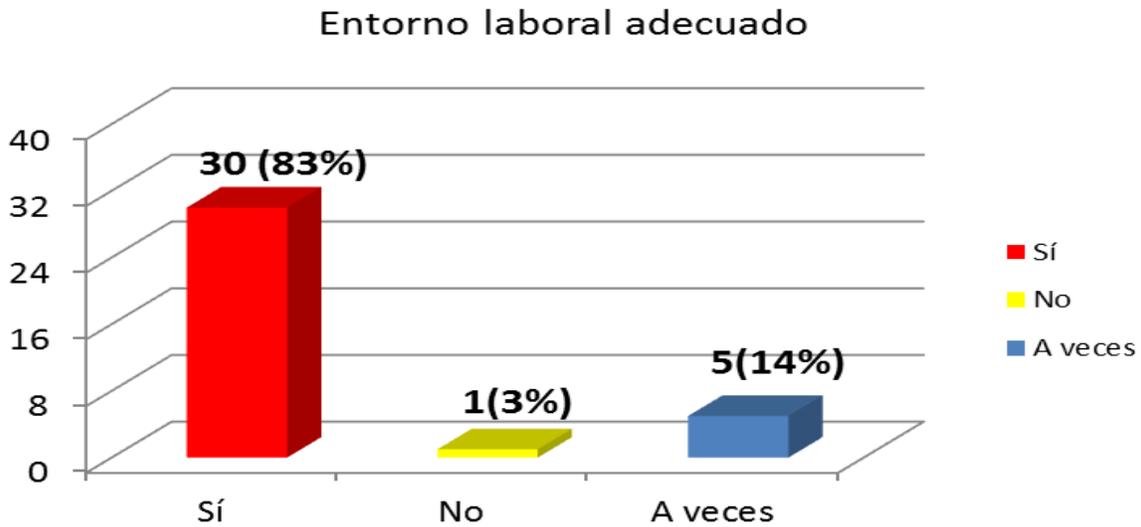
En la segunda pregunta referida a la transparencia y justeza del gerente en la decisiones que toma, 26 plantea que si, 8 que no y 2 expresa que a veces. Los resultados se muestran en el gráfico siguiente:

Figura 6: Transparencia y justeza del gerente en la toma de decisiones



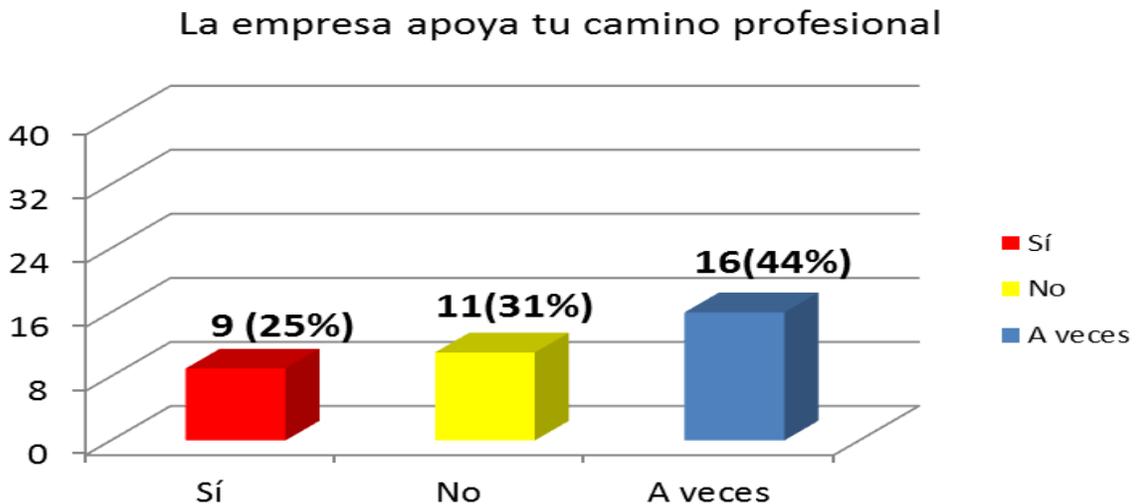
En la tercera pregunta referida a que si el entorno laboral es positivo, saludable y propicio para tu éxito, 30 expresa que si, 1 que no y 5 indica que a veces. Los resultados se muestran en el gráfico siguiente:

Figura 7: Entorno laboral es positivo, saludable y propicio para el éxito.



