

Hernández, V.; Miranda, Y.; Sablón, N.; Saltos, M.; Pérez, O. (2014). Evaluación de las competencias laborales en los puestos claves del proceso de Ama de Llaves el Hotel Be Live Turquesa. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 65, 49-68.

Evaluación de las competencias laborales en los puestos claves del proceso de Ama de Llaves el Hotel Be Live Turquesa

Varna Hernández Junco (Ph.D),

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Profesora,
varnah47@gmail.com

Yadney Osmaida Miranda Lorenzo (MSc.),

Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Profesora,
yadney.miranda@umcc.cu

Neyfe Sablón Cosío (MSc.),

Universidad Estatal Amazónica del Puyo, Pastaza, Ecuador, Profesora,
nsablon@uea.edu.ec

Manuel Ricardo Saltos Giler (MSc.),

Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo, Profesor,
manuelsaltos172@gmail.com

Osmany Pérez Barral (Ph.D),

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Profesor,
operez@pucesa.edu.ec

Evaluación de las competencias laborales en los puestos claves del proceso de Ama de Llaves el Hotel Be Live Turquesa

Varna Hernández Junco, Yadney Osmaida Miranda Lorenzo, Neyfe Sablón Cosío, Manuel Ricardo Saltos Giler y Osmany Pérez Barral

Resumen: El presente trabajo tiene como objetivo general evaluar las competencias laborales que deben desarrollarse en los puestos del proceso de ama de llaves en el Hotel Be Live Turquesa. Se utilizan diferentes métodos y técnicas como: análisis documental, análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico, entrevistas, dinámica de grupo, observaciones, DELPHI, cuestionarios y tormenta de ideas. El análisis de los resultados se realiza a través del paquete estadístico SPSS, versión 15.0. Para la identificación de las competencias laborales en cada uno de los puestos claves estudiados (camarero de habitación y limpiador de área en centros turísticos), se trabaja con los clientes internos y externos, donde se utiliza, en el último caso, un muestreo aleatorio simple. Identificadas las competencias laborales se elaboran los perfiles de competencias, se diagnostican las competencias laborales, así como se calculan los indicadores desviación competencial e índice de desempeño, que permite conocer el comportamiento de las competencias en la comparación entre el estado deseado-actual. Se establece la relación entre las competencias y los indicadores económicos y de recursos humanos a través del criterio del experto. Se proponen acciones a implementar por la entidad para el desarrollo de las competencias laborales.

Palabras clave: Competencias laborales, desviación competencial, indicadores.

Assessment of occupational competences in the key positions of the Housekeeper process in the Be Live Turquesa hotel

Varna Hernández Junco, Yadney Osmaida Miranda Lorenzo, Neyfe Sablón Cosío, Manuel Ricardo Saltos Giler and Osmany Pérez Barral

Abstract: The present work has, as general objective, to assess the occupational competences that should be developed in the positions of the housekeeper process in the Be Live Turquesa hotel. Different methods and techniques are used: document analysis, analysis-synthesis, induction-deduction, historical-logical, interviews, group dynamics, observations, Delphi, questionnaires, and brainstorming. The analysis of the results was made using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 15.0. For occupational competences identification, in each of the studied key positions (room service waiter and resort housekeeping), internal and external clients were taken into consideration, where a simple random sampling was used for external clients. Once the occupational competences were identified, the occupational profiles are made; occupational competences are diagnosed, as well as the indicators are calculated: deviation of competence and performance rating. This permits to know the performance of competences in the comparison between the wanted-current state. A relation between competences and economic and human resources indicators is established through the expert's criterion. Actions for the entity to implement for the development of occupational competences are proposed.

Key words: Occupational competences, deviation of competence, indicators.

Évaluation des aptitudes du personnel dans les postes clefs du processus de gouvernante à l'hôtel Be Live Turquesa

Varna Hernández Junco, Yadney Osmaida Miranda Lorenzo, Neyfe Sablón Cosío, Manuel Ricardo Saltos Giler et Osmany Pérez Barral

Résumé: Le présent travail a, comme objectif général, d'évaluer les aptitudes du personnel qui doivent se dérouler dans les postes du processus de gouvernante à l'hôtel Be Live Turquesa. Plusieurs méthodes et techniques sont utilisées : analyse documentaire, analyse-synthèse, induction-déduction, historique-logique, entretiens, dynamique de groupe, observations, Delphi, questionnaires et remue-méninges. L'analyse des résultats est menée par le Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 15.0. Pour l'identification des aptitudes du personnel dans chacun des postes clefs étudiés (garçon d'étage et femme de chambre) les clients internes et externes sont tenus en compte, et un échantillonnage aléatoire simple est utilisé dans le dernier cas. Une fois que les aptitudes du personnel sont identifiées, les profils des aptitudes sont élaborés, les aptitudes du personnel sont diagnostiquées, ainsi que les indicateurs de déviation d'aptitude et indice d'efficacité sont calculés ; cela permet de connaître le comportement des aptitudes dans une comparaison entre l'état désiré-actuel. La relation entre les aptitudes et les indicateurs économiques et de ressources humaines à travers du critère de l'expert est établie. Certaines actions à implémenter par l'entité sont proposées pour le développement des aptitudes du personnel.

Mots-clés: Aptitudes du personnel, déviation d'aptitude, indicateurs.

Avaliação das competências laborais nos cargos-chave do processo de governanta do hotel Be Live Turquesa

Varna Hernández Junco, Yadney Osmaida Miranda Lorenzo, Neyfe Sablón Cosío, Manuel Ricardo Saltos Giler e Osmany Pérez Barral

Resumo: O objetivo geral deste trabalho é avaliar as competências laborais que devem ser desenvolvidas nos cargos do processo de governanta no hotel Be Live Turquesa. Utilizam-se diferentes métodos e técnicas, como: a análise documental, a análise-síntese, a indução-dedução, o histórico-lógico, as entrevistas, as dinâmicas de grupo, as observações, o DELPHI, os questionários e por meio do brainstorming. A análise dos resultados realiza-se por meio do pacote estatístico SPSS, versão 15.0. Para a identificação das competências laborais em cada um dos cargos-chave estudados (empregado de quarto e limpador de área em centros turísticos), trabalha-se com os clientes internos e externos, onde se utiliza, no último caso, uma amostra aleatória simples. Identificadas e diagnosticadas as competências laborais, elaboram-se os perfis de competências, assim como se calculam os indicadores dos desvios de competência e o índice de desempenho, que permite conhecer o comportamento das competências na comparação entre o estado desejado-actual. Estabelecem-se a relação entre as competências, os indicadores econômicos e de recursos humanos através do critério de experto.

