

UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CARRERA LICENCIATURA EN TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS



Planificación estratégica de los recursos humanos para el área de Alojamiento del Hotel Playa Cayo Santa María

Diplomante: Manuel Alejandro Cabrera Díaz.

Tutora: MSc. Diana Rosa Ruíz Torres.

Santa Clara, 2014

Pensamiento

“No vamos a sentarnos y hacer un alto en el camino para pensar cuales serán nuestros próximos pasos, vamos a pensar caminando, vamos a aprender creando y también, por qué no, equivocándonos”.

CHE.

Agradecimientos

En primer lugar a dios, por ponerme en el camino a tantas personas especiales.

A mamá y a papá, mis abuelos, que gracias a ellos soy quien soy, gracias por nunca fallarme y luchar hasta la fatiga por hacerme la persona que soy.

A mis padres, por darme la vida, por estar ahí para mí cada vez que lo necesito, apoyarme en los momentos más difíciles y complacerme en todos mis caprichos.

A mis tíos que lo único que les faltó fue hacerme, por lo demás me siento como su hijo.

A mis hermanitas la trucha y la pupi, que me defienden de todo a pesar de que el mayor soy yo.

A mi familia, mis vecinos que me brindaron su ayuda, y para ellos soy una persona muy importante en especial a mis tíos de los cuales he aprendido mucho, incluyendo a Juliana, mi maestra, gracias por malcriarme tanto y darme su apoyo incondicional desde que nací.

A aquellas personas que de una forma u otra han estado siempre para mí, mis primos del alma a Carí, Tita, Osmany, Techí, Elsa, Elí, Dalía, Andrés, Tamí, Omí, a todos porque son un montón.

A todos los que durante la carrera me han ayudado y han formado parte de mi vida en estos 5 años, Elianet, mi madre negra, Limay, Freída, Yudi, Aixa, Naimita, a mi madrina Amarilis, a todos mil gracias; en fin todas las personas que me abrieron sus puertas cuando sentí que todos los caminos se cerraban.

A mi tutora, Diana Rosa, gracias por confiar en mí, apoyarme en los momentos más difíciles y brindarme siempre su ayuda incondicional.

A todos ustedes mil gracias.

Dedicatoria

A mis abuelos

Resumen / Abstract

RESUMEN

La contribución a la elevación del desempeño de las organizaciones, constituye hoy una necesidad para optimizar el empleo de los recursos en satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad eficientemente. El hotel Playa Cayo Santa Maria lucha hoy por posicionarse dentro de la vanguardia en el destino Cayos de Villa Clara. Sin embargo en estudios previos se pudo constatar que la gestión de RR.HH presenta deficiencias en su operación. Es por eso que el presente trabajo se propone como objetivo general: elaborar la planificación estratégica de los recursos humanos (PERH) para el área de alojamiento del hotel Playa Cayo Santa María y de esta forma proveer de herramientas y técnicas. Para ello se realiza una investigación bibliográfica de la literatura científica para indagar en definiciones, fundamentos, modelos, procedimientos y tendencias actuales de la gestión de recursos humanos en la hotelería. Posteriormente, se selecciona un procedimiento científicamente fundamentado debido a su pertinencia y su aplicación al hotel caso de estudio, realizándose un diagnóstico del estado actual de la PRH, elemento clave a tener en cuenta en la operación de las empresas exitosas en la actualidad. El principal resultado que se obtiene es la elaboración de la PERH que contiene la plantilla y los perfiles de competencias idóneos para el área de alojamiento, para con ello dar solución a la deficiencia encontrada.

ABSTRACT

The contribution to the elevation of the performance of organizations is today a need to optimize the use of resources in satisfaction of the present and future needs of the society efficiently. The hotel Playa Cayo Santa Maria fights today to have a remarkable position within the bests in the Villa Clara Key's resort. However it could be verified in previous studies that Human Resources management has deficiencies in its operation. That is the reason why in the present research paper is proposed as general objective: To elaborate the strategic planning of human resources for the area of lodge of the hotel Playa Cayo Santa María and in this way to provide tools and techniques. To do that we elaborate a bibliographic investigation of scientific literature to look for definitions, statements, models, procedures and present-day tendencies of the steps of human resources in hotels. Then we select a procedure scientifically due to its pertinence and his application to the hotel itself, diagnosing the present-day status of the human resources planning process, element to have into account in successful companies' operation. The principal result is to obtain the elaboration of the strategic planning of human resources that contains the template and the profiles of suitable competitions for the area of lodge, and with it giving solution to the found deficiencies.

Índice

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Y EL AREA DE ALOJAMIENTO EN LA EMPRESA HOTELERA	6
1.1. Introducción	6
1.2. Turismo en Cuba, actualidad y perspectivas. Cayos de Villa Clara	7
1.2.1. Alojamiento turístico. Clasificación y tipología hotelera.....	8
1.3. Empresa hotelera: definición, características.....	9
1.3.1. Hotelería en cuba; norma cubana	11
1.4. El área de alojamiento	13
1.5. Los Recursos Humanos en las entidades de alojamiento.....	16
1.5.1. Evolución de la gestión de recursos humanos y la planificación estratégica de los recursos humanos.....	17
1.6. Planificación estratégica de los Recursos Humanos en las entidades hoteleras en Cuba	19
1.7. Gestión por Competencias: objetivos, premisas y ventajas	22
1.8. Procedimientos para planificar estratégicamente los recursos humanos. Análisis comparativo y selección de un procedimiento	24
1.9. Conclusiones del primer capítulo	26
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL PLAYA CAYO SANTA MARÍA	27
2.1. Introducción	27

2.2. Procedimiento de diagnóstico de la planificación estratégica de Recursos Humanos en el área de Alojamiento del Hotel Playa Cayo Santa María.....	27
2.3. Procedimiento para la planificación estratégica de recursos humanos en el área de Alojamiento.	28
2.4. Aplicación del procedimiento de diagnóstico para la planificación estratégica de recursos humanos en el área de alojamiento	34
2.5 Conclusiones del segundo capítulo.....	48
CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH PARA EL ÁREA DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL PLAYA CAYO SANTA MARÍA.....	49
3.1. Introducción	49
3.1 Procedimiento para la elaboración de la planificación estratégica de recursos humanos.	49
3.2 Aplicación del procedimiento para la elaboración de la planificación estratégica de recursos humanos para el área de alojamiento del hotel Playa Cayo Santa María	60
3.4 Conclusiones del tercer capítulo	71
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS.....	77

INTRODUCCIÓN

El cambio es el elemento más común en la vida empresarial de hoy, un fenómeno que exige a los ejecutores de la gerencia moderna acciones estratégicas mediante planes para la gerencia acertada de las entidades. Según Raúl Castro Ruz, “el directivo de éxito es aquel que no deja brecha a la rutina, trazándose lineamientos a seguir para lograr resultados satisfactorios”. (Castro, 2004)

La estrategia es un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientados hacia el futuro, como una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución. Además permite transformar cuantitativa y cualitativamente una situación a partir del aprovechamiento de una oportunidad y a favor de unas aspiraciones establecidas. Sobre la base, podría concebirse que la Planificación Estratégica como un proceso permite articular la captación, análisis, decisión, acción y evaluación de acuerdo con la previa determinación de una misión, una visión, y de unos valores, en virtud de las aspiraciones de la organización.

La planificación siempre implica un horizonte temporal “Supone la elección de determinadas decisiones que es necesario tomar en el presente, con la intención explícita de orientar el futuro en la dirección deseada” (Chavieanato, 2005). Un planteamiento estratégico y de previsión es imprescindible para evitar problemas y reforzar la posición de las entidades frente a sus competidores. La planeación estratégica consiste en la recopilación de hechos internos y externos que reflejan la situación que la entidad hotelera deberá afrontar, enuncia los objetivos y las líneas de acción que propician una combinación de los medios y recursos disponibles, que junto a las políticas establecidas permitan la consecución de estos objetivos. (Chiavenato, 2001). La gestión estratégica es la herramienta gerencial que permite desarrollar estrategias eficaces y movilizar los recursos con el propósito de implementar las mismas. El pensamiento estratégico hace énfasis en el desarrollo prospectivo en el sistema de dirección y gestión del hotel, concretándolo en planes de acción, valorizando la importancia de la competencia, teniendo como base los valores, la visión, la misión y las políticas definidas a partir del diagnóstico estratégico (Martínez et al., 2009)

El acercamiento al complejo mundo del turismo, permite observar la existencia de mercados cada vez más saturados, consumidores más exigentes y una competencia creciente. El turista del siglo XXI deja de ser un consumidor de servicios para convertirse

en consumidor de experiencias, es decir, exige una buena, flexible y variada oferta de servicios que les permita satisfacer todas sus expectativas. En este sentido, hoy el producto no es sólo el hotel, sino también la cadena de valor que aporta los servicios, en su apoyo al producto y hacen que éste llegue al cliente.

En Cuba a partir de los años 90; la Industria del Turismo emerge como uno de los sectores económicos más dinámicos e importante en los próximos quinquenios, donde el producto turístico que se oferta atraviesa por un sistemático mejoramiento en búsqueda de cambios que permitan alcanzar los niveles de calidad que satisfagan las expectativas de los visitantes. Estas exigencias económicas demandan que la visión de los Recursos Humanos, pasó de ser de “un mero gasto imputable” a un factor productivo imprescindible. Reconociendo al hombre como factor fundamental de la actividad empresarial, cuya capacidad de adaptación y proactividad es clave del éxito ante las nuevas estructuras y condiciones cambiantes.

Por otra parte Gallegos (2002) plantea que, quizá la actividad más productiva para el establecimiento hotelero es la que corresponde al hospedaje, la cual trata diariamente de lograr unos índices de ocupación máximos que permitan la obtención de unos mayores y mejores resultados y por tanto para enfrentar las nuevas tendencias de los clientes y tener un mejor posicionamiento en el mercado, las entidades le han prestado mayor atención al área de alojamiento específicamente a sus recursos humanos los cuales son los que están en contacto directo con los clientes y los encargados de brindar un servicio de excelencia por lo que es de vital importancia una adecuada planeación de estos recursos humanos, convirtiéndose en la actualidad en un factor determinante para poder sobrevivir, desarrollarse y lograr el éxito empresarial. (De Miguel, 2006; Sanz, 2009).