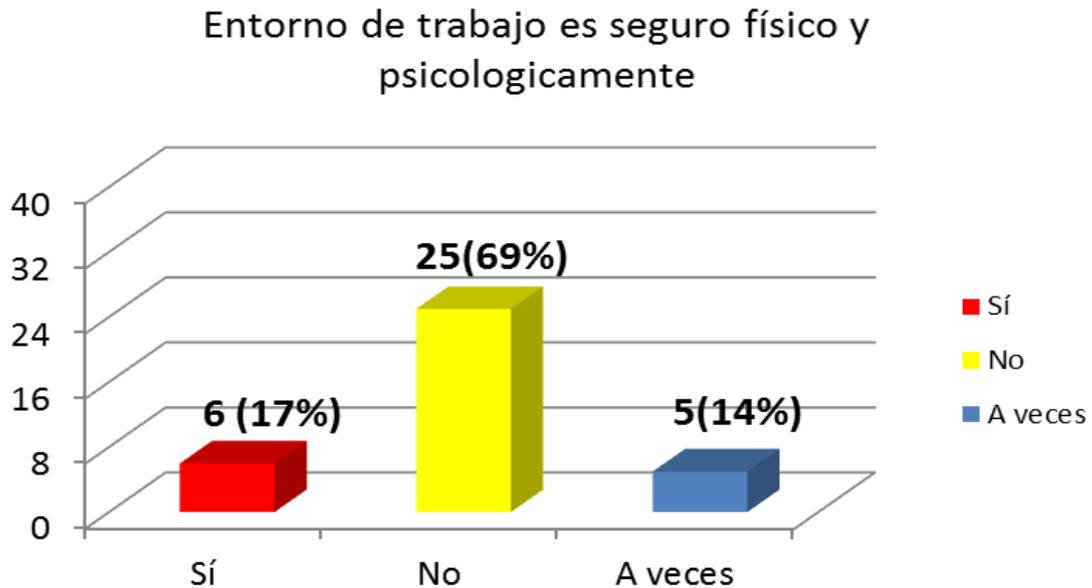
En la cuarta pregunta referida a que si la empresa apoya y promueve tu camino profesional, 9 expresa que si, 11 que no y 16 indica que a veces. Los resultados se muestran en el gráfico siguiente:

Figura 8: La empresa apoya y promueve tu camino profesional.



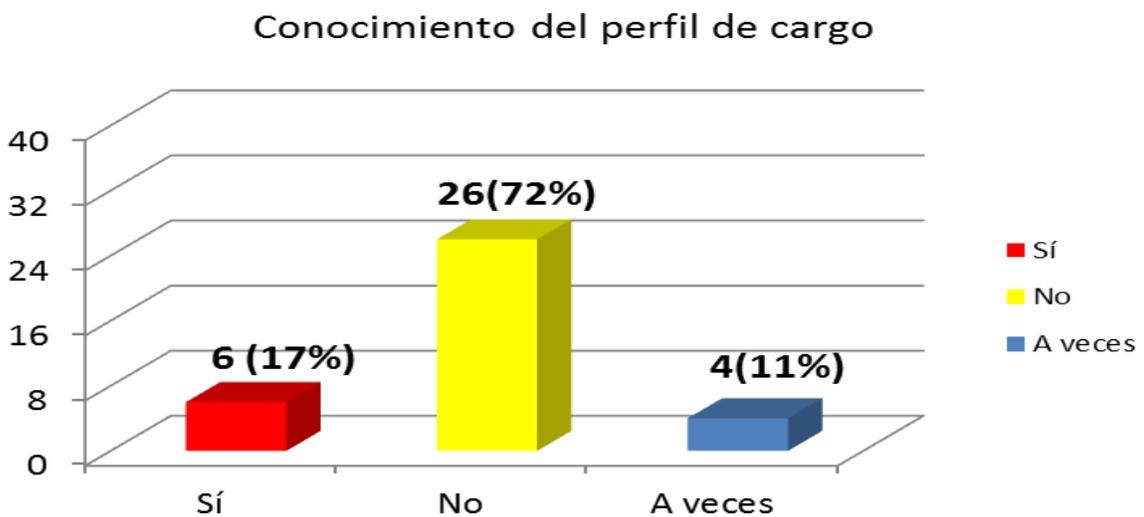
En la quinta pregunta referida a que si el entorno de trabajo es seguro físico y psicológicamente, 6 expresa que si, 25 que no y 5 indica que a veces. Los resultados se muestran en el gráfico siguiente:

Figura 9: Entorno de trabajo físico y psicológicamente.



En la sexta pregunta referida a que si conocen el perfil del trabajo, 6 expresa que si, 26 que no y 4 indica que a veces. Los resultados se muestran en el gráfico siguiente:

Figura 10: Conocimiento del perfil de cargo



### 3.6 Propuesta de solución: Profesiograma del Capitán de Salón

<b>ENTIDAD</b> 	<b>PROFESIOGRAMA DEL PUESTO DE TRABAJO POR COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>Fecha: Noviembre /2023</b>
<p>“Continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”. 2016. (Lineamiento 210 del VII Congreso PCC).</p>		
<b>1. DATOS GENERALES</b>		
Cargo	Capitán de Salón.	
Proceso a que pertenece	Gestión A+B	
Cargos a quien reporta	Maître	
Cargos a quien dirige	Dependiente de Servicio Gastronómico	
Procesos con los que colabora	Con todos los trabajadores del proceso	
Categoría ocupacional	Servicio	
Horario de trabajo		
Horario de descanso.		
Nombres y Apellidos		
Carne de identidad		
Nivel Cultural		
<b>2. RAZÓN DE SER DEL CARGO</b>		
<p><b>RAZÓN DE SER DEL CARGO:</b> Dirigir, Organizar y Controlar como jefe de brigada el servicio de alimentos y bebidas en cada uno de los puntos de venta y / o servicio de la instalación hotelera asignados en su turno de trabajo, participando en la organización general del sistema integrado de gestión y su liderazgo , orientando a los clientes del producto y servicio que brinda, acorde a la estrategias de la organización para la satisfacción de las expectativas de los clientes y otras partes interesadas, con una formación de valores que permita conducirse de forma correcta en la vida laboral y personal .</p>		
<b>FUNCIONES Y TAREAS PRINCIPALES POR COMPETENCIAS LABORALES</b>		
<b>COMPETENCIAS BASICAS</b>		
<b>1. Participar en la Organización General del Sistema Integrado de Gestión de la instalación.</b>		
<p><b>1.1 Identificar el propósito y funciones fundamentales de la instalación,</b> identificando las competencias organizacionales, del proceso en que participa y del cargo que ocupa, así como los diagramas de flujos del proceso, describiendo los reglamentos y procedimientos establecidos, teniendo vocación para la venta y habilidad en el manejo de sus técnicas, respondiendo por el cumplimiento de los planes de ventas que existan en su área.</p>		

**1.2 Participar en la organización del turno diario,** Convocar a la reunión de apertura, identificando el número de mesas, tipo de servicio, la carta menú, cantidad de comensales, segmento de mercado, servicio que brinda y categoría de la casa, así como las características de los mismos para la limpieza de la cubertería, cristalería y loza que se abrillanta y se pule. (Agua con vinagre/Vapor de agua), coordinando la elaboración e impresión de la carta y el menú del día, organizando la mise en place conjuntamente con los dependientes, efectuando plisados con manteles y servilletas, realizando adornos en diferentes formas y los mantiene en buen estado, participando y controlando las labores de cierre y ajuste de las operaciones, determinando todos los detalles del servicio que se brindará, chequeando la presencia de todos los integrantes de la brigada, ofreciendo las informaciones necesarias como son; afectaciones, guarniciones, productos principales, tipos de salsas, postres, sabores de helados, tipos de bebidas, cantidad de turistas o huéspedes del hotel, entre otros, revisando el uso correcto del uniforme de los dependientes, que posean fosforeras, bolígrafos y abridores para el servicio. realizando la reposición y repaso del turno, con alcance a todos puntos de ventas de proceso involucrados, según sea la rotación, revisando y reponiendo los medios, describiendo cada uno de estos., abasteciendo con productos en líneas de entrega, solicitando pedidos necesarios, desvaraceando y acondicionando las mesas y otros medios, clasificando la cubertería, la losa y la cristalería, abrillantando y puliendo las mismas con los dependientes, y por último de la Mise en Place, finalizando dicha reunión, que debe realizarse 15 min antes de la apertura del servicio, y la de cierre con la finalidad de que el servicio siempre sea proevolutivo.

**1.3 Participar en la apertura del punto de venta,** llevando consigo los utensilios de trabajo, recibiendo la información de reservas del día, así como de las características específica de los alimentos y de los clientes, participando en la reunión de apertura, tanto en el servicio a la Carta, como en el de buffet.

**1.4 Participar en el cierre del punto de venta,** emitiendo el reporte de ventas por forma de pago y por productos, preparando el importe de la venta en efectivo, llenando el modelo de liquidación de efectivo y del punto de ventas con la información solicitada, que incluye la firma y nombre del cajero.

**1.5 Controlar la materia prima y demás medios que recibe,** conservando los medios de trabajo, manteniendo limpio y organizado su rango, comunicándole al Jefe las necesidades de materiales, controlando y cuidando los utensilios, materiales y otros insumos del servicio, realizando los inventarios de su rango a la apertura y cierre del servicio, cuidando del uso y manipulación correcta de estos, revisando, según corresponda, la lista de chequeo y los estándares establecidos de los mismos, realizando diariamente los inventarios de alimentos y bebidas bajo su custodia, controlando y custodiando determinada cantidad de valores y efectivos.

## **2. Participar en el liderazgo de la instalación.**

**2.1 Mantener profesionalidad en su trabajo,** trabajando de forma competente, con un adecuado comportamiento ético, mostrándose comprometido con la instalación en el cumplimiento de las funciones y tareas que se le asignan

como parte de sus competencias en el desempeño laboral.

**2.2 Trabajar en equipo, cooperando con los demás de forma colectiva y con buenas relaciones interpersonales, compartiendo el reconocimiento de todos sus miembros, aceptando la responsabilidad conjunta, aprendiendo del resto del equipo de trabajo.**

**2.3 Participa en la evaluación del desempeño de los trabajadores (la brigada de servicios),** emitir criterios sobre claros sobre el desempeño de la brigada buscando siempre una crítica constructiva y una mejora en su desempeño para así mejorar el servicio de la instalación.