Propõem-se ações a serem implementadas pela entidade para o desenvolvimento das competências laborais.

Palavras-chave: Competências laborais, desvio de competência, indicadores.

Evaluación de las competencias laborales en los puestos claves del proceso de Ama de Llaves el Hotel Be Live Turquesa

*Varna Hernández Junco, Yadney Osmaida Miranda Lorenzo, Neyfe Sablón Cosío,
Manuel Ricardo Saltos Giler y Osmany Pérez Barral*

Primera versión recibida en septiembre de 2014 – Versión final aceptada en noviembre de 2014

I. Introducción

Actualmente se reconoce que el talento humano es un factor determinante para asegurar los resultados organizacionales y del país; incluso, en época de transformaciones, estos recursos se consolidan como elemento de ventaja competitiva de la contemporaneidad.

Durante las últimas dos décadas se han evidenciado cambios sociales, políticos y económicos en el mundo, los cuales requieren de un uso más racional, humano y productivo de la fuerza de trabajo en la organización, al tener en cuenta las propias características de los trabajadores, las condiciones en que se invierten sus capacidades y los tipos de trabajo que desempeñan, ya que son ellos los que esencialmente acometen estas transformaciones, para el logro estratégico, propiciando el desarrollo de los procesos en la organización y en el entorno. Ello presupone el reordenamiento del modo de vida de toda la sociedad, de forma tal que las exigencias sociales lleguen a tener un mayor impacto en los comportamientos competentes de las organizaciones y del personal que en ellas laboran.

La gestión del talento humano es la encargada de propiciar el incremento de las potencialidades humanas; criterios que reiteran según De Miguel (2006); Huselid (1997), Brewster (1999), Boyett (1999), Gómez (2000), Sastre y Aguilar (2003), así como Morales (2009), Acosta (2011) y González (2013), para ello desarrollan de modo integral acciones de planificación, selección, formación, estimulación, desempeño y evaluación.

Como antecedentes de necesaria y obligada mención, que se resumen en el trabajo de investigación, deben destacarse los estudios desarrollados sobre competencias laborales de los autores: Bunk (1994), Mertens (1997), Parra (2005), Torres y Urbina (2006), Herrera (2008), Miranda (2006; 2008), Hernández (2009), Palma (2009; 2010), Morales (2009), Acosta (2011; 2012), y González (2013), que coinciden en que las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que debe desarrollar un individuo para obtener un desempeño exitoso en su puesto de trabajo.

En la actualidad internacional, según Fernández (2009), las características que definen un cargo se describen esencialmente por competencias; a las personas se les evalúa para indagar si tienen suficiencia para optar a un título o a un puesto de trabajo por las capacidades y cualidades que demuestran.

Sin embargo, en la actual empresa cubana continúan siendo las competencias el eslabón perdido entre la estrategia y la gestión, lo cual supone una revolución en la gestión de los recursos humanos, que obliga a cuestionarse la validez de los sistemas empleados y a reconsiderar su diseño e implementación; pues pese a que el país cuenta con una incipiente iniciación y potencial para la sistematización de las acciones que garanticen la mejor dirección estratégica de las organizaciones del turismo, es innegable que no puede lograrse la ventaja competitiva sin lograr que los calificadores de cargo coloquen el estudio, conocimiento y proyecciones futuras de los diseños de competencias de cada puesto en las empresas.

En cualquier tipo de organización, pero fundamentalmente en las prestadoras de servicios como lo es una instalación turística hotelera, el talento humano es un elemento fundamental que lógicamente tendrá como apoyo los recursos materiales y financieros, pero en todos los casos será el hombre quien marque la ruta a seguir y los resultados a alcanzar. En este orden de ideas, el evaluar periódicamente el comportamiento de la gestión del talento humano permite identificar sus debilidades y proyectar un conjunto coherente de políticas para mejorar el nivel de desempeño del personal en todas las áreas y, en consecuencia, la prestación del servicio será más efectiva, la clientela estará más satisfecha y así se mejora la competitividad de la instalación.

Para ello, en el sector turístico de nuestro país, desde hace algunos años, hay experiencias sobre la evaluación de los profesionales de diferentes especialidades, donde se identifican los principales problemas en cuanto al personal que labora en las organizaciones hoteleras. En estas evaluaciones, aunque ya se evidencian numerosos logros, se aprecia que todavía existen comportamientos del personal que intervienen en el nivel de desempeño (competencias laborales) individual y organizacional inadecuados, lo que afecta la satisfacción del cliente debido a que no responden a una calidad orientada hacia un servicio de excelencia.

El Hotel Be Live Turquesa no está exento de estos comportamientos. Las principales dificultades detectadas se centran fundamentalmente en que la alimentación que oferta el hotel es poco variada, las toallas están sucias y no son suficientes, la calidad es inadecuada en los servicios de alojamiento y de la elaboración de los alimentos. Los problemas declarados se relacionan con: el trabajo en equipo; la atención al cliente; las competencias del personal de ama de llaves; la protección e higiene del trabajo; las condiciones de trabajo; la comunicación. Todo lo expuesto anteriormente permite definir como **objetivo general** de la investigación: evaluar las competencias laborales que deben desarrollarse en los puestos claves del proceso de ama de llaves en el Hotel Be Live Turquesa.

II. Sustentación teórica y metodológica de los resultados

En el contexto mundial se han llevado a cabo, en la última década, cambios profundos e innovaciones en el campo científico y tecnológico, caracterizados por la globalización de la economía, la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, que han provocado a su vez, transformaciones en las estructuras internas de las empresas y en las relaciones de éstas con sus empleados.