En el territorio cubano un gran número de cadenas hoteleras operan bajo premisas, que se enfocan en darle un protagonismo determinante al área de alojamiento, cargándole el mayor peso de responsabilidad en cuanto al resultado principal de satisfacción del hotel. Este estilo se materializa aún más en los hoteles que operan bajo la modalidad de sol y playa, el cual continúa encabezando la preferencia de los clientes, los cuales han visto incrementada la oferta en Varadero, Cayo Santa María y Cayo Coco. (Fornieles y Vicet, 2012a). El sistema hotelero de Los Cayos de Villa Clara se despliega a lo largo de los tres principales islotes: Las Brujas, Ensenachos y Santa María, ubicado en este último cayo el Hotel Playa Cayo Santa María, con un refinado diseño basado en un minimalismo

moderno, elegante y funcional. La entidad pertenece al Grupo de Turismo Gaviota S.A. operando bajo Administración Propia, el hotel nació el 24 de diciembre del año 2011, el cual se ha adentrado con gran esfuerzo a transformar su conducta y capacidad en el marco de las actividades de planificación estratégica de los recursos humanos, esto motiva la selección de esta entidad hotelera como objeto de estudio práctico de la presente investigación. Además como tributo a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana la presente investigación tributa de forma indirecta a los lineamientos 167 y 170 referentes a la política de empleo y salarios, así como a los lineamientos 257 relacionados específicamente con la calidad de los servicios turísticos (Lineamientos, 2011). Contribuyendo además con el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano en dicha instalación planteado en el Decreto Ley 252 y 281 que es el reglamento sobre las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de Dirección Cubano que se deben tener en cuenta en cada instalación cubana así como a las NC 3000-3002:2007 para contribuir con un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

En este sentido, tomando como referencia lo establecido en los Lineamientos y las Normas Cubanas 3000,3001 y 3002 sobre Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC: 3000, 3001, 3002); se hace necesario trazarse proyecciones esenciales como:

1. Insertar la concepción de competencias en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), asumiendo presupuestos teórico metodológicos coherentes a la realidad empresarial cubana y su marco legal regulatorio.
2. Interpretar su importancia e interrelación con las actividades claves de la GRH.
3. Aplicar procedimientos científicamente validados para la determinación de competencias en los trabajadores de las entidades turísticas cubanas sustentado en las NC: 3000, 3001, 3002.

Lo antes expuesto infiere que en el futuro el desempeño exitoso de los recursos humanos, tendrá que ver cada vez más con la aceptación del desempeño implicado en las competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos (saber) y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores (saber ser) y rasgos personales vinculados al buen desempeño (querer hacer). En el nuevo contexto empresarial, el departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de

proporcionar al hotel el conjunto de competencias que esta necesita para asegurar su competitividad, sostenibilidad y desempeños de éxito.

Según Cuesta (2010) la globalización del mercado cada vez más intensa, obliga a las empresas a distinguir muy bien cuáles son sus competencias claves, asociadas fundamentalmente a sus procesos de trabajo claves, primarios o esenciales, que son los generadores de los nuevos valores agregados.

Tomando en cuenta dichas consideraciones, después de realizado un estudio previo en el hotel Playa Cayo Santa María se han detectados varias deficiencias como la falta de una previsión del número de personal en el área de alojamiento a largo plazo, deficiencias en las competencias del personal del área, aunque están definidos algunos profesiogramas de cargos en el área estos son insuficientes para la gestión sistémica del capital humano y su vinculación efectiva con las NC: 3000. Por otra parte encuestas aplicadas por el hotel reflejan quejas de los clientes enfocadas principalmente a insatisfacciones en cuanto al retraso y calidad de la limpieza de habitaciones, la falta de habilidades en el personal, demoras innecesarias en los flujos de trabajo, entre otras. Propiciado todo esto porque el departamento de RR.HH no lleva a cabo esta actividad con un carácter estratégico, ni se toman en cuenta las características propias del hotel, siendo esta la situación problemática que caracteriza al hotel por lo que se puede definir como **problema de investigación**: Deficiencias en la planificación estratégica de los recursos humanos en el área de alojamiento del hotel Playa Cayo Santa María del destino Cayos de Villa Clara.

Para contribuir a la solución de dicho problema se plantea como **hipótesis de investigación** la siguiente: Si se aplica el procedimiento propuesto por Ruíz, 2013 para la planificación de los Recursos Humanos en el área de alojamiento del hotel Playa Cayo Santa María, se contribuirá a la redacción de un plan estratégico que dotará al departamento de una herramienta científicamente fundamentada para la gestión de los procesos de alojamiento.

La anterior **hipótesis quedará demostrada** si se comprueba que la planificación estratégica de los recursos humanos elaborada se caracteriza, tanto en su noción como en su ejecución, por poseer cualidades que faciliten su aplicación en el objeto de estudio práctico a partir de su eficacia, consistencia, flexibilidad, así como una eficiencia que permita extender la experiencia a otros establecimientos de alojamiento turístico con similares condiciones.

Por lo que se plantea como **objetivo general**: Elaborar la planificación estratégica de recursos humanos para el área de alojamiento en el hotel Playa Cayo Santa María.

Para ello se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

1. Conformar el marco teórico, sobre los principales conceptos y métodos vinculados a turismo, hotelería, alojamiento turístico y planificación de los recursos humanos.
2. Diagnosticar la situación actual de la planificación estratégica de los recursos humanos en el área de alojamiento del hotel Playa Cayo Santa María.
3. Aplicar un procedimiento para la planificación estratégica de los RR.HH en el área de alojamiento del Hotel Playa Cayo Santa María.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon varios métodos y técnicas como: el análisis de documentos, análisis y síntesis, la observación directa, la búsqueda de información, el juicio de expertos, y la entrevista semi-estructurada, para la validación del diagnóstico de la propuesta se utilizarán técnicas como observación directa y el análisis DAFO.

Capítulo 1

CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS Y EL AREA DE ALOJAMIENTO EN LA EMPRESA HOTELERA

1.1. Introducción

El presente capítulo se conformó con el objetivo de crear una plataforma que sustente teóricamente el problema científico a solucionar, lo cual se logró realizando una investigación bibliográfica sobre establecimientos de alojamiento turístico, específicamente el área de alojamiento así como la planificación estratégica de los recursos humanos en esta área, donde por medio de un análisis crítico de la literatura consultada, se detallan los aspectos conceptuales y de la práctica involucrados en la investigación. Es por esta razón que la estrategia seguida para la construcción del capítulo 1 (ver Figura 1) se estructuró de forma tal que permitiera el análisis del estado del arte y de la práctica en la temática objeto de estudio, permitiendo sentar las bases teórico prácticas del proceso de investigación.



Figura 1. Hilo conductor seguido en la investigación. (Fuente: elaborado por el autor)

1.2. Turismo en Cuba, actualidad y perspectivas. Cayos de Villa Clara

Al cierre de 2013 Cuba recibió 14 mil visitantes más que el año anterior, dato que arroja un crecimiento del 0,5 por ciento representando un ascenso del 7,6% en relación al 2012, según datos ofrecidos por la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). Las actuales capacidades de alojamiento alcanzan 60 500 habitaciones, de las cuales el 63 por ciento está en instalaciones de 4 y 5 estrellas. Este comportamiento se concentró en un grupo de mercados emisores, con Canadá a la cabeza con 84 788 arribos y Reino Unido, como el más importante de Europa, seguidos de Alemania, Francia, Argentina, Italia, España Rusia y México, respectivamente. A ello se suman los del turismo nacional, una de las principales líneas de trabajo, para el cual se implementan estrategias que estimulen su desarrollo, con protagonismo para el Campesinato Popular, entidad para la cual el año 2013 fue de consolidación.

Una de las transformaciones fundamentales parece estar en el propio concepto es el capital foráneo ya no sería solo un complemento, sino que tendrá un papel más proactivo en la economía del país. Entretanto, el Ministerio de Turismo (MINTUR) propone un paquete de oportunidades para futuros inversores interesados. (oncuba, 2014)

Además de las garantías ofrecidas a la inversión extranjera en Cuba por la vigente Ley 77 (libre repatriación de ganancias, no expropiación, régimen tributario especial, entre otras), específicamente para el turismo se mencionan la riqueza histórica y cultural, una fuerza laboral altamente calificada, conexiones aéreas directas con 43 ciudades, un avanzado sistema de salud, medio ambiente sano y estabilidad política. Los contratos de franquicias comprenden el control sistemático de estandarización de calidad, entrenamiento de todas las posiciones claves del negocio, dominio de la actividad empresarial, el producto y el sistema objeto de franquicia, apoyo y asistencia técnica, entre otras garantías.

El Grupo Gaviota se consolida como el principal grupo hotelero y turístico del país, es el más dinámico en su crecimiento, y junto a su expansión hotelera, desarrolla una estrategia de diversificación de su producto. En la agenda para el año 2014 ocupa un lugar primordial la planeación turística, con la implementación del Plan de Desarrollo Integral del país y los programas a corto y mediano plazo, que incluyen la reanimación y revitalización de instalaciones existentes, la evolución de los productos y el reordenamiento territorial de los polos turísticos, todo sobre la base de la preservación del medio ambiente y la

sostenibilidad. En el caso de Villa Clara, este grupo hotelero cuenta con 11 hoteles con las categorías de 4 y 5 estrellas. Distribuidos por la superficie de los cayos; Las Brujas, Santa Maria y Ensenachos. (oncuba 2014)

Durante el 2013 se actualizó la política de desarrollo turístico hasta el 2030, avanzándose en la preparación de nuevas e importantes inversiones para el Grupo Gaviota en el destino Cayos de Villa Clara, en Cayo Santa Maria el crecimiento se verá materializado por la apertura del hotel Lagunas del Este 1-2 con un total de 1600 habitaciones, el hotel Lagunas del Este 3-4 con un total de 1020 habitaciones y Lagunas del Este 5 con 750 habitaciones. En el caso de Cayo las Brujas la construcción de los hoteles, Las Salinas 1 con 535 habitaciones, Las Salinas 2 y 3 con 425 habitaciones respectivamente, San Agustín con 252 habitaciones, Farallón de la Bomba de Este con 516 habitaciones y Farallón de la Bomba Oeste con 660 habitaciones.(Vázquez, 2014)

Durante el año 2013 se recibieron 270 634 visitantes internacionales por el aeropuerto internacional "Abel Santamaría", para un crecimiento de un 16.7% con relación al año 2012. Al cierre del 2013 el territorio de Villa Clara la ocupación con relación a las habitaciones días disponibles se comportó al 49.1% alcanzándose 2 183 180 turistas días extranjeros, para un crecimiento de un 9.4% con relación al 2012 también 204 323 turistas días nacionales, para un crecimiento de 13.5% con relación al 2012, todo esto tributado por un ingreso medio por turista de 61.67 CUC. (Vázquez 2014)

1.2.1. Alojamiento turístico. Clasificación y tipología hotelera

Debido al desarrollo del turismo que se ha alcanzado por los países y regiones, así como el aumento de los establecimientos hoteleros, surge la necesidad de establecer normas para ayudar al cliente a identificar un determinado establecimiento, según los recursos tangibles e intangibles. La evolución de dicho sistema ha llegado a ser lo que hoy se conoce como el sistema de clasificación de establecimientos de alojamiento. (Ulacia 2006 citado en Ruíz, 2013).

Los primeros sistemas de clasificación hotelera eran sencillos, creados por asociaciones como la AA (Asociación de Automovilistas, en Gran Bretaña). Después de la Segunda Guerra Mundial estos sistemas toman una estructura más coherente a partir de la aparición de conceptos tales como de Registro, Clasificación y Certificación. (Ulacia citado en Ruíz, 2013) define los siguientes conceptos:

Registro: se encarga de certificar un conjunto de normas mínimas para autorizar la operación o funcionamiento del establecimiento.