**3. Asesorar, dirigir y controlar el sistema de gestión de capital humano y de servicio gastronómico.**

**3.1 Asesorar, dirigir y controlar a los colaboradores de su departamento y en la preparación de técnicos egresados,** asesorando, dirigiendo y controlando la participación del capital humano en los diferentes procesos de este sistema de gestión y la tutoría, respectivamente, según la especialidad que trate, controlando la asistencia y puntualidad de los mismos y que cumplan su trabajo con la máxima disciplina y efectividad, introduciendo los logros técnicos en los servicios que presta, investigando y desarrollando nuevos servicios, transmitiendo y generando nuevas ideas y soluciones innovadoras y complejas orientadas a la creación, según las necesidades y problemas derivados de la práctica.

**3.2 Asesorar, dirigir y controlar el producto y servicio del proceso a que pertenece,** asesorando, dirigiendo y controlando con la periodicidad requerida los planes que se realizan como parte del control interno y autocontrol del mismo y de su SIG.

**3.3 Supervisar y controlar las actividades principales del proceso diario y generales del servicio gastronómico,** supervisando y controlando el funcionamiento de las actividades de la apertura de los puntos de ventas gastronómicos, la higiene y presentación de instalaciones, equipos y personal, las órdenes de servicio para los eventos que se correspondan a los servicios gastronómicos, la mise en place de los eventos especiales, dirigiendo su desarrollo, evaluando los resultados de los mismos, emitiendo la información correspondiente, controlando el cumplimiento de los procedimientos, de acuerdo a los estándares establecidos.

**COMPETENCIAS TÉCNICAS Y DE PERFIL AMPLIO.**

**4.1 Brindar una cultura del servicio al detalle,** identificando los atributos (características y propiedades) y la cartera de productos y servicios de la instalación (tecnologías, tipos de materiales asociados con la calidad requerida).

**4.2 Comunicar de manera efectiva a los clientes el servicio que presta,** usando la forma oratoria o la escrita, emitiendo mensajes claros y convincentes, hablando y escribiendo en forma clara y efectiva, según el idioma materno y extranjero, escuchando atentamente a los mismos, ofreciendo respuestas inteligentes a formulaciones, preguntas de interés, demandas, quejas, orientaciones de tipo cultural (global).con empatía y buenas relaciones interpersonales.

- 4.3 Atender a los clientes y huéspedes** con hospitalidad, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, evaluando de forma periódica la calidad, el grado de satisfacción de los clientes, ofreciéndoles productos y servicios requeridos por la instalación, con la calidad y oportunidad que lo solicitan,
- 4.4 Cumplir las Normas Cubanas establecidas** , Higiénico- Sanitarias , del Sistema de inocuidad de los alimentos, de seguridad y salud, medioambiente, capital humano y calidad, usando el uniforme de forma adecuada y los medios en correspondencia con el área , evitando la contaminación de los alimentos y del medio ambiente, minimizando los riesgos que al menos sean tolerables ante los peligros vinculados al trabajo, manteniendo la higiene y seguridad de su trabajo , evitando la contaminación del medio ambiente, desde su desempeño laboral , referidos a los impactos del turismo con un desarrollo sostenible (social, cultural y medio ambiental) en correspondencia con la posición del sector en el área del Caribe y su inserción a nivel mundial, participando en los procesos del sistema de gestión de capital humano, buscando la eficiencia y eficacia como efectividad de su trabajo , realizando las funciones y tareas como parte de sus competencias, bien desde la primera vez, con cuidado y atención, implantando las medidas que correspondan, según las normas establecidas.
- 4.5 Crea nuevas fórmulas de coctelería para su incorporación a recetario**, aumentar mediante la innovación y el buen gusto, la incorporación de nuevos cocteles para el disfrute de los clientes del Hotel.
- 4.6 Resistir físicamente y a la presión de trabajo**, realizando las caminatas dentro del salón con el peso del pedido (bandejas), elegancia y buen paso, sin quejarse al cliente de demoras producidas en la elaboración, ni de problemas internos de la instalación, manteniendo la calma con audacia, ante imprevistos.
- 5. Organizar las actividades principales del servicio gastronómico.**
- 5.1 Organizar las actividades principales que realiza como Capitán**, determinando los problemas que existen, realizando los trámites con los niveles correspondientes, elaborando y archivando la documentación, según corresponda.
- 5.2 Organizar las tareas, según las actividades principales del área de servicio gastronómico en el turno de trabajo**, rotando por puesto al personal, controlando sus actividades, participando con el maître en sus estrategias de elaboración de menú y demás normas tecnológicas de estos.
- 5.3 Tomar órdenes a los usuarios y servicio de alimentos y bebidas a la mesa en la forma establecida**, sugiriendo bebidas o entrantes si el cliente no lo ha solicitado como parte de la gestión de ventas, prestando especial atención a los términos de cocción solicitados, guarniciones, así como a cualquier otro servicio solicitado en el menú, degustando vinos y licores, sirviéndolo en la forma establecida.
- 6. Brindar el servicio de cajero.**
- 6.1 Realizando el arqueo de caja**, revisando las ventas en efectivos, por tarjetas de créditos y cheques de los cargos de habitaciones reflejados en el CASH OUT y VOIDS , según los procedimientos establecidos.