Es en la década de los noventa del siglo XX, cuando se comienza a considerar al factor humano como el recurso fundamental de la empresa, ya que constituye la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra. En ese nuevo entorno empresarial, el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad de proporcionar el conjunto de competencias que las organizaciones necesitan para asegurar su competitividad.

Para dar respuesta a ese gran reto, muchas empresas optan por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como alternativa para impulsar la formación de sus empleados en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

Según Cruz (2001), las competencias son “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo; es una capacidad real y demostrada”.

Para Cuesta (2005), son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia, están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo, contextualizado en determinada cultura organizacional.

Morales (2009) define como competencias laborales al conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores basados en la idoneidad

demostrada, asociada a un desempeño superior del trabajador y del colectivo laboral en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

Acosta (2011) expone que las competencias laborales reflejan la práctica eficaz de las personas en el trabajo que desempeñan y en la empresa, sobre la base del desarrollo e integración de los componentes de autorregulación ejecutora e inductora de su personalidad, en unidad funcional. Por lo que en ella se integran no sólo conocimientos y habilidades requeridas para el ejercicio de una actividad laboral o profesional, sino también un conjunto de características relativamente estables de la personalidad que demuestren y garanticen la autorregulación del comportamiento, en disímiles condiciones o ambientes de trabajo, estrategia organizacional y social.

A juicio de las autoras, una concepción vital es la que ofrece la NC: 3000:2007 donde se plantea que las competencias laborales son un conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y la organización. Competencias laborales y desempeño superior: significa el rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.

Al referirse a las competencias laborales es conveniente distinguir entre cinco fases que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia, las que se deben desarrollar de forma secuencial. Se trata de la identificación de competencias, la normalización de competencias, la formación basada en competencias, la certificación de competencias y la evaluación de competencias. En esta investigación se ejecutan las fases identificación (donde se elaboran los perfiles de competencias laborales para el puesto) y evaluación de competencias, además se proponen a la organización acciones para la formación basada en las competencias laborales evaluadas con mayores dificultades.

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión y, por supuesto, de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma.

Según la NC: 3000:2007, se define como perfil de competencias al documento que describe las competencias requeridas para un cargo, y expresa la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que debe desarrollar el personal de la organización. Dicho perfil se expresa en

un lenguaje de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, solo se centra en aquellos elementos fundamentales.

Los perfiles de competencias mínimas indispensables de los cargos, deben ser del dominio de los que trabajan en la captación y selección del personal. La configuración del perfil de competencias laborales, derivado de la actividad clave de gestión de recursos humanos (GRH), parte de la determinación rigurosa de las competencias laborales de los niveles analizados, al responder esencialmente a: ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace?.

Autores como: Rojas (2004), Parra (2005), Mejías (2005, citado por Hernández Junco, 2009), Bermejo y Cots (2006), Martínez (2006), Torres (2006), Mora (2006, citado por Palma, 2010), Torres (2008), Miranda (2006; 2008), Morales (2009), Hernández (2009), Cuesta (2011), Acosta (2011) y González (2013): resaltan en sus investigaciones la importancia sobre la gestión del desempeño por competencia, enfocándolos principalmente a lo que las personas son capaces de hacer; que las competencias deben verse mediante un enfoque integrador; que deben reflejar exigencias profesionales, sociales y emocionales, lo que hace que no sean iguales para los diferentes niveles y puestos; así como que se deben definir y construir en la práctica social. Además, algunos autores destacan el vínculo de las competencias laborales con indicadores que se gestionan en las organizaciones, como es el caso de los indicadores económicos.

Los indicadores se muestran de forma apropiada a las características y vínculos que se producen en la actividad económica – productiva, además de manifestarse sus resultados, sus gastos y de caracterizarse por ser estables y comprensibles; por lo que no basta considerar a un solo indicador para medir la gestión de la empresa, sino que se lleva a cabo la aplicación de un sistema de indicadores que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir, para que de esta forma se logre la correcta gestión de la empresa. Lo que lleva consigo que se trabaje en la búsqueda de una adecuada gestión por competencias del personal, que permite el logro de indicadores económicos, los cuales son instrumentos muy importantes para evaluar y dar seguimiento al proceso de desarrollo, para orientar cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de perfeccionamiento.

Para alcanzar óptimos resultados en una empresa, además de poseer altos indicadores económicos, es necesario beneficiarse con personal competente, siendo la competencia laboral la causa del rendimiento eficiente en el trabajo, de que ese personal disponga de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, a la vez de estar capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. Por eso, debe obtener un

conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización.

Las autoras consideran que los indicadores económicos contribuyen a la búsqueda constante de que las organizaciones sean cada vez más eficaces, eficientes y efectivas, lo mismo se logra solo si las personas que trabajan en ellas son competentes, es decir, si poseen las competencias laborales necesarias para desempeñarse en su puesto de trabajo de forma exitosa y contribuir al logro de las metas organizacionales en tiempo y con la calidad máxima posible.

Alineado con estos planteamientos, se debe resaltar en la presente investigación, que el sector turístico cubano para estar atemperado a lo que las organizaciones necesitan, está implantado una filosofía de gestión por competencias.

En la actualidad, existen tendencias en el turismo tanto por parte de la demanda como por parte de la oferta, que obligan a replantear el escenario de actuación de todos aquellos que intervienen en el sector turístico. Donde se debe tener en cuenta, que el turismo como “actividad humana”, es decir, hecha por y para seres humanos, exige un alto grado de preocupación por la calidad de los servicios y, consecuentemente, por la formación de los recursos humanos que vayan a desarrollar actividades en todos los niveles del sector turístico.