Clasificación: reseña otro conjunto o rango de normas que caracterizan un determinado tipo de establecimiento, permitiendo agruparlos en este sentido.

Certificación: está orientada a establecer el nivel de calidad que se ofrece en estos establecimientos, integra las normas que caracterizan la tipología del mismo con un conjunto de normas que referencia un determinado nivel de servicio. Esta estructura (Registro, Clasificación y Certificación), rige, prácticamente en la mayoría de los países de perfil turístico consolidado.

Se puede plantear que los sistemas de clasificación hotelera son concebidos para que los clientes que visiten cualquier instalación sepan el estándar por el que están dispuestos a pagar y los servicios a recibir ya que los clientes del siglo XXI son más conocedores e innovadores por lo que es necesario conocer sus tendencias y expectativas para así brindarles servicios que los satisfagan a su medida y construirles alojamientos turísticos capaces de compensar estas tendencias.

1.3. Empresa hotelera: definición, características

El sistema del turismo está compuesto por una serie de entidades que en su conjunto rigen todas las actividades que realizan las personas que se desplazan a un lugar diferente al de su origen, con fines de ocio y recreación (Martín, 2003).

Dentro de este grupo se destacan las que basan su actividad en el hospedaje, es decir, las entidades de alojamiento turístico, las que en sus disímiles variantes, son de gran importancia para el viajero, al proporcionarle las condiciones necesarias para su pernoctación en el lugar de acogida (Nápoles, 2010).

En la actualidad estos establecimientos son denominados de diferentes formas y los organismos rectores del turismo en los diferentes países, establecen sus propias definiciones. En el caso de nuestro país la Norma Cubana 127:2001 (NC-127:2001), que es el documento rector de la actividad de alojamiento, define a la entidad de alojamiento turístico como: "Instalación destinada a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación". A los efectos de esta norma los tipos de establecimientos son: hotel, aparthotel, villa y motel.

Según Nápoles, 2010 dentro de este grupo de instalaciones se ha extendido en gran medida y diversidad la hotelería, debido a que incluye una amplia gama de servicios complementarios que agregan valor al hospedaje puro.

Diversos autores y organizaciones a nivel mundial (Rodríguez, Martín y Ayala, 2000; la NC-127:2001; Gallego, 2002; Grupo Cubanacán, 2002; Acerenza, 2004; González, 2010) han tratado el tema de la hotelería y han definido el concepto de hotel o establecimiento hotelero. Analizando las definiciones formuladas por cada uno de estos autores, se considera que la definición que integra la mayor cantidad de elementos que identifican estos establecimientos de alojamiento turístico, es la aportada por la NC-127:2001; la cual define un hotel como: el establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y servicios adicionales.

Integrando los aportes realizados por cada uno de ellos se resume que las características fundamentales de la empresa hotelera son:

- A pesar de su soporte tangible que es la propia infraestructura hotelera, se desenvuelven en el proceloso mundo de lo intangible, son empresas que pertenecen al sector terciario de la economía y produce esencialmente servicios.
- Posee fuerte influencia del capital humano, el personal implicado en la prestación es parte del servicio.
- Está afectada considerablemente por la imposibilidad de almacenamiento del producto alojamiento.
- El producto se consume en el lugar de producción, y esta se realiza y termina en cada prestación del servicio con su consumo.
- Imposibilidad de aumentar la “producción”. Se considera una industria de producción limitada (alojamiento).
- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas afecta directamente el volumen de la plantilla e incrementa la necesidad de contar con un personal debidamente preparado.
- Concentración temporal (debida a la demanda). Estacionalidad y carácter cíclico del negocio hotelero que obliga a modificar precios, a ajustar los niveles de compra y de producción y a fluctuaciones en la plantilla de personal.

- Influencia del entorno, en especial de la situación económica, política, social y tecnológica.
- Carácter impredecible de algunos problemas y la urgencia de las soluciones, pues está en juego la satisfacción del cliente.

Por otra parte se encuentra la categorización oficial de los hoteles, para lo cual se tienen en cuenta diferentes factores como la calidad de las habitaciones y la disponibilidad de facilidades hoteleras, equipamiento e instalaciones generales de servicio. Según Matos (2005) las formas principales de categorización de las empresas hoteleras son:

- Letras: A, B, C, D...
- Números: 1^a, 2^{da}., 3^{ra}...
- Procedimiento mixto: Letras y números
- Denominación: Lujo, primera, segunda y clase económica
- Símbolos: Estrellas, Diamantes (EUA), Soles (Argentina), Guarías u orquídeas (Costa Rica), Tunjos u objetos de oro en sepulturas indígenas (Colombia)
- Nivel de servicio: Clase Mundial (World-class), Clase Media (Mid Range) y Económicos (Economy Limited)

Entre estas formas de categorización se destaca por su gran utilización internacional la clasificación por el Sistema de Estrellas, establecido oficialmente por la OMT; y realizado en correspondencia con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan (Álvarez, 2001; Muñoz, 2004; Matos, 2005; citado en Hernández, 2010).

1.3.1. Hotelería en Cuba; norma cubana

El proceso de clasificación hotelera en Cuba es regido por La Norma Cubana 127:2001 que fue elaborada en el 2001. Para su confección se tuvieron en cuenta otras normas mundiales de años anteriores al 1995. La norma cubana es la que establece los requisitos, y cada uno de ellos con sus aspectos correspondientes, para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. (Ulacia citado en Llorca, 2011).

La Norma Cubana NC (127:2001) establece los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos de alojamiento turístico para la clasificación por categorías y se definen como una instalación destinada a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación, clasificándose según su tipo en:

Aparthotel: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicio de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales. (NC 127: 2001).

Villa: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales. (NC 127: 2001).

Motel: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en habitaciones amuebladas, generalmente ubicado fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo a ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas. (NC 127: 2001).

Además estos establecimientos a su vez se clasifican por categoría desde una a cinco estrellas de acuerdo con las regulaciones establecidas por el Ministerio de Turismo. (NC 127: 2001).

En el caso de Cuba la identificación de los establecimientos de acuerdo con su clasificación en tipos se hará mediante el uso de letras o siglas y cada categoría mediante un número determinado de estrellas. (NC 127: 2001).

A continuación se presentan un grupo de requisitos generales a cumplir por parte de las entidades de alojamiento turístico en Cuba, que independientemente de su categoría, son de estricto cumplimiento para su categorización: (NC 127, 2001)

- El grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales aumentará según su categoría. El diseño arquitectónico, de mobiliario y de ambientación debe corresponder con los criterios establecidos para cada categoría, lográndose una imagen que lo identifique y personalice.
- Todas las instalaciones, equipos y mobiliario en las habitaciones, áreas y salas comunes serán adecuadas para una utilización intensiva, tendrán dimensiones apropiadas para sus funciones y formarán un conjunto de diseño coherente con los lugares en que estén ubicados. La edificación y todos los elementos de sus locales se mantendrán en perfectas condiciones de funcionamiento, utilización y presentación.
- Los restaurantes, cocinas y almacenes de alimentos deberán cumplir con los requisitos establecidos en la NC 126.

- La señalización debe responder a un concepto de diseño y a normas internacionales, deben estar visible de forma permanente, ser eficaz en la información que se quiere transmitir, debe existir una relación entre los diferentes componentes del sistema de señales y ser coherente con el conjunto de elementos de identidad de la instalación.
- Los establecimientos ubicados en inmuebles que hayan sido declarados monumento histórico o los ubicados en sitios declarados patrimonio nacional o de la humanidad, deben estar sujetos a una cuidadosa valoración de los requisitos vinculados al medio físico. Los establecimientos históricos restaurados, de alto valor arquitectónico, están sujetos a una valoración especial en cuanto al cumplimiento de los requisitos relacionados con la edificación, el mobiliario y la ambientación. Los establecimientos ubicados en sitios declarados patrimonio natural y en áreas protegidas deben cumplir las regulaciones ambientales existentes para este efecto.

La NC-127:2001 estipula además que todos los establecimientos para ser categorizados deberán poseer el Aval de Cumplimiento de las regulaciones ambientales vigentes que emite CITMA, el Certificado de Nivel de Seguridad contra Incendio y la Licencia Sanitaria emitida por el Ministerio de Salud Pública.

Para Sotolongo (2007); citado en Machado, 2013, el ambiente competitivo que existe actualmente, ningún hotel puede darse el lujo de no emplear todos sus recursos disponibles, esto ha traído como consecuencia que los hoteles cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que ellos cuentan, lo cual ha repercutido, directamente, en un auge sin precedentes en la gestión de recursos humanos. Así pues, la habilidad de un hotel para saber cómo coordinar y optimizar a sus recursos humanos y el saber integrar sus prácticas de gestión con dichos recursos mejor que la competencia, o el aprender a hacerlo de forma más rápida que los demás puede ser la clave en su éxito competitivo; entre otras capacidades competitivas que el hotel pueda desarrollar.

1.4. El área de alojamiento

El hotel es un sistema de gran complejidad que para tener un buen funcionamiento necesita una coordinada gestión de todas sus áreas, las cuales se dividen en operativas y funcionales o de apoyo. Dentro de las de apoyo están: recursos humanos, gestión económica y financiera, comercialización, información, servicios técnicos, entre otras. Como parte de las operativas se destacan la de animación, alimentos y bebidas y el alojamiento. Esta última comprende la recepción y regiduría de pisos. (Ulacia, 2007)

La recepción es el departamento encargado de crear un ambiente que propicie las condiciones necesarias para satisfacer las necesidades del cliente a su llegada y despedida. Se compone de dos partes: El Front Office o área del mostrador, que abarca todo lo relacionado con teléfonos, consejería, mensajería y la recepción en sí, y el Back Office u oficina administrativa, que generalmente incluye el departamento de reservas. Este último recepciona todas las solicitudes de reservaciones hechas al hotel, analiza el estado ocupacional de la instalación para confirmar o denegar las solicitudes hechas y se mantiene rigurosamente actualizado acerca de la capacidad y disponibilidad de la instalación a demás pronostica el alojamiento para períodos de tiempo, lo que permite estar al tanto de situaciones de overbooking o de bajas turísticas y posibilita tomar medidas en estos casos, como la detención de las ventas o stop sales, o una mayor comercialización. El departamento de reservaciones también domina las características de los contratos con diferentes agencias de viajes, así como de los precios según la temporada. También conoce las tarifas de descuento que se aplican a clientes repitentes o VIP (very importan person). (Martín, 2004; Ulacia, 2007)

El departamento de la recepción, hay que destacar que constituye el punto clave por donde se inician todos los procesos de la empresa de alojamiento turístico que el arribo del nuevo huésped implica; de ahí que este sea considerado por muchos como el corazón del hotel. Es el encargado de acoger los clientes, registrarlos, atenderlos e informarlos durante su estancia, así como darles la despedida y actualizar la documentación que genera la realización de todas estas actividades. El hecho de que la recepción sea el primer departamento del hotel con el que el cliente entra en contacto visualmente, significa que el mal trabajo en unos breves minutos puede destruir todo el esfuerzo realizado para mostrar una buena imagen. Esto ocasiona además, que se ponga en duda la calidad de los demás servicios del establecimiento. Por otra parte, también es el último en atender al visitante cuando abandona la entidad y por ello debe lograr que se lleve una buena impresión, debido a que un cliente satisfecho significa una recomendación segura para futuros huéspedes. (Barreto, 2009)

De manera general hay que decir que la recepción coordina, controla y gestiona los diferentes servicios vinculados a la estancia del huésped, y es por donde entran los ingresos. Su adecuado funcionamiento conlleva a la calidad del trabajo en las demás áreas, por lo que se requiere de una comunicación coordinada y fluida entre ellas.