**6.2 Realizar y testificar el depósito del efectivo en caja en el buzón de la carpeta.**

**7. Brindar el servicio de Sommelier.**

**7.1 Organizar las bebidas de su salón o área de trabajo (centro nocturno, bar, snack-bar, servibar) de forma rápida y eficiente, promoviendo y ejecutando la venta** de vinos, espirituosos y habanos, incrementando los niveles de factibilidad económica, elevando la gestión efectiva de estas, mediante propuestas de soluciones, la diversificación y el aseguramiento de la oferta y el servicio necesario, según las solicitudes de los clientes,

**7.2. Asesorar, supervisar y capacitar al personal gastronómico** en enología, viticultura y servicio de vinos, así como Habanos y espirituosos, **supervisando la conservación y almacenamiento de estos**, controlando minuciosamente los costos de operación.

**8. Brindar el Servicio de Barman o Cantinero,**

**8.1 Organizar el servicio de bebidas en su salón o área de trabajo** (centro nocturno, bar, snack-bar, servibar) y en la estación central, determinando las bebidas, productos e insumos necesarios, según la demanda de los clientes ,

**8.2 Montar en plaza para el servicio de forma rápida y eficiente, participando junto con el Maitre en la confección y actualización de las cartas de menú** con las ofertas de bebidas y cócteles, la redacción de las cartas tecnológicas y fichas de costo de la coctelería ,

**8.3 Ejecutar el servicio de bebidas en su salón o área de trabajo**, realizando la tarea diaria de preparación, según solicitudes de los clientes.

**COMPETENCIAS DE CONDUCTAS**

**9. Mantener el comportamiento ético requerido en el cargo que ocupa, según la cultura organizacional**

**9.1 Cumplir con responsabilidad y disciplina las normas organizacionales y éticas de la misma**, con sentido de pertenencia, según los valores del centro, demostrando laboriosidad con una disposición positiva, flexibilidad al cambio y emprendimiento en el trabajo.

**9.2 Mantener integridad moral y confiabilidad:** honestidad, honradez en su desempeño, coherencia y sinceridad en el cumplimiento de las legislaciones establecidas, procediendo con rectitud e integridad, mostrando buena imagen delante de los clientes.

**9.3 Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera**, estar siempre dispuesto a ejercer tareas que la administración le encargue aunque no estén dentro de sus funciones regulares de trabajo, son el fin de lograr un servicio de calidad a los huéspedes.

**10. Desarrollar la personalidad, según las estrategias de la instalación,**

**10.1 Mostrar motivación** en el logro de las metas y objetivos, impulsando a los miembros de su colectivo en este sentido, con un elevado grado de constancia y voluntad en el mejoramiento de los problemas, con optimismo, contento, confiado y seguro de sí mismo.

**10.2 Demostrar capacidad y deseo del aprendizaje continuo y del desarrollo profesional**, superándose de forma permanente por la adquisición de nuevos conocimientos, actualizándose, transformando las actividades de capacitación que recibe en la mejora de su desempeño y la de su equipo con independencia, según sus responsabilidades de trabajo.

independencia, según sus responsabilidades de trabajo.

**10.3. Mantener control de sus emociones y ecuanimidad en situaciones complejas**, siendo tolerante al estrés, controlando sus impulsos, evitando reacciones negativas ante provocaciones o cuando se trabaja de esta forma ante situaciones complejas.

### 3. REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:

#### 3.1 Formación requerida

Calificación formal: Nivel Medio Superior o Técnico Medio en Servicios Gastronómicos

Formación mínima necesaria: Curso de habilitación en centro de capacitación formativa y entrenamiento en el puesto de trabajo del cargo

Años de Experiencia:

Edad: No lo requiere

Otros conocimientos requeridos: Cultura general, Demostración práctica del conocimiento medio idiomático requerido.

#### 3.2 Seguridad y Salud

**Posición:** Fundamentalmente, parado o de forma dinámica.

**Ambiente físico:** Condiciones ambientales de iluminación adecuada natural o artificial, ventilación del local adecuadamente climatizado con una temperatura agradable, espacio de trabajo y ruido adecuado, entre otros, normales y constantes, ordenado y limpio, según las normas establecidas.

**Peligros: Físicos:** Piso resbaladizo, y húmedo, no acorde con el área de trabajo o desnivel no señalizado, salideros, rotura de la cristalería, empleo de medios eléctricos y que desprenden altas temperaturas.