El turismo ocupa el 4to lugar en el ranking de las exportaciones de bienes y servicios a nivel mundial y con frecuencia representa, para las pequeñas naciones en desarrollo, la única forma de competir en un sector de servicios en dinámico crecimiento. Su demanda depende fundamentalmente de las condiciones económicas de los principales mercados. Por lo que el turismo ocupa un espacio significativo en el crecimiento de la economía y en el producto interno bruto. Ejerce un efecto multiplicador sobre la economía e impulsa el desarrollo del resto de las industrias y profesiones de apoyo. Constituye un importante generador de empleos y es 1.5 veces más rápida que en cualquier otro sector industrial. Produce utilidades estatales y locales derivadas de los impuestos y estimula las exportaciones de los productos fabricados en el destino.

Tal es el caso de Cuba, que constituye un destino turístico de relevancia en su área geográfica y a nivel mundial, que se demuestra al exhibir un rápido y sostenido crecimiento de los arribos internacionales que superaron el millón de visitantes en 1996 y la cuota de los dos millones en 2004, para pasar de los 2.5 millones al cierre del 2010 (Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba, 2011, referido en González Echevarría, 2013). Según este indicador, nuestro país avanzó del lugar 23 que ocupaba en 1990, hasta el noveno que ocupa

actualmente, lo cual lo confirma como uno de los destinos turísticos más importantes y dinámicos de América y el Caribe.

Según el diario Granma (artículo “Turismo cubano crece pese a bloqueo de Estados Unidos”), los visitantes continúan prefiriendo el producto sol y playa, con un incremento de la oferta en polos turísticos de Varadero –en la occidental provincia de Matanzas–, Cayo Santa María y Cayo Coco –ambos en la cayería norte ubicada al centro de la isla–. De igual manera, se ha incrementado el interés por programas culturales, histórico-patrimoniales y de naturaleza, así como los eventos e incentivos y el turismo de salud. El desarrollo de estas alternativas garantiza una diversificación cada vez mayor de la oferta de Cuba en el mercado internacional.

Según Ivis Fernández, delegada del Ministerio del Turismo en la occidental provincia de Matanzas, el principal polo de sol y playa de Cuba, a 140 kilómetros al Este de La Habana, “se ha preparado fundamentalmente en inversiones capitales y mantenimiento para mejorar el producto turístico”. Varadero dispone de alrededor de 20 mil habitaciones, distribuidas en 50 instalaciones hoteleras, de ellas el 76% con categoría de cuatro y cinco estrellas, cerca de 17 mil personas trabajan en esta rama. Según datos suministrados por la principal dirigente del MINTUR en suelo matancero, al cierre de octubre las cadenas de alojamiento Islazul, Gran Caribe y Cubanacán mostraban aumentos del 6%, 10% y 3%, respectivamente.

El Hotel Be Live Turquesa categoría cuatro estrellas (lugar donde se desarrolla la investigación), está ubicado en la playa de Varadero (carretera Las Américas) a una distancia de aproximadamente 8 Km. del centro urbano de la localidad turística. Situado en una zona de extensa llanura arenosa y algunos puntos de vegetación de interés. La playa es de magnífica calidad y posee una duna con vegetación muy profusa.

El Hotel Be Live Turquesa opera bajo la modalidad de turismo “Todo Incluido”, cuenta con 268 habitaciones distribuidas en 36 bungalós de dos plantas, que lindan directamente con la playa. Las habitaciones cuentan con dormitorio (22,00 m²) dos camas, baño (5,00 m²) baño/WC, bidé, secador de pelo, teléfono, aire acondicionado, TV-SAT, mini bar, caja fuerte y balcón o terraza. Cuenta también con suites adicionales, algunas con zona de estar y otras con 2^o dormitorio y zona de estar combinados.

Para lograr las metas que la organización se propone, el hotel cuenta con un total de 216 trabajadores, cuya edad promedio es de 33 años.

En su interior se ofertan los servicios de Internet con tarjetas prepagadas, masaje, tiendas de la Cadena Caracol con surtido de *souvenirs*, perfumería y ropa de playa en lo fundamental; así como buró de turismo y *rent a car*.

En su exterior predomina en el centro una Piscina de agua dulce con sección infantil, servicio gratuito de toallas de piscina, servicio de hamacas y sombrillas

para piscina y playa, así como un mini club con actividades diurnas para niños de cuatro a doce años. Los deportes y actividades que están incluidos en el paquete son: tenis de mesa, pista de tenis de superficie dura con iluminación, windsurf, vela, catamarán, kayak, una prueba de buceo en la piscina, bicicletas acuáticas y equipo de *snorkel*.

En lo referente a la comercialización del hotel, los principales países emisores de clientes son: Alemania, Canadá, Suiza, Bélgica, Inglaterra, Francia, Austria y Holanda.

Para el desarrollo de la investigación se utiliza un procedimiento compuesto por seis pasos, los cuales son: selección de los puestos claves; identificación de las competencias laborales de los puestos claves; diagnóstico del estado actual (cálculo de los indicadores desviación competencial e índice de desempeño); análisis entre las competencias laborales actuales y su estado deseado; relación de las competencias laborales peor evaluadas con los indicadores económicos y de recursos humanos que se analizan en el hotel; y diseño de las acciones para la mejora de las competencias laborales a nivel de personal de puestos claves.

El procedimiento en cada uno de los pasos se apoya en un grupo de métodos y técnicas, que son los que facilitan el procesamiento e interpretación de la información. Los métodos y técnicas que se utilizan para la obtención de los resultados son: método Delphi, entrevista, observación, encuesta, dinámica de grupo, tormenta de ideas, análisis documental y el paquete estadístico SPSS versión 15.0 para el procesamiento de la información (mediana, moda, alfa de Crombach, correlación ítems total y coeficiente de concordancia de Kendall).

III. Logros, resultados o aportes del tema

Para la selección de los puestos claves a estudiar en el Hotel Be Live Turquesa, se define como proceso a investigar el de ama de llaves, debido a que es el de mayor significación o impacto para la calidad del servicio, ya que es el encargado de brindar confort, seguridad y confianza al cliente; además de desempeñar una labor primordial para el buen funcionamiento del establecimiento hotelero.