Otra de las áreas subordinadas a la dirección de Alojamiento es el área de Regiduría de Pisos, la cual de acuerdo con Ulacia y González (2008); es el área más significativa dentro de los establecimientos de alojamiento pues preparan el producto más importante que vende el hotel; las habitaciones. Además este departamento es el que más ingresos aporta a la economía del hotel, tanto directa como indirectamente, ya que es el punto de partida para la venta del resto de los servicios del hotel. Donde dentro de las funciones y tareas del área Regiduría de Pisos se encuentran las siguientes: (Ulacia y González, 2008)

- Limpieza de habitaciones, zonas interiores y comunes.
- Lavado, secado y planchado de la ropa de clientes y del hotel.
- Mantenimiento preventivo de las instalaciones del hotel.
- Cuadre de habitaciones con Recepción.
- Control de los arreglos de averías.
- Archivo de objetos olvidados por el cliente.
- Planificar los recursos humanos del departamento en general.
- Planificar las funciones y tareas del personal.
- Establecer las técnicas, los métodos y procedimientos más adecuados para llevar a cabo el trabajo.

También se puede añadir que el departamento de Pisos se subdivide en las áreas de habitaciones, zonas nobles o interiores y lavandería-lencería. Áreas que si bien pertenecen al mismo departamento son completamente independientes entre ellas, aunque tienen un nexo común que es la Gobernanta la cual es la persona designada por la dirección como máximo responsable del departamento que supervisa, gestiona y coordina las actividades de las tres áreas a su cargo. (Navarro, 2006; Jiménez, 2006 ;citado en Machado, 2013).

El Departamento de Regiduría de Pisos es uno de los más importantes dentro de un hotel y conforma con otros departamentos la estructura de un hotel y a su vez la mayoría de los hoteles para poder subsistir ante la competencia y no caer en la quiebra por no ser rentables han decidido formar parte de cadenas hoteleras para así tener gastos compartidos y una mejora en su comercialización, por lo que al formar parte de cadenas hoteleras la mayoría de los hoteles en el mundo se hace necesario cuando se habla de hostelería conocer las principales a nivel internacional.

1.5. Los Recursos Humanos en las entidades de alojamiento

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 (Peiró, 1996 citado en Sancho, 2009).

El concepto ha pasado varias definiciones y acepciones como son: personal, recurso humano, capital humano y más recientemente el talento humano por lo que es necesario una breve definición de cada uno de ellos.

Los *recursos humanos* son las personas que trabajan en una organización también llamado *personal*. (Gómez-Mejía et al., 2001).

De acuerdo con Marx (1973); citado en (Ruíz, 2013) *el capital humano* es la capacidad de trabajo o fuerza de trabajo insertada en determinada organización laboral, en tanto gastos de músculos y de energía nerviosa que se materializa en toda actividad laboral, y que antes estuvo como potencial o esa capacidad de trabajo.

Talento humano es la facultad innata para realizar una tarea específica. (Davenport, 2000).

La mejora del sistema de prestación del servicio debe basarse en la involucración total de los recursos humanos en la organización en la que trabajan. Una actitud positiva por parte del empleado fomenta una percepción positiva de la experiencia turística por parte del cliente. Por ello, es importante que las personas se sientan motivadas sabiendo que forman parte del negocio en que trabajan. Además son un factor determinante en el contexto de la industria turística, pues si su intervención es positiva, se logra la satisfacción del cliente con respecto a su compra o, en caso contrario, disuadiendo al cliente de repetir su experiencia. (Sancho, 2009).

Según Mahesh (1993); (citado en Sancho, 2009), en el sector servicios, más del 95% de los contactos del cliente con la empresa se realizan a través de interacciones entre los clientes y el personal de contacto también llamado personal de frontera, y son utilizados por aquél para formarse un juicio de valor sobre la calidad de los servicios recibidos, casi todas estas relaciones se producen sin que los responsables de la organización tomen consciencia de ello ya que, en caso de que la experiencia haya sido negativa, éstos sólo recibirán un cinco por ciento de las quejas.

Por lo que en la actualidad no es secreto para ningún directivo de ninguna organización que el activo más importante con que cuenta para lograr los objetivos trazados es su capital humano. (Cuesta, 1997, Chiavenato, 1988; citado en Ruíz, 2013).

Actualmente no se puede hablar de recursos humanos sin hablar de Gestión de Recursos Humanos, definido como una competencia distintiva de la organización que supone la integración estratégica de las actividades, funciones y procesos de recursos humanos de selección, formación, evaluación, promoción y compensación realizados para atraer, desarrollar y mantener aquellos recursos humanos estratégicos que le permitan alcanzar sus objetivos. (Batista, 1996; De Saá Pérez, 1999; citado en Batista, 2013). Esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. (Cuesta, 2010).

De acuerdo con Sotolongo (2007; citado en Machado, 2013) en la misión del área funcional de Recursos Humanos es llevar adelante una gestión que radique en la creación de intangibles como el talento, la velocidad de acción, la mentalidad compartida, la calidad del liderazgo, la habilidad para el aprendizaje y la organización sin fronteras. En cuanto a la organización sin fronteras, la clave es transformar al hotel en una organización que aprende, que presta menos atención a la categoría en la cual trabaja un empleado y mayor atención a las habilidades mismas que él posee.

1.5.1. Evolución de la gestión de recursos humanos y la planificación estratégica de los recursos humanos

De acuerdo con Machado (2011) desde el año 1911, (citado en Ruíz, 2013) se reconoce como el de la aparición del primer enfoque científico de la administración, cuando Frederick Taylor comenzó a observar al hombre, la ejecución de las tareas y la medición de las operaciones, como vías para el incremento de la productividad; la administración se ha enriquecido en métodos, conocimientos y técnicas que la han convertido en una ciencia; innumerables escuelas y teorías se han desarrollado; se establecieron las funciones básicas en las estructuras de las organizaciones, donde la de personal, como tendencia estaba presente en la mayoría.

Por otra parte la administración de personal, se ha realizado desde los tiempos en que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril,

hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se consideraba un costo al factor humano, rebasando el alcance u objeto de esa Administración. Por lo que ahora, la Gestión de Recursos Humanos asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, estudios de clima y motivación, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RR.HH y optimización de plantillas, auditoría, etc. (Cuesta, 2010).

Se hace imprescindible prever los factores que influyen a corto y a largo plazo y que determinarán obtener en el futuro los resultados esperados en cuanto a los recursos humanos, y eso solo es posible mediante un proceso de planeación efectiva, como función principal para la aplicación del ciclo básico de la dirección y la cual garantiza el resto de las funciones y procesos. (Machado, 2011).

La planeación de los recursos humanos (PRH) y de otras funciones de la organización, son aspectos que también se han incorporado con fuerza en el ámbito empresarial, como vías de lograr ventajas competitivas y prever todos los factores que favorecen o entorpecen el cumplimiento de los objetivos principales de la organización y además los obliga a preocuparse por el futuro y adaptación a los cambios del entorno, llegando a tener su expresión más actual en la planeación estratégica. En la contemporaneidad, la PRH se orienta no solo a lo cuantitativo, sino que reconoce y abarca la necesidad de considerar las competencias humanas como variable que se planifica. (Machado, 2011).

De acuerdo con (Sotolongo, 2007) la planificación de recursos humanos se inserta necesariamente en la planeación estratégica de los recursos humanos, derivación como es lógico de la dirección estratégica de la empresa y la filosofía organizacional asumida. Por tanto, es indispensable definir lo que es planificación, estrategia y planificación estratégica de recursos humanos o de personal para una mejor interpretación de estos términos, los que han sido definidos de varias formas por diferentes autores como son:(Ver Anexo 1)

Al analizar los conceptos de planificación estratégica de recursos humanos abordado por varios autores se demuestra que la totalidad de ellos coincide que es un proceso y varios de ellos plantean que está encaminado a cumplir con los objetivos organizacionales a través de la definición de objetivos de recursos humanos y por tanto se deben plantear estrategias u objetivos y a través del mismo se puede determinar la cantidad de personal

idónea y solo (Sagaon, 2011) plantea que dichas estrategias deben ser controladas por lo que para dicha investigación se toma como referencia el concepto de este autor.

Luego de haber conocido las acepciones de los conceptos de planificación estratégica de Recursos Humanos y conocer en realidad lo que significa y ver la importancia que posee para las empresas actuales es necesario abordar este tema dentro de las entidades de alojamiento turístico.

1.6. Planificación estratégica de los Recursos Humanos en las entidades hoteleras en Cuba

De acuerdo con (Gallegos, 1996) está teniendo lugar un proceso de cambio en las estructuras de las organizaciones en el contenido de las ocupaciones y sobre todo en los planteamientos que afectan a la gestión. Las causas de esta nueva situación están dada por la aparición de las nuevas tecnologías, configuración de productos hoteleros más actuales, una demanda con otro tipo de necesidades, cambios culturales que afectan los hábitos y costumbres hoteleras de muchos clientes. Por lo que, las organizaciones o estructura del empleo en las empresas hoteleras deben ir evolucionando en los próximos años. Bien es verdad que existen las presiones, resistencia a los cambios o las situaciones propias de tensión que suceden en estos casos pero la empresa hotelera necesita una política de personal dinámica pues cualquier improvisación puede repercutir de forma muy negativa en la actividad y en los objetivos previstos por la dirección.

Además resulta fundamental conocer en cada empresa qué puestos de trabajo son necesarios y qué características tienen o deben tener cada uno de ellos, así como el perfil del empleado que va a ocuparlos. No es posible ser competitivos con un número inadecuado de empleados, porque una carencia impide satisfacer al cliente de forma apropiada, y un exceso implica un sobrecoste de personal que carece de sentido. Esta es la razón básica de que las empresas se planteen la necesidad de planificar sus necesidades de personal. (Pardo y Luna, 2007; citado en Machado, 2013).

De acuerdo con Chiavenato (2004) plantea que mediante la planeación estratégica de recursos humanos se logra traducir los objetivos y estrategias corporativos en objetivos y estrategias de recursos humanos. Por lo que la planeación estratégica de recursos humanos debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización. Casi siempre la primera busca la manera de integrar la función de recursos humanos en los objetivos globales de la empresa de alojamiento turístico y a toda estrategia organizacional

determinada corresponde una planificación estratégica de RH, perfectamente integrada e involucrada ya Administración de RH contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados por lo que se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización.