**Químicos:** Manipulación e inhalación de productos químicos (detergentes, cloro, desinfectantes, entre otros )

**Psicosociales:** Carga de trabajo excesiva y compleja.

**Tipos de riesgos** Caídas al mismo o distinto nivel, sobre esfuerzo físico superior a más del 85 % de aprovechamiento y mental medio concentrado de manera intermitente. Estrés.

**Accidentes:** Fractura, esguinces, quemaduras.

**Enfermedades:** Afectaciones en la columna vertebral (escoliosis, sacrolumbalgia), Tendinitis

Sinovitis crónica de la mano y la muñeca, artrosis en miembros superiores e inferiores, varices, alergias al ambiente físico o a productos químicos y afecciones cardiovasculares, musculoesqueléticas, psicológicas y otras vinculadas con la afectación de las funciones inmunológicas del organismo motivadas por el estrés. .

**Medios de trabajo:** Utensilios e instrumentos con el empleo de los equipos necesarios, según los alimentos y bebidas que brinda como servicio.

### 4. RESPONSABILIDADES

#### 4.1 Atribuciones y obligaciones del cargo

1. Identificará los peligros asociados a su puesto de trabajo, la evaluación de los riesgos y la detección del cambio.
2. Mantendrá relaciones de trabajo con los trabajadores de los demás procesos

en que colabora, integrándolo como colectivo laboral.

3. Utilizará de forma correcta los medios y equipos que tiene bajo su disposición
4. Cumplirá los requisitos establecidos en los manuales y procedimientos de su trabajo y del sistema de dirección y gestión de su instalación.
5. Atenderá de forma correcta a los clientes asignados.
6. Responderá ante el control interno con el cumplimiento de las legislaciones que rigen sus actividades.
7. Velará por la limpieza general y el cuidado del medio ambiente.
8. Velará por el ahorro de los portadores energéticos y los costos
9. Responderá las quejas y solicitudes de los clientes.
10. Diversificará las ofertas que permitan la variedad del producto y servicio
11. Cumplirá con la rotación del personal, siempre que sea posible.
12. Brindará la comunicación necesaria, en correspondencia con las características del sistema de la instalación.
13. Participará en la implementación y mejora continua del proceso al que pertenece.

<b>REALIZADO POR:</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>REVISADO POR:</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>APROBADO POR:</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>

Firma del trabajador

### 3.7 Conclusiones parciales del capítulo

1. Con la aplicación de los instrumentos se pudo identificar las insuficiencias de la entidad en relación a nivel de desempeño del Capitán de Salón del Hotel Cubanacan “Las Cuevas” de Trinidad y llegar de esta forma al problema fundamental y su causa.
2. Al quedar identificado y constatado el estado real del problema existente, se trazó como estrategia la elaboración del profesiograma para la elevación del nivel de desempeño del Capitán de Salón del Hotel Cubanacan “Las Cuevas” de Trinidad

## **CONCLUSIONES**

1. La revisión bibliográfica permitió profundizar en temas teóricos tales como la Gestión del Capital Humano, las competencias laborales y los profesiogramas que sustentaron la investigación.
2. La aplicación del diagnóstico para el subsistema de análisis y descripción del área de A+B en las funciones del capitán de salón en el hotel Cubanacan Las Cuevas permitió identificar su principal problema que es la inexistencia del profesiograma que incluyan las competencias laborales validadas por el MINTUR.
3. La propuesta del profesiograma aporta a la entidad objeto de estudio una herramienta para mejorar la Gestión del Capital Humano.

## **RECOMENDACIONES**

1. Proponer el profesiograma del Capitán de Salón elaborado a la Dirección del MINTUR con vista a su implementación en la entidad objeto de estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilera Milán, T. (2016). Elaboración de profesiogramas de cargo en la escuela provincial de capacitación de la agricultura "José Velázquez Leyva". 2016, Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración.
2. Alonso, M.F.(2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos. Wímblu, 2015. 10(2).
3. Angulo Sánchez, L. (2016). La gestión efectiva del capital de trabajo en las empresas. Revista Universidad y Sociedad, 8(4), 54-57.
4. Báez, F., & Santos, M. (2014 ). Estudio de caso: la comunicación en el Hotel Río Grande (Trabajo Final de la Carrera de Técnico Superior en Administración Hotelera ), Instituto Superior N°4044 "Sol" Santa Fe.
5. Bell, J. (2008). Como realizar um projecto de investigação. Lisboa: Gradiva.
6. Bodgan, R & Biklen, S. (1994). InvestigaçãO Qualitativa em EducaçãO. Porto: Editora
7. CANTONI, A (2006). IntroduçãO a metodologia científica. São Paulo. Atlas.
8. Chiavenato, I. (2004). Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Colombia: Editorial Nomos SA.
9. Cichy, R., Philip, J. y Hickey, J. (2012). Managing Service in Food And Beverage Operations. Pearson College Division.
10. Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición. La Habana: Editorial Academia.
11. Cuesta, A. (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos. Tercera edición corregida y ampliada. La Habana: Ed. "Félix Varela" y Academia
12. Darias, I.H. (2011), La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particularidades. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura..
13. ENGEL, T. y TOLFO, D. (2010). Métodos de Pesquisa. Universidad Abierta de Brasil. Curso de GraduaçãO Tecnológica-Planejamento e GestãO para o Desenvolvimento Rural. Porto Alegre.
14. FERREIRA, M. (2011). Metodología Científica: un manual para la realización de pesquisas en administración. Universidad Federal de Goiás Campus Catalão.