En el proceso analizado se cuenta con seis puestos de trabajo en los que participan un total de 25 trabajadores, los cuales son: ama de llave, técnico A en servicio de alojamiento, camarero de habitación, limpiador de área de centros turísticos, ropero y lavandero integral.

Para identificar los puestos en los que se va a trabajar se tienen en cuenta los criterios de selección: mayor cantidad de trabajadores, mayor demanda del cliente, mayor cantidad de personal calificado, la fluctuación del personal y el mayor contacto con el cliente. Constatándose que los puestos a investigar son el camarero de habitación y limpiador de áreas en centros turísticos.

Una vez definidos los puestos en que se desarrollará la investigación se procede a la identificación de las competencias laborales.

Con relación al análisis de las competencias laborales como parte fundamental de la Gestión del Capital Humano se comprueba que el Hotel Be Live Turquesa no cuenta con perfiles de competencias actualizados. Por eso se puede plantear que, a pesar de ser un enfoque de gran importancia para brindar mejores servicios en las organizaciones actuales, se debe seguir en la profundización de esta temática en el sector turístico de nuestro país.

Como resultado del método Delphi se identifican en el puesto de camarero de habitación 31 competencias laborales, de ellas 5 secundarias y 26 primarias, así como 27 competencias laborales comunes para los dos puestos claves estudiados. En el puesto de limpiador de áreas en centros turísticos se determinan 36 competencias laborales, de ellas 6 secundarias y 30 primarias.

Después de la identificación de las competencias laborales se elabora el perfil de competencias para cada uno de los puestos estudiados, donde se exponen las competencias laborales identificadas, ordenadas según la prioridad concedida por los expertos y clasificadas en primarias - secundarias, comunes - específicas. El perfil incluye, además, los siguientes elementos: datos generales (nombre del puesto, institución a la que pertenece), caracterización del puesto (misión, funciones del puesto, categoría ocupacional) y condiciones mínimas necesarias (ambiente laboral, equipamiento y material gastable, esfuerzo físico y mental, riesgos a los que se expone).

Para el diagnóstico del estado actual de las competencias laborales de puestos claves, se utilizan diversos métodos: entrevistas a clientes internos y externos, observaciones y cuestionarios a los clientes internos. Se determina la fiabilidad y validez de los cuestionarios utilizados, donde el alfa de Crombach es de 0.90 y 0.95 para los puestos camarero de habitación y limpiador de áreas en centros turísticos respectivamente. La correlación ítems total oscila de 0.440 a 0.807 para el puesto camarero de habitación y de 0.446 a 0.977 para el puesto limpiador de áreas en centros turísticos, lo que demuestra validez y confiabilidad de los mismos.

La selección de la muestra de clientes externos para las entrevistas se realiza por el método probabilístico aleatorio simple; para ello se escoge el mes de mayor demanda de clientes en el período de enero a diciembre 2013 y se calcula el tamaño de la muestra a emplear, la cual es de 390 clientes. En el caso de las entrevistas a clientes internos, se utiliza el muestreo no probabilístico sujeto tipo, y para las encuestas se trabaja con el 100% de los trabajadores de los puestos claves estudiados.

Es necesario puntualizar que de las competencias identificadas en el puesto camarero de habitación, existen dos que a pesar de tener una mediana de cinco y como resultado de esto más del 80% de las personas se evalúan en

óptimo, existe un 5.9% de los trabajadores que se evalúan de regular, estas competencias son: trabajo en equipo y compromiso con la organización.

Las competencias laborales mejor percibidas en el puesto de camarero de habitación son: orientación al cliente, conducta honesta (entrega de objetos olvidados en áreas de servicio y habitacional), respuestas a las demandas permanentes del cliente en el área de servicio, imagen personal, trabajo en equipo, solidaridad, ambiente de ayuda a los compañeros, conocimientos básicos, conocimientos sobre el uso adecuado de productos químicos, habilidad para la limpieza y para creación de un confort habitacional adecuado, compromiso con la organización, atentos, orientación al logro, preocupación por la calidad y el orden; las cuales representan un 42% del total de competencias identificadas para el puesto. Las competencias percibidas con mayor dificultad en dicho puesto representan el 13% del total, estas son: cumplimiento de normas éticas y morales socialmente aceptadas, desarrollo personal, dominio de idiomas, lealtad y sentido de pertenencia.

En el puesto limpiador de áreas en centros turísticos, solo el 20% de las competencias identificadas son las mejores percibidas, dichas competencias son: preocupación por la calidad y el orden, empatía, atentos, responsables, profesionalidad en el servicio, imagen personal, cultura del servicio. Las competencias laborales percibidas con mayor dificultad son: compromiso con el resultado, dominio de idiomas, habilidad para la limpieza y para la creación de un confort habitacional adecuado, las cuales representan el 8% del total de competencias identificadas para el puesto.

Además, para verificar cuáles son las competencias peor percibidas, las autoras tiene en consideración las evaluaciones realizadas a los trabajadores en el primer trimestre del año 2013, dicha información se muestra en la Tabla 1. Luego de analizar todos los señalamientos, las autoras de la presente investigación concluyen que los señalamientos que más se repiten en el puesto de camarero de habitación son: mejorar la confección del reporte, así como profundizar en los detalles y la limpieza de las habitaciones; mientras que en el puesto de limpiador de áreas en centros turísticos son: ser más exigentes en la profundización de los detalles de calidad de las áreas públicas y la calidad del trabajo, aspectos estos recogidos en las quejas de los clientes por la limpieza de las diferentes áreas. Todos los señalamientos detectados están en estrecha relación con las competencias laborales peor evaluadas en cada uno de los puestos de trabajo.