De acuerdo con Fernández, 2010; plantea que actualmente están surgiendo una serie de cambios en las funciones de los departamentos de recursos humanos de cualquier instalación, en sus estructuras organizativas y por tanto en la planificación estratégica de sus recursos humanos, este proceso está teniendo lugar mayormente en las empresas de alojamiento turístico ya que tienen características diferentes a una empresa de producción.

Por lo que algunas de las tendencias son:

- Análisis de la cadena de valor, tanto de la propia empresa turística como del cliente, y además el provecho de que estas empresas obtengan el conocimiento que puedan lograr de las necesidades de sus clientes reduciendo a la vez, sus costes fijos y, si es posible, los variables. (Fernández, 2010).
- La estacionalidad de la actividad turística obliga a otro tipo de estructura de plantilla que incorpore personal fijo en una serie de actividades y personal a tiempo parcial o con otro tipo de contratos más flexibles. (Fernández, 2010).
- En el negocio turístico existen una serie de servicios, que tradicionalmente eran ofrecidos por empleados de estas empresas, y que gracias a las nuevas tecnologías, pueden ser obtenidos por el propio cliente en régimen de autoservicio. (Fernández, 2010).

La planificación estratégica de RRHH es indispensable para cualquier empresa que quiera alcanzar una posición reconocida en el mercado por lo que La República de Cuba ha redactado una serie de normas, resoluciones y lineamientos relacionado con los recursos humanos que contribuyan a la realización de la planificación estratégica de RRHH en las empresas cubanas y fundamentalmente en las empresas de servicio para el turismo.

Por lo que la República de Cuba ha elaborado, definido y redactado una familia de normas (3000-3002) para lograr un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano entendido como el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la

estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (NC 3000:2007). De acuerdo con la (NC 3001:2007) plantea que la adopción de este sistema debe ser una decisión estratégica de la alta dirección de la organización, en su implementación y aplicación, que incluye la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones y entonces deberá identificar y aprobar las competencias distintivas de la empresa, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales y elaborar su plantilla de cargos jugando aquí un papel importante la planificación estratégica de recursos humanos. También la alta dirección de cualquier empresa cubana deberá definir la política de su gestión del capital humano en la que se exprese su forma de actuación para llevar a cabo la gestión del mismo así como su integración con la estrategia de la organización encargándose de esto la planificación estratégica de RRHH. (NC 3002:2007).

Además el Consejo de Estado de la República de Cuba, ha redactado otras resoluciones referentes a los recursos humanos como es la Resolución No. 66:2009 para la calificación ramal de ocupaciones de operarios, trabajadores de servicios y cargos técnicos de la Rama del Turismo propuestos por el Ministerio de Turismo y se tiene en cuenta el contenido de trabajo, grupos de escala de complejidad y requisitos de conocimientos así como las funciones o tareas principales de los contenidos de trabajo de cada cargo. (R 66:2009).

También en el IV Congreso del Partido Comunista de Cuba se aprobaron una serie de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución relacionados con los distintos sectores de la economía pero la presente investigación tributa de forma indirecta a los lineamientos 167 y 170 referentes a la política de empleo y salarios, así como a los lineamientos 257 relacionados específicamente con la calidad de los servicios turísticos para así cumplimentar con una adecuada planificación estratégica de Recursos Humanos en los establecimientos de alojamiento turístico en Cuba.

Debido a la gran importancia que representa la planificación estratégica de los Recursos Humanos en las empresas de alojamiento diferentes autores han creado procedimientos para llevar a cabo eficientemente esta planificación.

1.7. Gestión por Competencias: objetivos, premisas y ventajas

La evolución de los modelos de GRH en las últimas décadas se ha caracterizado por el cambio en la concepción del capital humano, que deja de entenderse como un costo para pasar a manejarse como un activo estratégico fuente de generación de ventajas competitivas para las instalaciones. Este conjunto de transformaciones exige nuevos instrumentos y técnicas de análisis del trabajo que den cuenta no sólo de las capacidades técnicas sino de dimensiones tales como los aspectos relacionales, las actitudes, la iniciativa o la capacidad de responder a imprevistos y resolver problemas por parte del personal.

Según Cuesta, 2010:5, en este sentido tiene su origen el enfoque de Gestión de Recursos Humanos por Competencias como una vía para responder no solo a los cambios citados anteriormente, sino también para dar respuesta a los constantes y acelerados cambios producidos en las tecnologías y la organización del trabajo. No obstante, aún no hay consenso acerca de la concepción de Gestión por Competencias, ni sobre la propia acepción de competencias; aspecto en el cual influyen su condición de intangible y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial.

En correspondencia con lo planteado anteriormente Sotolongo (2007:12) señala que existen múltiples definiciones de competencias (Boyatzis, 1982; Reis, 1994; Mertens, 1996; Cowling, 1997; Abud, 1999; MTSS, 1999; Zayas, 2001), de cuyo análisis se deducen algunas limitaciones como las de considerar solo los elementos cognitivos (conocimientos; habilidades y destrezas), obviando la importancia de los elementos afectivos.

A los efectos de la presente investigación se toman como referencia las siguientes acepciones propuestas por la NC: 3000 (2007) acerca de este tema:

- **Gestión por Competencias:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización.
- **Competencias laborales:** 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, en correspondencias con las exigencias técnicas,

productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

- Competencias organizacionales: Conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

Los objetivos básicos para la implementación del modelo de Gestión por Competencias son los siguientes: (Gramigna, 2002; citado en Chaviano, 2010:17)

1. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
2. Definir las "conductas de éxito" que se requieren para cada posición.
3. Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido, acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.

Según (Sotolongo 2007; citado en Machado 2013) la Gestión de Recursos Humanos por Competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio a nuestros hoteles; impulsando a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

En este sentido Sotolongo (2007; citado en Machado, 2013) señala que la Gestión de Recursos Humanos por Competencias aporta innumerables ventajas para los hoteles, tales como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de los equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La gerencia por competencias, evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades del hotel o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

Según Graminia (2002) al establecer un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, se hace necesario adoptar las siguientes premisas básicas que avalen las acciones gerenciales:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y cada puesto de trabajo que exista en un hotel tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencia.
2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrá agregársele nuevos desafíos.
4. Reconocer que las transformaciones en el mercado de trabajo demandan de nuevas calificaciones, o sea se demandan cambios en los contenidos de las calificaciones expresadas en los profesiogramas. Estas transformaciones no indican de ninguna manera que desaparece el saber técnico y que sean innecesarias las habilidades definidas en el profesiograma, sino que ambos elementos, continúan siendo la base para pasar de la calificación a las competencias y desarrollar una formación integral.

Según Cuesta (2010) la Gestión por Competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos o puestos de trabajo, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Esas competencias laborales, definidas como resultado de la actividad clave de GRH de análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo, se expresan en los perfiles de competencias.

1.8. Procedimientos para planificar estratégicamente los recursos humanos.

Análisis comparativo y selección de un procedimiento

Para determinar el procedimiento de planificación estratégica de recursos humanos que más se adecue a la instalación objeto de estudio es necesario hacerle un análisis a varios de ellos y así poder hacer su selección.

El modelo de gestión del potencial humano basado en competencias para el fortalecimiento de la actividad empresarial propuesto por **Parra, 2010 (A)**, consta de tres etapas fundamentales, la primera es el Alistamiento, en la cual se hace un análisis de la situación existente en cuanto a capital humano; la segunda fase es la Operacionalización, llamada así por el autor ya que la misma comprende las acciones operativas para planificar

los recursos humanos, la cual incluye acciones como la Planeación Estratégica, la Formación de Competencias y la Gestión de Proyectos; la tercera fase es la fase de mejora, la cual comprende la evaluación de los resultados y un plan de acción para la implementación de las mejoras.

La planeación estratégica de recursos humanos **propuesto por Chiavenato, 2004 (B)** consta de dos pasos el primero plantea los objetivos y estrategias corporativas y el segundo los objetivos y estrategias de recursos humanos que a su vez este último paso consta de tres etapas, la primera es evaluar los recursos humanos actuales, la segunda prevenir las necesidades de recursos humanos y la tercera desarrollar e implementar planes de recursos humanos y esta última posee dos sub-etapas corregir y evitar exceso y falta de personal.

Hernandez, 2011 (C); propone un modelo para la PRH el cual propone 4 etapas, donde la primera se enfoca en la Preparación y Planificación del proceso de planificación; en la segunda etapa se materializa el Diseño y desarrollo del sistema para la planificación del capital humano en la entidad; en la tercera etapa se evalúan los resultados y se controla la ejecución del proceso y por último en la cuarta etapa se realizan las mejoras y se proyectan los resultados.

Por otra parte, la **NC: 3000 (D)**, comprende diferentes procesos, pero todos giran alrededor de las competencias laborales además, establece para la PERH, una serie de requisitos a cumplir por parte de la entidad como es el caso del aseguramiento dirigido a comprobar los resultados del Sistema de Gestión del Capital Humano, para lo cual se establece un comité Multidisciplinario el cual se encargaría de coordinar, realizar y controlar la planificación, así como la elaboración y la aprobación del proceso de planificación por parte de la alta dirección y su implementación según las diferentes áreas.

El modelo de PRH propuesto por Ruíz, 2013 (E); realiza un mayor acercamiento al capital humano así como a las competencias laborales; proponiendo para su implementación una serie de etapas dentro de las cuales se encuentran: El diagnóstico de la PRH acercándonos al escenario actual en el cual se encuentra la PERH en el hotel; la segunda etapa analiza los factores determinantes en la PERH, analizándose a profundidad los objetivos de la planificación y los profesiogramas; la tercera etapa incluye la Previsión de las necesidades del personal y las competencias laborales; por último la cuarta etapa es donde se Ejecuta y Controla las acciones de PERH planificadas, dando paso a la

retroalimentación del proceso y la mejora del sistema. Estas etapas involucran a todos los niveles de dirección y los trabajadores en general, de ahí el carácter integrador del proceso.

Tabla 1. Análisis Taxonómico sobre procedimientos de PRH

CRITERIOS A ANALIZAR	PROCEDIMIENTOS				
	A	B	C	D	E
Diagnóstico de la situación real de la PRH	X	X		X	X
Factores que determinan la PRH					X
Previsión de las necesidades del personal		X			X
Ejecución de las acciones de PRH	X	X	X	X	X
Control de la situación de la PRH	X		X	X	X

Fuente: Elaborado por el autor.

De los procedimientos analizados con anterioridad se plantea que el más acorde con la instalación objeto de estudio es el (E) ya que el mismo es el más completo en cuanto a los pasos que el autor le interesa medir, está, además concebido para hoteles de playa y categoría cinco estrellas siendo estas las características de la entidad objeto de estudio. Siendo este el que metodológicamente está más completo en cuanto a fases y a profundidad sobre los resultados y la retroalimentación del proceso.