15. Garcia, Y., Reyes, L., & Díaz, R. (2010). ¿Cómo diagnosticar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano? Retrieved 4 de marzo, 2020, from [www.ilo.org/public/spnish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/](http://www.ilo.org/public/spnish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/)
16. GIL, A. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa social. 5ª Edição. Atlas, São Paulo.
17. GODOY, A. (1995). Pesquisa qualitativa. Tipos Fundamentais. ERA, São Paulo.
18. Gómez, M., Gómez, C. P., & López, M. E. (2009). Profesiogramas o perfil por competencias en la gestion de recursos humanos. Paper presented at the XIII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas La administración frente a la globalización: Gobernabilidad y desarrollo. .
19. González, I. (2016). Diseño de los Perfiles de Competencias para puestos de cuadros en el Centro de Bioactivos Químicos. (Trabajo de Diploma.), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas., Santa Clara.
20. González, Y. (2013). Diseño de los perfiles de cargo por competencias para directivos en la Empresa Cárnica Villa Clara. (Trabajo de Diploma), Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas., Santa Clara.
21. Harper y Lynch. (1992 ). La Gaceta de los negocios Manual de Recursos Humanos.
22. Heathfield, S.M.(2014). What is Human Resource Management? 2014 20-2-2020]
23. Hernández Padrón, D. (2019). Actualizaciòn de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Roc "Arenas Doradas".
24. Hurtado, S. (2003). Procedimiento para la selección de expertos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
25. IGLESIA, INMACULADA (2021). Las 10 Mejores Preguntas para Encuestas en Restaurantes. Copyright 2023 © Ingenieriademenu.com
26. Iturria, J. F. (2006). Procedimiento para el diagnóstico de la situación actual de la Gestión de los Recursos Humanos. Aplicación en el Grupo Empresarial VICLAR. (Trabajo de Diploma), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
27. Izarra, A. (2015). Procedimiento para el diseño de las competencias laborales en la tienda especializada La Veguita de la sucursal Caracol. (Maestría en Gestión

Turística), Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Santa Clara.

28. Jassa, N. (2014). Perfiles de competencias para el área de animación en el hotel Hola Club Rancho Luna – Faro de Luna (Trabajo de diploma ), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas Santa Clara.
29. KAUARK, F. (2010). Metodologia da pesquisa: um guia prático. Brasil. Itabuna – Bahia.
30. Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las competencias.Como analizarlas.Como evaluarlas.Como desarrollarlas. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000. .
31. Llamas, E. (2004). Factores de éxito en la gestión de ventas aplicados a establecimientos gastronómicos. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.
32. Lloret, M. (2007). El turismo y su incidencia en el desarrollo local de Villa Clara, Cuba. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007b/](http://www.eumed.net/libros/2007b/).
33. López, N. (2017). Procedimiento para la categorización hotelera en el Hotel Club Amigo Ancón de Trinidad. . (Trabajo de Diploma para optar por el grado académico de Ingeniero Industrial ), Universidad Central Marta Abreu de Las Villas Santa Clara.
34. MARCONI, M. y LAKATOS, E. (2003). Fundamentos de Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Atlas.
35. Mollineda, A. (2014). Rediseño de perfiles de competencia para puestos de a+b seleccionados en el Complejo Hotelero Trinidad-Ciudad (Trabajo de Diploma ), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas Santa Clara.
36. Monzón Alfaro, Y.(2018). Elaboración de perfiles de cargo por competencia del área de reparación de truck
37. MORESI, E. (2003). Metodologia da Pesquisa. Universidade Católica de Brasília.
38. MORESI, E. (2003). Metodologia de Pesquisa. UCB. Obtido em 12 de Junho de 2012 de: [http://ftp.unisc.br/portal/com\\_arquivo/1370886616.pdf](http://ftp.unisc.br/portal/com_arquivo/1370886616.pdf).
39. MORONE, G. (2012). Métodos y técnicas de la investigación científica.
40. Ninemeier, J. (2009). Planificación y control de operaciones de alimentos y bebidas. East Lansing, MI: Instituto Educativo de la Asociación Americana de