Tabla 1. Principales señalamientos en las evaluaciones a los trabajadores del Hotel Be Live Turquesa

PUESTOS CLAVES		
	CAMARERO DE HABITACIÓN	LIMPIADOR DE ÁREAS EN CENTROS TURÍSTICOS
PRINCIPALES SEÑALAMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del trabajo: debido a la gravedad de las quejas de clientes por la limpieza deficiente de las habitaciones. • Mejorar la confección del reporte. • Mejorar la disciplina laboral. • Calidad de la limpieza en las diferentes áreas. • Profundizar en los detalles que aún quedan en las habitaciones y en las áreas de trabajo. • Aumentar la responsabilidad con los medios que están bajo su custodia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar la limpieza de la madrugada. • Mejorar la limpieza del cubo y carro de camarero. • Ser más exigente, profundizar en los detalles de calidad de las áreas públicas. • Ser más estricto en la limpieza de las diferentes áreas, en especial el buffet. • Sistemática en el uso correcto del uniforme. • Mejorar la disciplina laboral (violación de procedimientos).

Fuente: Elaboración propia.

Las dificultades detectadas en las entrevistas y observaciones coinciden con las mostradas por los otros instrumentos diagnósticos. A nivel de puestos claves, el que mayores dificultades presenta teniendo en cuenta la información obtenida a partir de los instrumentos utilizados es el de limpiador de áreas en centros turísticos, esto se debe principalmente a los siguientes elementos:

- Conocimientos básicos
- Dominio de idiomas

A través de estos instrumentos se pudo determinar que existe de forma general profesionalidad en el servicio, ya que se cuenta con un personal con adecuada educación formal, respetuosos, integrales, comunicativos, innovadores, comprensivos y ágiles. Se percibe destreza y rapidez en el servicio, buen desarrollo personal, los trabajadores de ambos puestos de trabajo tienen un interés recurrente por hacer algo mejor, al igual que existe estímulo al trabajo con los compañeros y sobre todo que el personal sabe escuchar y actuar con rapidez a las necesidades del cliente y poseen trabajo en equipo y habilidad a la hora de realizar el trabajo. El tratamiento que se les da a los clientes es correcto. No se discute con los mismos, en caso de alguna inconformidad o desacuerdo, es llamado un superior para su aclaración. Se responde a las preguntas de los clientes con amabilidad y se trata siempre de satisfacer sus inquietudes.

En el 100% de las entrevistas realizadas, se constata que el personal vinculado directamente en la atención al cliente tiene conocimiento de los procedimientos del servicio, orientados a la satisfacción del cliente y tienen en cuenta que para el Hotel Be Live Turquesa la razón de ser es el cliente. La imagen personal de los empleados es buena. El lenguaje que se utiliza es

adecuado, cortés y asequible. Se observa un ambiente agradable y acogedor, percibiéndose una buena organización; una escucha activa del personal sobre las preocupaciones de los clientes y respeto en el trato; una adecuada comunicación con el personal y clientes; disposición del personal de ayudar a los clientes; demostración de voluntad de comprender y satisfacer las necesidades concretas del cliente.

Para realizar el análisis de la brecha entre las competencias laborales actuales y el estado deseado de las competencias identificadas en los puestos claves, se determina el estado deseado de las mismas para realizar la comparación con los resultados del diagnóstico y observar las brechas existentes. Este estado de las competencias laborales identificadas se establece con los expertos seleccionados del Hotel Be Live Turquesa mediante dinámica de grupo.

El análisis de la brecha se realiza de dos maneras: con la utilización de la estadística descriptiva (mediana) y con el cálculo del indicador desviación competencial.

A nivel de puestos claves el 90.3% de las competencias del puesto de camarero de habitación se encuentran en su estado deseado, es decir, no tienen brecha. Las competencias laborales: conocimientos de las necesidades del cliente, trabajo y respuestas a las demandas permanentes del cliente en el área de servicio e imagen personal, están por encima de su estado deseado (cuatro) en la posición óptima de cinco, por lo que tienen una brecha de uno y se corresponden con las competencias que fueron evaluadas de bien en el diagnóstico. Estas últimas representan un 9.7% del total.

En el puesto de limpiador de áreas en centros turísticos solamente el 38.9% se encuentran en su estado deseado (brecha igual a cero), las competencias laborales: amabilidad, ser confiables, trato sencillo, cumplimiento de normas éticas y morales socialmente aceptadas, cuidado de la propiedad social, conducta honesta (entrega de objetos olvidados en áreas de servicio y habitacional), conocimientos sobre el uso adecuado de productos químicos, búsqueda de alternativas preventivas para agregar valores al servicio, trabajo en equipo, dominio de idiomas, habilidad para la limpieza y para la creación de un confort habitacional adecuado, profesionalidad en el servicio, innovadores, comprensivos, competentes, búsqueda de la excelencia, atentos, conocimiento de higiene y confort de áreas de trabajo y comunicativos tienen una brecha de uno, corresponden con las competencias que fueron evaluadas de bien, excepto por las competencias dominio de idiomas y habilidad para la limpieza y para la creación de un confort habitacional adecuado que están evaluadas de regular en el diagnóstico y todas ellas representan el 52.8% del total, mientras que las competencias estímulo al trabajo con los compañeros y compromiso con el resultado tienen una brecha de dos, coincidiendo con las competencias

evaluadas de bien y regular respectivamente en el diagnóstico y representan el 5.5% del total, quedando solo una competencia, imagen personal, que está por encima de su estado deseado (cuatro), teniendo una brecha de uno, o sea, su estado actual es de cinco, siendo este el óptimo y representando el 2.8% del total de competencias laborales, además de ser evaluada de bien en el diagnóstico.

En el análisis de la brecha mediante la determinación del indicador desviación competencial (diferencia entre el estado actual y deseado) se obtienen evaluaciones de muy bien en el puesto de camarero de habitación y de bien en el puesto de limpiador de áreas en centros turísticos. El 90.3% de las competencias laborales en el puesto de camarero de habitación están evaluadas de muy bien y el 9.7% de bien, este porcentaje significa que su estado actual se encuentra por encima del estado deseado. En el puesto de limpiador de áreas en centros turísticos el 38.9% de las competencias están evaluadas de muy bien, el 55.6% de bien y el 5.6% de regular. En la Tabla 2 se muestra el comportamiento de este indicador expresado en mediana y porcentaje, así como el propósito y rango de resultados.