1.9. Conclusiones del primer capítulo

Luego de haber finalizado dicho capítulo se arriba a las siguientes conclusiones:

1. El desarrollo de la hotelería en la actualidad es consecuencia del turismo exterior como interior.
2. Todo el proceso de clasificación Hotelera en Cuba está regido por La Norma Cubana 127:2001, de ahí la importancia de conocerla a cabalidad.
3. La ocupación hotelera, los niveles de calidad en los servicios y la satisfacción de los clientes está determinados por el comportamiento del capital humano, de ahí la importancia de la motivación de los mismos.
4. Actualmente la planificación estratégica de recursos humanos es necesaria llevarla a cabo en cualquier empresa que quiera alcanzar ventajas competitivas y diferenciarse de su competencia.
5. Una vez analizados los procedimientos para la planificación estratégica de recursos humanos se puede plantear que todos juegan un papel decisivo en la gestión de recursos humanos pero por sus características y ventajas el seleccionado fue el de Ruíz, 2013.

Capítulo 2

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL PLAYA CAYO SANTA MARÍA

2.1. Introducción

El capítulo anterior demuestra la importancia de la PERH como factor determinante en la competitividad del sector. Se evidencia como repercute en el cliente la mejora en cuanto se introducen nuevas maneras para potenciar el buen servicio a través de los empleados que lo ofrecen a diario, de ello surge la necesidad de dar solución a la problemática planteada lo cual solo se podrá lograr a través de la realización del diagnóstico del estado actual de la planificación estratégica de los recursos humanos, para así detectar todos los problemas actuales que están afectando la gestión de los RRHH.

Para el desarrollo de este capítulo se tuvieron presente una serie de métodos y técnicas como la entrevista no estructurada, la observación directa y el criterio de experto para validar el diagnóstico y la matriz DAFO como técnica de diagnóstico.

2.2. Procedimiento de diagnóstico de la planificación estratégica de Recursos Humanos en el área de Alojamiento del Hotel Playa Cayo Santa María

El procedimiento de Ruíz ,2013; está diseñado para la hotelería y propone analizar diversos aspectos como las competencias laborales, los factores determinantes de la situación de la PERH, sustentándose en aspectos conceptuales: como la definición de los objetivos del procedimiento, los cuales son compatibles con el modelo cubano para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos establecidos en la NC 3001: 2007, así como en la Resolución 311 (2012), la Resolución 083 (2013), de grupo de Gaviota de Turismo S.A, en el Decreto Ley 252 (2007) y en el Decreto 281 (2007).

Tiene como premisa básica la participación, no solo de los especialistas del hotel, sino de todos los directivos que interactúen con la política de recursos humanos, donde mediante la integración de todos sus actores posibilite la gestión estratégica de la entidad en materia de recursos humanos. Los principios regentes de este procedimiento están sobre la directriz del carácter participativo, de naturaleza sistemática, de aprendizaje, con posibilidad de flexibilidad y adaptabilidad a cualquier área, así como el principio de transferencia, evidenciándose el carácter generalizador la consistencia lógica en cada uno de sus pasos o sub etapas, materializándose esto en la pertinencia demostrada y los resultados que con la aplicación del mismo se pueden arribar.

El carácter estratégico del procedimiento se manifiesta en la concepción de la PERH a través de los diversos horizontes temporales y el diseño de las acciones, a partir del conocimiento de las fortalezas y debilidades del área, así como de las oportunidades y amenazas que le impone su entorno. El carácter sistémico, se observa bajo una óptica de integración e interacción de los diversos procesos de la GRH y de esta última con los restantes subsistemas del hotel. El procedimiento toma aportes realizados por De Miguel (2006), Cedeño (2009) principalmente, entre otros elementos esenciales descritos por autores como Chiavenato (2004), Morales (2006), Cuesta (2010) y Martínez (2013). Además asume los puntos generales que debe contener todo procedimiento de planificación estratégica considerando los resultados positivos y negativos que hasta el momento se han descrito en la literatura, realizando adecuaciones al mismo en función de su adaptación al área de Regiduría de Pisos de grandes hoteles de playa, categoría cinco estrellas, además haciendo especial énfasis en la gestión por competencias. El procedimiento consta de 4 fases y 11 pasos con su correspondiente descripción para su puesta en práctica.

2.3. Procedimiento para la planificación estratégica de recursos humanos en el área de Alojamiento.

En correspondencia con los objetivos del capítulo, se analizara solo las 2 etapas con sus 4 correspondientes pasos del procedimiento propuesto por Ruíz, 2013 las cuales constituyen al diagnóstico de la PERH.

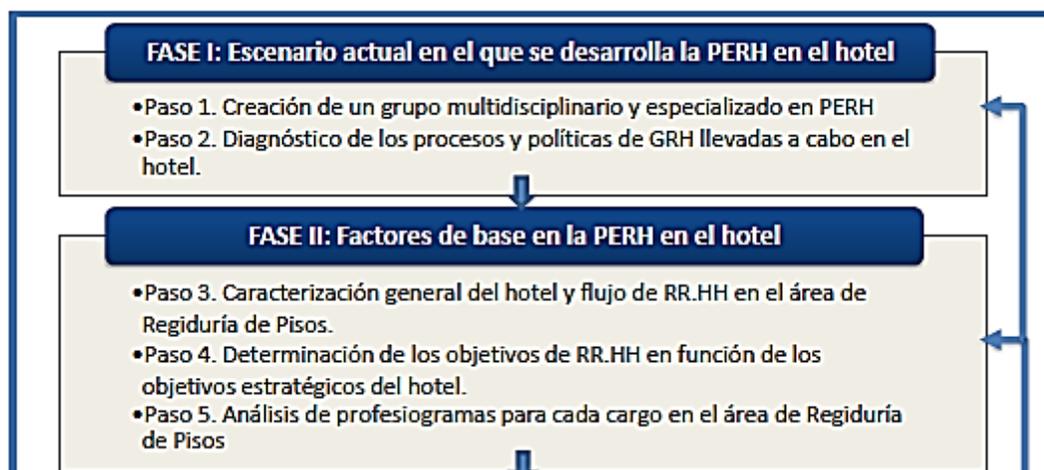


Figura 2: Procedimiento para la planificación estratégica de recursos humanos en el área de alojamiento. Fuente: (Ruíz, 2013).

FASE I. Escenario actual en el que se desarrolla la PERH en el hotel

Esta fase constituye un diagnóstico para el establecimiento, la misma tiene dos objetivos fundamentales, el primero tributa a crear las condiciones para lograr la familiarización con la entidad, sus procesos, la gestión de recursos humanos, propiciar que el personal necesario se involucre para su contribución a la ejecución de las restantes etapas del procedimiento; por otra parte se pretende determinar la situación actual en la que se desarrolla la PERH en el hotel objeto de estudio como se plantea en la figura tres.



Figura 3. Pasos específicos para el desarrollo de la Fase I del procedimiento para la PERH. Fuente: (Ruíz, 2013)

Paso 1. Creación de un grupo multidisciplinario de diagnóstico de PERH

Para el desarrollo efectivo de este paso, la autora del procedimiento propone una serie de actividades a ejecutar las cuales se muestran a continuación:

Paso 1.1. Selección y conformación del grupo especializado de diagnóstico de PERH

En esta primera etapa se precisa definir un grupo de trabajo que reúna determinados requisitos para realizar un diagnóstico efectivo y útil. El grupo debe estar conformado de manera obligatoria por los actores responsables de la determinación de las necesidades de RR.HH y los formadores de estas necesidades en cada nivel. El grupo lo integraran expertos concedores de la actividad de organización del trabajo y PERH. Además es premisa de esta etapa contar con el apoyo y la activa participación de la dirección y los trabajadores del hotel en general. Se incluye en este paso la asignación de las responsabilidades para la aplicación del procedimiento, que transitan desde la obtención, procesamiento y toma de decisiones pertinentes sobre las variables que intervienen en la movilidad de los RR.HH, hasta el diseño y control del plan estratégico de RR.HH. El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y técnicas para desarrollar

diagnósticos. En este paso se debe lograr el comprometimiento con la aplicación del procedimiento, incluye la realización de reuniones, talleres, charlas y seminarios donde se expongan con claridad la importancia del RH para el desarrollo del hotel y de la planificación como herramienta para su obtención. Para ello se emplearán los denominados talleres de sensibilización, donde se tratará de combinar la formación teórica con la propia aplicación del procedimiento, a fin de continuar el trabajo de comprometimiento con este. Para ello se utiliza el procedimiento para la selección de expertos mostrado en el anexo 2.

Paso 1.2. Determinación de un período de tiempo estimado para realizar el diagnóstico

Para la ejecución de este paso se hace necesaria la elaboración de un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, reflejándose en el mismo la fecha en que se realizara el diagnóstico, en cada una de las estructuras del hotel a diagnosticar la PERH.

Paso 2. Diagnóstico de los procesos y políticas de GRH llevadas a cabo en el hotel

Para que el diagnóstico de PERH en hoteles sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y datos relativos al medio natural, a los procesos, a su estructura, a las regulaciones vigentes en este tipo de hotel, al alcance de las operaciones en materia de planificación efectiva de RR.HH y a otros elementos esenciales de la planeación de los recursos humanos en el tipo de hotel objeto de estudio, dado que su objetivo es realizar un análisis situacional de esta actividad. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados futuros de PERH del hotel en cuestión (Martínez et al., 2002; Montaña, 2004 y Cedeño, 2009). Para su desarrollo se pueden aplicar técnicas como entrevistas, trabajo en grupo, análisis documental, cuyos resultados se encuentran implícitos en este capítulo, lo que hace posible la obtención de datos apropiados que permiten un conocimiento más realista de la situación actual del hotel, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos que influyen en su funcionamiento y desarrollo, así como su proyección, considerando esta labor de gran importancia para la obtención de los resultados deseados. Para ello se puede proponer el análisis DAFO a partir de la determinación de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene el área en materia de RR.HH.

Paso 2.1. Análisis interno y externo de la PERH en el hotel. Análisis DAFO

En este paso se realiza un análisis de los problemas internos y externos que existen en el área referidos a la PERH a través del conocimiento de sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, sentando así las bases para utilizar los métodos adecuados para conocer el

estado actual en cuanto a esta actividad y propiciar mejoras en los procesos. En este paso se recomienda el uso de técnicas de recopilación de información, como encuestas, entrevistas estructuradas, análisis documental y análisis mediante diagramas de Pareto.

Análisis Interno de la PERH

Para realizar este análisis se recopila la información relacionada con la actividad de PERH en el hotel y en los subsistemas que componen la PERH, lo cual hace posible la identificación de todas las posibles fortalezas y debilidades que existen en esta actividad y con el empleo de técnicas analíticas realizar el diagnóstico del estado de la planeación de personal. Además se pueden emplear algunas técnicas de previsión para conocer las características del ambiente organizacional del futuro como: opinión de expertos, escenarios, correlación de tendencias, etc. Con la información obtenida en el diagnóstico se identifican los problemas o debilidades internas y las principales fortalezas que potencian la PERH.