## Hoteles y Moteles.

41. Norma Cubana: 3000-3002; 2007. Sistema de gestión integrada de capital humano. Vocabulario, requerimientos e implementación.
42. Norma Cubana:127; 2014. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
43. Norma Cubana: 9001 ; 2015.Sistema de Gestión de la Calidad con enfoque por competencias.
44. OMT. (2008). Barómetro del Turismo Mundial. Volumen 6. Número 1.
45. Organización Internacional del Trabajo, O.I.T.; 1993. Formación Profesional. Glosario de términos escogidos.
46. PRODANOV, C. y DE FREITAS, E. (2013). Metodología del Trabajo Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. Ed: Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul – Brasil.
47. Pulgarón Leicea, Y. (2014). Elaboración de los perfiles de cargo por competencia del hotel Iberostar Varadero.
48. Rodríguez González, I. (2019). Confección de los perfiles de cargo por competencias laborales en el proceso de Asistencia al Contribuyente, de la Oficina Nacional de Administración Tributaria, del municipio Cárdenas..
49. Sicilia, A. (2015). Diseño de perfiles de competencia para puestos seleccionados del área de A+B del hotel “Playa Cayo Santa María” (Trabajo de diploma), Universidad central Marta Abreu de las Villas, Santa Clara
50. Soares, T. (2017). Diseño de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo fundamentales de la Dirección de recursos humanos de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial ), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara
51. Sotolongo, M. (1998). Procedimiento general para la elaboración de profesiogramas de cargo y puestos de trabajo en villas turísticas pequeñas y medidas (Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Gestión de Recursos Humanos), Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Santa Clara

52. Sotolongo, M. (2007). "Gestión de los Recursos Humanos en Turismo" en Programa de Maestría en Gestión Turística y Hotelería para la Universidad de Managua. Santa Clara: Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
53. Tardío, L. (2016 ). Diseño de los perfiles de competencias de los puestos relacionados con la gestión de riesgos en el destino turístico Cayos de Villa Clara. (Trabajo de diploma ), Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. , Santa Clara.
54. Ulacia, Z., & González, Y. (2008). Apuntes sobre Gestión de Alojamiento primera parte. La Habana.
55. Urbina, O. (2007). Metodología para la evaluación de competencias laborales de los profesionales de enfermería que laboral en servicios de neonatología. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctora en Ciencias de la Salud), Escuela Nacional de Salud Pública.
56. Urbina, O. (2010). Metodología para la evaluación de las competencias laborales en salud. Revista Cubana de salud pública.
57. Véliz Martínez, P.L. (2016. Consideraciones sobre los enfoques, definiciones y tendencias de las competencias profesionales. Educación Médica Superior, 2016. 30(2):

## **ANEXOS**

### Anexo 1. Guía de observación

Objetivo: identificar el estado actual del nivel de desempeño del Capitán de Salón del Hotel Cubanacan “Las Cuevas” de Trinidad

Elementos a observar:

1. Relación entre el capitán de salón y los demás trabajadores
2. Desempeño laboral
3. Ambiente de trabajo

## Anexo 2. Guía para el análisis de documentos

Objetivo: Constatar las informaciones de los documentos con relación a los recursos humanos.

### Documentos a analizar

- Profesiogramas
- Expediente laboral

### Anexo 3: Entrevista al Maitre

Objetivo: Determinar la situación problemática que presenta los recursos humanos, y en específico al desempeño del Capitán de salón

#### Questionario

1. Indique si el personal que labora en su empresa ha recibido capacitación?
2. ¿La empresa le motiva e incentiva a los empleados?
3. ¿Existe una buena comunicación en su área?
4. ¿Cuál es la principal política del capital humano que cumplen en su área?
5. ¿Sientes que el equipo de liderazgo trata de manera justa, respetuosa y empática a sus trabajadores?
6. ¿Existen todos los profesiogramas elaborados en su área?. ¿Tienen el del Capitán de Salón?
7. ¿Qué implicación trae consigo que el área no tenga todos los profesiogramas elaborados?

#### Anexo 4. Guía de la encuesta aplicada a los trabajadores de la entidad

Objetivo: indagar la opinión de los mismos con relación a los recursos humanos, y en específico al desempeño del Capitán de salón.

Compañero(a):

Como culminación de estudios universitarios estoy realizando una investigación, le solicito responder esta encuesta. No necesita poner su nombre ni identificarse para responder, pues sus respuestas se realizarán de forma anónima. Le reitero mi agradecimiento por su colaboración.

#### Cuestionario

1. ¿Crees que tu trabajo y tus contribuciones son valorados por la empresa?  
\_\_\_ Sí \_\_\_ No \_\_\_ A veces
2. ¿Sientes que tu gerente es transparente y justo con las decisiones que toma?  
\_\_\_ Sí \_\_\_ No \_\_\_ A veces
3. ¿Sientes que el entorno laboral actual es positivo, saludable y propicio para tu éxito?  
\_\_\_ Sí \_\_\_ No \_\_\_ A veces
4. ¿Sientes que esta empresa apoya y promueve tu camino profesional?  
\_\_\_ Sí \_\_\_ No \_\_\_ A veces
5. En tu opinión, ¿el entorno de trabajo actual es seguro físico y psicológicamente?  
\_\_\_ Sí \_\_\_ No \_\_\_ A veces
6. ¿Conoces tu perfil de cargo?  
\_\_\_ Sí \_\_\_ No \_\_\_ Algunas funciones.