Tabla 2. Comportamiento de los indicadores desviación competencial e índice de desempeño

Indicador	Expresión de cálculo	Puestos claves	Propósito	Rango de resultados	Resultados	
					Mediana	Porcentaje
Desviación Competencial	D.Co=Med [diferencia estado deseado-estado actual]	Camarero de habitación	<1	0 muy bien 1 bien 2 regular 3 mal 4 muy mal	0	90.3% MB y 9.7% B
		Limpiador de áreas en centros turísticos	<1		1	38.9% MB, 55.6% B y 5.6% R
Índice de desempeño	ID = $\left[\frac{\sum \text{número de personas} \times \text{Categoría evaluativa}}{\text{número de categorías evaluativas} \times \text{número de empleados}} \right] \times 100$	Camarero de habitación	95%	100-96 muy bien 95.99-90 bien 89.99-84 regular <83.99 mal		97%
		Limpiador de áreas en centros turísticos	95%			88%

Fuente: Elaboración propia.

También se determina el índice de desempeño para los dos puestos claves, a partir de las evaluaciones realizadas por el Departamento de Recursos Humanos y Cuadros de la institución; éstas se basan en cuatro categorías: muy bien,

bien, regular y mal. La interpretación de sus resultados radica en que el menor índice de desempeño representa mayor cantidad de personas en las categorías evaluativas más bajas y ofrece un resultado global por puestos claves. En el puesto de camarero de habitación se obtiene un adecuado índice de desempeño con el 97% evaluado de muy bien, mientras que en el puesto de limpiador de áreas en centros turísticos el índice de desempeño es evaluado de regular con un 88%.

El análisis de las deficiencias de indicadores se realiza a través de los resultados presentados en el informe de la reunión del primer trimestre del año 2013 en el Hotel Be Live Turquesa, donde se expone cuál es el estado del cumplimiento de los indicadores vinculados a la actividad de recursos humanos, además las autoras tienen en consideración las valoraciones económicas efectuadas durante el primer trimestre del año 2013 y el registro de quejas de los clientes, así como la observación de reuniones de los comité y subcomité de economía. Los principales problemas en cuanto a los indicadores económicos son: correlación ingreso-gasto y correlación salario medio- productividad.

También existen otras dificultades relacionadas con los indicadores vinculados a la actividad de recursos humanos, estas son: gasto de alimentación y gasto en medios de protección individual.

Tabla 3. Resumen de la relación competencias laborales-indicadores

Competencias laborales a nivel de puestos claves	Problemas de indicador				Total
	1	2	3	4	
Cumplimiento de normas éticas y morales socialmente aceptadas		5			1
Desarrollo personal		4	4	5	3
Dominio de idiomas					
Lealtad y sentido de pertenencia		5	4	5	3
Compromiso con el resultado		5	4	5	3
Habilidad para la limpieza y para la creación de un confort habitacional adecuado		5		5	2
Total		5	3	4	12

Nota: Se muestra la calificación dada por los expertos a cada relación, a través del el estadígrafo la moda. Se seleccionan los valores cuatro (bastante influencia) y cinco (máxima influencia) correspondientes a la mayor influencia; las casillas en blanco corresponden a valores inferiores.

Leyenda: Problemas de calidad detectados: 1 (Gasto de alimentación), 2 (Gastos en medios de protección individual), 3 (Correlación ingreso-gasto) y 4 (Correlación salario medio-productividad).

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la relación de las competencias laborales con los indicadores económicos y de recursos humanos se realiza mediante la utilización del criterio de expertos, para determinar la influencia de las competencias

laborales en los problemas de indicadores detectados en el Hotel Be Live Turquesa, como se muestra en la Tabla 3. Las competencias laborales que más influyen en los problemas de indicador son: desarrollo personal, lealtad y sentido de pertenencia y compromiso con el resultado (tres problemas respectivamente). Así mismo, se analizan los problemas de indicador más influenciados por estas competencias, los cuales son: gastos en medio de protección individual y correlación salario medio-productividad por cinco y cuatro competencias laborales respectivamente. El coeficiente de concordancia de Kendall oscila entre 0.756-0.854, la fiabilidad (alfa Crombach) entre 0.717-0.883 y la validez entre 0.414- 0.821.

Los indicadores 2 y 4 dan cuenta de los problemas más influenciados por las competencias laborales. Por su parte, las competencias laborales “Desarrollo personal”, “Lealtad y sentido de pertenencia” y “Compromiso con el resultado” son las que más inciden en los problemas de indicador. Finalmente, la competencia de “Habilidad para la limpieza y para la creación de un confort habitacional adecuado” tiene una incidencia no despreciable, al influir en un 50% de los problemas de indicador.

A partir de la información anterior se puede apreciar en la Tabla 3 que los indicadores más influenciados por las competencias laborales son: gastos en medio de protección individual y correlación salario medio-productividad. Las competencias que más inciden en los indicadores son: desarrollo personal, lealtad y sentido de pertenencia y compromiso con el resultado.

Las acciones a desarrollar por el Hotel Be Live Turquesa, con el propósito de perfeccionar el desarrollo de aquellas competencias laborales con dificultad, propuestas en la presente investigación están relacionadas con la gestión del conocimiento, el perfeccionamiento de métodos y estilos de trabajo, así como con la organización del servicio en función del cliente. Las acciones planteadas son:

1. Perfeccionamiento de los métodos y estilos de trabajo.
2. Divulgar constantemente en actividades colectivas las normas éticas y morales que rigen su trabajo.
3. Determinar las necesidades de aprendizaje (DNA) del personal.
4. Realizar controles preventivos en todas las áreas.
5. Reconocer y estimular al trabajador y/o área que obtenga buenos resultados en el trabajo.
6. Estimular al trabajador que se destaque por su atención amable, oportuna y eficaz a las necesidades del cliente, así como por el sentido de pertenencia mostrado en su desempeño.
7. Analizar los resultados del diagnóstico de las competencias laborales con la correspondiente toma de decisiones.