Análisis Externo de la PERH

El análisis externo permite identificar las demandas del entorno en la actividad, que se proyectan hacia el hotel en forma de oportunidades: hechos, situaciones o fenómenos relacionados con la PERH que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia en la actividad y que pueden favorecer al mismo si son aprovechadas. Las amenazas son: hechos, situaciones o fenómenos que existen reales y potenciales en el entorno y que están fuera de la voluntad del hotel para la correcta planeación del personal y de todos los procesos que involucran una correcta PERH. Si no se consideran inciden de manera negativa en el proceso y en la PERH del hotel. Los aspectos contemplados anteriormente sintetizan la relación entre la PERH del hotel y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en un amplio sentido (Acebedo, 2002; Martínez et al., 2002 y Cedeño, 2009).

En este contexto es viable destacar dos niveles: macro entorno o entorno general como el conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en la organización y su posterior desarrollo. El micro entorno o entorno competitivo es el conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento de la actividad de planeación.

FASE II: Factores de base en la PERH en el hotel

En esta etapa se necesita conocer aspectos generales del hotel, para realizar un análisis de la situación estratégica del mismo y vincularla a los procesos de PERH. Esto exige en primer lugar realizar un estudio complejo de los factores que se vinculan en la figura cuatro.

El estudio de estos factores tiene que basarse en la realidad actual, pero debe incluir inmediatamente la evolución previsible a corto, mediano y largo plazo. Para ello se hace necesario en primer lugar realizar una caracterización del establecimiento de alojamiento turístico, en cuanto a su tipología, categoría, capacidad, forma de gestión y modalidad del producto turístico que ofrece, par con ello establecer las bases de cómo se deben desarrollar los procedimientos de planeación.

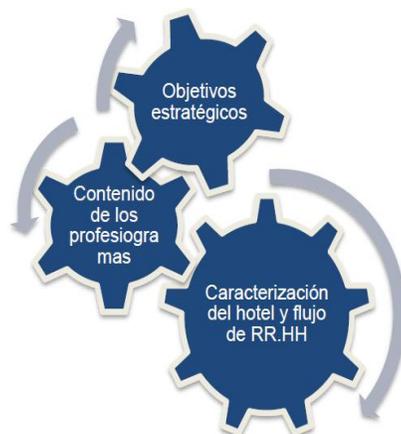


Figura 4. Factores a tener en cuenta para la ejecución de la Fase II del procedimiento para la PERH. Fuente: Ruíz, 2013.

Paso 3. Caracterización general del hotel y flujo de RR.HH en el área de Regiduría de Pisos

Esta caracterización permite que el equipo de trabajo cuente con la información general del hotel y el área objeto de estudio, del área de recursos humanos, información relacionada con datos estadísticos sobre la ocupación en las diferentes temporadas, principales mercados, niveles de ingresos, características constructivas, ratios de trabajadores, fluctuación laboral, entre otros indicadores. También se recomienda realizar una caracterización del personal que trabaja en el hotel. Se deben tener en cuenta las características propias del hotel que influyen en el grado de contribución de la PERH, tales como las características de la fuerza de trabajo, misión, visión, objetivos, presupuesto disponible.

Es importante también, determinar y evaluar los factores condicionantes de las necesidades del personal ya sea por evolución normal de la plantilla o por decisiones estratégicas, para después ejecutar la explotación de las fuentes de información (trabajo con expertos) y de los

modelos de planeación (Estimación analítica, Extrapolación, Delphi, Indexación). Además se pretende en esta etapa, conocer las opiniones de los directores, jefes de recursos humanos, dirigentes sindicales y trabajadores en relación con los principales procesos de la alineación de las actividades claves o procesos de recursos humanos y la relación de esta con los objetivos generales y resultados productivos empresariales, comprobar la influencia de los sistemas de pago y estimulación en los resultados del hotel, así como la situación del clima laboral.

Paso 4. Determinación de los objetivos de RR.HH en función de los objetivos estratégicos del hotel

En este paso se hace necesario alinear los objetivos estratégicos de RR.HH con los objetivos del hotel. Es importante gestionar los recursos humanos del hotel de forma estratégica integrada con la estrategia empresarial para de esta forma contribuir al aumento de la productividad del trabajo. Cuando el área de recursos humanos es considerada tanto en la formulación como en la implantación de la estrategia, se alcanza la plena integración en el proceso de planificación estratégica. En este caso, los directivos de recursos humanos operan desde la perspectiva de la organización en su conjunto, estando sus consideraciones y proposiciones al mismo nivel que las del resto de los directivos del hotel. Es en esta etapa donde los recursos humanos adquieren mayor incidencia en el largo plazo. (Cartaya, 2006) citado por Ruíz, 2013.

Paso 5. Análisis de profesiogramas para cada cargo

El escenario previsto, determina la previsión de los cambios tecnológicos esperados, las nuevas profesiones y oficios que aparecerán o desaparezcan, así como el crecimiento, mantenimiento o reducción de los puestos de trabajo en cada temporada del hotel.

En este paso se hace necesario también hacer una descripción de los sistemas de trabajo existentes y de esta forma definir los sistemas, procedimientos y normativas de trabajo que existen en el hotel, además de las regulaciones que deban cumplirse en correspondencia con la marca hotelera en cuestión y los organismos nacionales o internacionales que la gestionan, además de su vínculo con las normas cubanas actuales. El análisis y descripción de los profesiogramas de cada cargo, en caso de existir, se deben analizar las previsiones futuras, las nuevas competencias que se deben incorporar. Si no se encuentran elaborados, se construirán mediante el procedimiento planteado por De Miguel y Sánchez (2004), citado por Ruíz (2013) en el Anexo 3.

2.4. Aplicación del procedimiento de diagnóstico para la planificación estratégica de recursos humanos en el área de alojamiento

Una vez analizados los pasos para la realización del diagnóstico propuesto por Ruíz, 2013 se procede a su ejecución práctica en el área de alojamiento del Hotel Playa Cayo Santa María.

FASE I: Escenario actual en el que se desarrolla la PERH en el hotel

Paso 1. Creación de un grupo multidisciplinario y especializado en PERH

Para la formación del grupo se utilizó el procedimiento descrito en el anexo 4. Para ello se seleccionó un equipo de trabajo con conocimientos y experiencias en el proceso de PERH y la hotelería, se constató un alto nivel de compromiso por parte de los trabajadores y personal de dirección para el desarrollo del procedimiento, cumpliendo de esta manera una de las premisas propuestas.

Paso 1.1. Selección y conformación del grupo especializado de diagnóstico de PERH

Para la selección del grupo de expertos primeramente se realizó una entrevista individual con cada posible candidato donde cada cual manifestó su compromiso con el trabajo. Para la determinación de la cantidad de expertos necesarios para la formación del grupo se estableció un nivel de confianza del 99%, una proporción estimada de error del 1%, un nivel de precisión de $\pm 10\%$ y una constante estimada K igual a 6,6564, obteniéndose como resultado que se deben emplear siete expertos. A partir de esta determinación se seleccionaron los miembros de dicho equipo, quedando conformado el mismo como se muestra en la tabla tres.

Paso 1.2. Determinación de un período de tiempo estimado para realizar el diagnóstico

Para ello se definieron actividades con su correspondiente fecha de inicio y terminación como se muestra en el anexo 3.

Tabla 3. Grupo de expertos seleccionados. (Fuente: Elaborado por el autor)

No	Nombre (s) y Apellidos	Cargo u Ocupación	Años de experiencia
1	Yaremys Pedreira Cedeño	Especialista "C" en GRH	7
2	Marvin García Fernández	Jefe de grupo Alojamiento	11
3	Ángel Luis Rodríguez Ramírez	Técnico B en Servicios de Alojamiento (Jefe de Turno)	13
4	Diana Ruíz Torres	Master en Gestión Turística	
5	Roberto Pereira Turiño	Jefe de Recepción	8

6	Greter Rivero Corella	Especialista "C" en GRH (EP) Especialista Principal	3
7	Jorge Luis Calderín Álvarez	Director General Hotel Playa Cayo Santa María	16
8	Hilda Rojas Navarro	Técnico "A" en Gestión de los RR.HH	29
9	Rolando Campos Fuente	Jefe de Lavandería	21
10	Tamara Perera Alonso	Especialista en Servicio de Alojamiento (Jefe de Grupo)	11

Paso 2. Diagnóstico de los procesos y políticas de GRH llevadas a cabo en el hotel

Paso 2.1. Análisis interno y externo de la PERH en el hotel. Análisis DAFO

Análisis Interno de la PERH

Con el objetivo de desarrollar al análisis interno de la actividad de PERH en el área de alojamiento es necesario la recopilación y el análisis de la información por cada subsistema establecido, lo que permite aprovechar la valiosa información disponible. Para ello se empleó, fundamentalmente la técnica de tormenta de ideas.

Subsistema de Dirección

Gestión de Recursos Humanos

La dirección de área de alojamiento en conjunto con el departamento de recursos humanos del hotel elabora el presupuesto de recursos humanos para el departamento y controla sistemáticamente dicho comportamiento. Además controla la asistencia y puntualidad de los trabajadores. Existe una política adecuada de selección, promoción y capacitación que es orientada y controlada por el departamento de recursos humanos. Se lleva a cabo un proceso de planificación de RR.HH de forma operativa para la determinación de las necesidades de aprendizaje del personal, precisando las acciones formativas a desarrollar en coordinación con la especialista de capacitación del hotel, la cual realiza las coordinaciones correspondientes en instituciones para desarrollar cursos, seminarios y otras acciones formativas.

Se evalúa el desempeño de los trabajadores y son de estricto cumplimiento las normas de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, las medidas de control de riesgos, y la investigación de accidentes. Se trabaja en base a garantizar una correcta atención al hombre. Los regímenes de trabajo y descanso están diseñados sobre la base de las exigencias y características propias de la actividad de que se trata. Todo el personal labora 8 horas durante 26 días por mes. El diseño de los puestos de trabajo es adecuado a los requerimientos del

servicio. Las condiciones laborales son buenas, con los medios y materiales necesarios para el desempeño.

Análisis externo de la PERH

El análisis externo de la PERH en el área de alojamiento se realiza empleando técnicas de trabajo grupal como la tormenta de ideas, donde se efectuó un análisis de las características del entorno general y del entorno competitivo, determinando los elementos cambiantes que pueden influir negativa o positivamente en el logro de sus objetivos.

Análisis del entorno general o macro entorno de la PERH en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María

Para efectuar este análisis se determinaron los factores del entorno que ejercen influencia significativa sobre la actividad de PERH en el área de alojamiento, considerando sus características propias y las del territorio donde se encuentra ubicado, así como los servicios que presta y el mercado al que se dirige, con vistas a lograr la identificación de las oportunidades y amenazas principales de PERH en el área de Regiduría de Pisos, para ello se utilizó básicamente información nacional y territorial.

• Entorno Económico

El sistema económico cubano se encuentra hoy en un proceso de cambios, correspondientes a la aprobación y puesta en vigor de los nuevos Lineamientos de la Política Económica y Social del partido, para con ello actualizar el modelo económico cubano.