8. Organizar y controlar adecuadamente las actividades a desarrollar por el personal de cada área, en la jornada laboral.
9. Divulgar los conocimientos adquiridos por el personal en seminarios, conferencias y talleres.
10. Desarrollar oportunidades de crecimiento de personal tales como: cursos de capacitación, sobre todo cursos sobre el conocimiento de idiomas.
11. Elevar el sentido de pertenencia (identidad corporativa) en los empleados de su organización.

Después de implementadas las acciones propuestas, la entidad deberá evaluar la evolución de las competencias laborales a todos los procesos de la misma manera en que se expone en esta investigación.

Una vez expuestos los principales resultados a los que se arriban en la presente investigación, a partir de la aplicación del procedimiento utilizado, es importante señalar que:

Difícilmente un único profesional puede adquirir todas las competencias que se deben desarrollar para realizar un trabajo efectivo, porque además de las competencias relacionadas específicamente con su labor, existen otras de carácter transversal (o inespecíficas), igualmente necesarias para un buen ejercicio profesional, como son: ser capaz de persuadir y convencer, mantener un grado elevado de autoconfianza, tener una notable capacidad de comprensión interpersonal para cooperar y trabajar en equipo. Competencias que son identificadas en la presente investigación.

La evaluación de las competencias laborales permite proponer a la Institución las acciones a implementar para desarrollar aquellas competencias peor evaluadas en los puestos claves del proceso de Ama de Llaves, donde la identificación y evaluación de las competencias laborales en los puestos claves estudiados es un pilar para la gestión del capital humano y su incidencia en los indicadores económicos.

Las competencias laborales evaluadas con mayores dificultades en el puesto de camarero de habitación son: cumplimiento de normas éticas y morales socialmente aceptadas, desarrollo personal, lealtad y sentido de pertenencia, mientras que compromiso con el resultado y habilidad para la limpieza y para la creación de un confort habitacional adecuado son las competencias peor percibidas en el puesto de limpiador de áreas en centros turísticos, además del dominio de idiomas que coincide en ambos puestos de trabajo como la competencia laboral peor evaluada.

En el análisis de la brecha entre el estado deseado y actual de las competencias laborales identificadas, se aprecian con mayores dificultades el puesto de limpiador de áreas en centros turísticos. Las competencias laborales

que más influyen en los problemas de indicadores son: desarrollo personal, lealtad y sentido de pertenencia y compromiso con el resultado.

Referencias bibliográficas

- Acosta, E. (2011). *Diseño e implementación de procedimiento metodológico integrador para la determinación de los perfiles de competencias laborales en la Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero*. Facultad de Psicología La Habana, Universidad de La Habana.
- Acosta, E. (2012). *La gestión por competencias en las organizaciones laborales*. Resumen de estudios teóricos realizados en gestión por competencias.
- Bermejo, M. y Cots Tutusaus (2006). *Identificación de competencias laborales en el puesto técnico para renta de autos turísticos en la Sucursal Transtur S.A Santiago*. Presentado en el Evento Nacional de Mujeres en Camagüey.
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, (8-14).
- Campo, R. F. (2012). *Turismo cubano crece pese a bloqueo de Estados Unidos*. Disponible en: <http://www.granma.cu>
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada La Habana*. Disponible en: cuesta@ind.cujae.edu.cu.
- Cuesta, A. (2011). Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. *Revista de Ciencias Sociales*, XVII: 287 - 297.
- Cruz, P.; Rojas, S.; Vega, G. y Villegas, Y. (2004). *La formación continua. Universidad de Antofagasta, Chile. Facultad de Educación*. (en línea). Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo.shtml>
- De Miguel, M. (2006). *Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos*. Facultad de Ingeniería Industrial Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.
- Fernández, J. (2009). Universidad Politécnica Antonio José de Sucre. *Revista Iberoamericana de Educación* (ISSN: 1681-5653).
- González, J. (2013). *Evaluación de las competencias laborales en los puestos claves del proceso de Ama de Llaves el Hotel Be Live Turquesa*. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Departamento de Economía. Matanzas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
- Hernández, V. (2009). *Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario*. Facultad de Ingeniería Industrial – Economía Departamento de Ingeniería Industrial. Matanzas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
- Herrera, Y. (2008). *Normas técnicas de competencias profesionales para el servicio de enfermería oftalmológica del Centro Internacional de Retinosis Pigmentaria “Camilo Cienfuegos”*. Tesis de Maestría. Cuba.
- Martínez e Iglesias (2006). Propuesta de aplicación de un modelo curricular para la formación del profesional de la economía sobre la base de competencias profesionales. Presentado en el Evento Nacional de Mujeres en Camagüey.

- Mertens, L. (1997). *Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos*, Ed. CINTERFOR/OIT, Montevideo. Disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com>.
- Miranda, Y. O. (2006). *Análisis de las competencias laborales en los procesos clínicos y quirúrgicos*. Tesis de Diploma. Cuba.
- Miranda, Y. O. (2008). *Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del hospital militar Dr. Mario Muñoz*. Facultad de Industrial – Economía. Departamento “Técnicas de Dirección”. Matanzas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
- Morales, A. (2009). *Capital Humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Editorial Política. La Habana. Cuba.
- NC 3000: 2007. (2007). Norma Cubana NC 3000: 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario”, La Habana, Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC).
- Parra Ferié, C. (2005). *Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano*. Tesis doctoral. Cuba.
- Palma, Y. (2009). *Evaluación de las competencias laborales organizacionales y de puestos del área de comercial en el Banco Popular de Ahorro, Sucursal 3512, Varadero*. Tesis de diploma. Matanzas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
- Palma, Y. M. (2010). *Evaluación de las competencias laborales organizacionales y de puestos del área operativa y caja*. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía. Matanzas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
- Rojas Santana (2004). *Propuestas de matrices de competencia laboral en el área de piso de Paradissus Varadero*, 2004.
- Torres, J. y Urbina, O. (2006). *Perfiles profesionales, funciones y competencias del personal de enfermería en Cuba*. HTML.
- Torres La Rosa. (2008). *Análisis de las competencias de los procesos clínicos y quirúrgicos en el Hospital Militar Dr. Mario Muñoz Monroy de Matanzas*, Trabajo de diploma.