En la actualidad el turismo representa uno de los principales renglones de la economía cubana, propiciando con ello el desarrollo de otras ramas de la economía vinculadas a la satisfacción de las necesidades demandadas por el sector.

Esta nueva estructura económica plantea entre otras, el incremento de la calidad de los servicios en aras de incrementar los ingresos por conceptos de venta, una de las vías para el logro de esta premisa es la realización de una adecuada PERH. Ya que los RRHH hoy representan un factor indispensable dentro de las organizaciones por lo que el departamento de alojamiento debe dedicarle atención diferenciada al comportamiento del personal, dada la repercusión que el mismo representa dentro de los resultados del hotel convirtiéndolo en factor indispensable en las organizaciones por lo que el Departamento debe poseer un equipo con las competencias necesarias para brindar servicios de calidad y lograr la satisfacción de sus clientes.

- **Entorno Político**

En el entorno político se acentúa el papel del sistema político cubano, que junto al PCC, la UJC, las organizaciones de masas, el pueblo y cada uno de los cuadros y trabajadores, encaminan los esfuerzos para fortalecer una conciencia cimentada en profundas convicciones y normas de conducta, en la honradez y dignidad humana, buscando las formas apropiadas en correspondencia con las características específicas de esta compleja actividad económica, medioambiental, social y humana. Solo así puede Cuba, sin comprometer su proyecto social, insertarse en la corriente mundial del turismo.

El clima político se desarrolla en condiciones excepcionales en un marco coyuntural complicado como nunca antes, contra ideas, conceptos y valores subversivos y la actividad solapada de los enemigos de la Revolución, caracterizado por la presencia de un período especial que condiciona carencias de todo tipo, causas externas que determinan que el país se vea obligado a reorientar su mercado externo, modificar las bases tecnológicas de su economía y a buscar nuevas fuentes suministradoras de materia prima, alimentos y financiamiento, la necesidad de insertar nuestra economía socialista en el mercado capitalista, la búsqueda de divisas por negocios con capital extranjero, y la penetración de la propaganda enemiga. Estos tienen influencia directa en el entorno de nuestros hoteles y en el personal que labora en los mismos ya que quieren confundir la conciencia de nuestros trabajadores a través de la propagación de la propaganda enemiga por lo que afecta en gran medida la PERH del área de alojamiento pues si los RR.HH no se planifican adecuadamente no se contará con un personal que posea vastos conocimientos políticos ideológicos capaz de transmitir a sus clientes y no dejarse influenciar por nada ni por nadie en un mundo tan complejo como el que estamos afrontando.

- **Entorno Social**

El entorno social se caracteriza por el alto nivel de escolaridad, educacional-cultural de la población cubana, cero analfabetismo, elevados niveles de salud y esperanza de vida, bajos índices de mortalidad infantil, orden público, estabilidad social y política, sin terrorismo, ni tráfico de drogas. Dicho contexto también se caracteriza por la soberanía, rigurosidad en el cumplimiento de los compromisos, amplia apertura de la economía y garantías legales. En este marco se gesta y desarrolla la batalla de ideas para hacer de Cuba un país preparado con altos niveles educacionales.

La política cultural-educacional está orientada también a elevar el nivel de la población con respecto a la actividad turística y en función de esto se ocupa del aprendizaje por los cuadros y trabajadores de la experiencia extranjera, la orientación de niños y jóvenes, no solo con fines vocacionales sino como preparación para vivir en una Cuba socialista que es destino turístico de un mundo capitalista, el aspecto de la cultura nacional, su desarrollo y la vinculación del turismo con ella.

- **Entorno Tecnológico**

La introducción y empleo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones representan las nuevas tendencias del sector empresarial donde para su aplicación al sistema turístico requiere de un elevado nivel de conocimiento junto con la aplicación de modernas teorías de dirección y gestión empresarial sustentadas en los cambios tecnológicos, para con ello propiciar un trabajo más rápido y significativamente más eficientes de sus RRHH. Con la colaboración de la inversión extranjera se han introducido paulatinamente estas tecnologías capaces de obtener mayores ingresos y resultados en cualquier hotel.

Análisis del entorno competitivo o microentorno de la PRH del área de Alojamiento del Hotel Playa Cayo Santa María.

En la realización del análisis del micro entorno se trabajó sobre el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter (1985), teniendo en cuenta la adaptabilidad del mismo en las condiciones concretas de la instalación objeto de estudio. Para este análisis se utilizó la entrevista individual y análisis de documentos apoyándose en los estados financieros e informes comerciales del hotel Playa Cayo Santa María y del área de alojamiento, a fin de definir sus principales clientes, proveedores y competidores.

- **Clientes**

El mercado Canadiense es hasta la fecha uno de los que más consume los servicios de área de alojamiento representando según reportes comerciales un 80% del total de clientes que recibe el hotel durante el año, estos clientes viajan generalmente buscando las temperaturas y la calidad de las playas cubanas, unido a la diferenciación de los precios, además de otros atributos con que cuenta el producto turístico comercializado en relación a otros destinos internacionales. Otros mercados que han mantenido un comportamiento significativo han sido Francia, Italia y en menor medida el mercado nacional.

- **Competidores reales**

El destino Cayos de Villa Clara posee la peculiaridad de que casi la totalidad de los hoteles operan bajo la misma modalidad y con los mismos segmentos de mercados, ofreciendo productos similares y con un mayor tiempo de explotación, con ello un mejor posicionamiento en el mercado. Entre los competidores superiores están el Hotel Meliá las Dunas y Meliá Cayo Santa María y como inferiores el HUSA Cayo Santa María y el Memories Paraíso Azul y como competidores potenciales los demás hoteles ubicados en el destino.

Definición de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades como resultado del análisis interno y externo de la PERH en el hotel

En este punto se pretende realizar un análisis interno de la PERH desarrollado por el departamento de RR.HH para el área de alojamiento por lo que se identificarán las fortalezas y las debilidades principales de la planificación.

A partir de la realización de técnicas de grupos como la tormenta de ideas, la entrevista y la participación de técnicos, especialistas y dirigentes de las diferentes áreas se identificaron las principales debilidades que deben tratar de minimizar y fortalezas que se deben aprovechar al máximo como son:

Debilidades:

- 1- La plantilla se determina normativamente ya que la define el grupo empresarial, para este tipo de hotel sin importar características específicas como la ocupación o la necesidad según temporada.
- 2- La preparación idiomática de las camareras es insuficiente, siendo esto un impedimento para la optimización del servicio.
- 3- Existencia de 5 plazas Vacantes de jefes de brigadas en habitaciones.
- 4- No están definido los perfiles de competencia para el área de Regiduría de Pisos como por ejemplo para el puesto de camarera de habitaciones, de área, supervisoras, etc.
- 5- La comunicación dentro del departamento no es la más adecuada ya que las quejas se tramitan lentamente ocasionando esto poca fluidez del proceso de alojamiento en general.
- 6- La organización del trabajo se hace según las necesidades y no con una planificación previa.
- 7- El proceso de registro o chequeo de los clientes (chek-in) es en ocasiones lento, dependiendo del tipo de entrada ya sea en grupos o individuales.
- 8- La comunicación interdepartamental es ineficiente ocasionando demoras en el servicio e insatisfacciones.

- 9- Inexistencia de la cantidad de suministros necesarios así como la baja calidad de los mismos.
- 10- Inexistencia de una planificación estratégica de los RR.HH para el área de Regiduría de Pisos.

Fortalezas:

1. Equipo de trabajo unido y enfocado hacia un mismo objetivo: brindar un mejor servicio.
2. Reconocimiento público de los trabajadores con mejores resultados en el departamento.
3. Existencia de profesiogramas para el área de alojamiento para los puestos de trabajo de gobernanta, camarera de habitación, jefe de recepción y recepcionista a nivel de hotel.
4. Promedio de edad relativamente joven, con calificación formal, y con adaptabilidad al medio y a los cambios del entorno.
5. Autonomía del departamento al no pertenecer a una cadena extranjera.
6. En la baja Turística, la capacitación de los RR.HH es diferenciada por la especialidad que desarrollan.

El **análisis externo** se realizó a partir de diferentes sesiones de **trabajo en grupo** con algunos directivos y los principales especialistas, lo que permitió determinar las principales **amenazas y oportunidades** que el entorno ejerce sobre la PERH en el área de alojamiento del Hotel Playa Cayo Santa María.

Amenazas:

- 1- La selección y reclutamiento del personal adecuado y necesario se realiza a través de la Delegación Centro Gaviota SA. y no directamente en el Hotel y en ocasiones la oferta de fuerza de trabajo no es suficiente ya que es un polo en desarrollo.
- 2- Limitaciones financieras para la materialización de las medidas relacionadas con la seguridad y salud de los trabajadores.
- 3- Poca diferencia salarial entre los dirigentes y subordinados, éstos últimos se benefician de la propina directa, lo que no estimula la promoción de los trabajadores.
- 4- El nivel escolar exigido en los nomencladores de cargos para algunos puestos es superior a las necesidades del cargo a desempeñar.

Oportunidades:

- 1- Perspectivas de desarrollo turístico en el destino, lo que crea expectativas en las personas del mercado laboral.
- 2- Sector priorizado de la economía.

3- Existencia de centros de formación y desarrollo de los RR.HH en el territorio, para brindar la calificación necesaria de acuerdo a los distintos puestos de trabajo que demande el hotel (Escuelas de Hotelería y Turismo y Centros de Educación Superior).

4- Construcción de viviendas para trabajadores y cuadros.

5- Pertenecer al Sistema Empresarial del Ministerio de las Fuerzas Armadas (SE-FAR).

Análisis DAFO del estado actual de la PERH en el área de alojamiento del Hotel Playa Cayo Santa María.

Después de la identificación de todos los factores que inciden tanto de manera negativa como positiva los cuales necesitan ser procesados, para lo cual se emplearon técnicas analíticas para conocer cómo se ubica la actividad de la planeación del personal con las competencias necesarias en todas las áreas. Asumiéndose que la matriz DAFO, es una potente herramienta para el análisis de las situaciones y contribuye significativamente en la mejora de la PERH en hoteles. Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, presentadas anteriormente de acuerdo a la evaluación realizada por el grupo de diagnóstico, se le otorgó una puntuación de 1 a 5, para medir el impacto de estas en la organización (Ver Anexo 5).

Una vez realizado el análisis DAFO se obtuvieron resultados concretos para el área de alojamiento por lo que se puede plantear que el proceso de PERH se encuentra en un estado pobre, donde la estrategia que se debe seguir es (Maxi-Mini) lo que quiere decir que se deben maximizar las fortalezas que poseen y por tanto minimizar las amenazas. Se debe invertir tiempo e interés en fomentar un mejor desarrollo de la PERH en el área de alojamiento para contar con profesionalidad de sus RR.HH y aumentar el aprovechamiento de las Oportunidades que existan en el mercado de RR.HH. Por lo que dicha actividad en esta área no se encuentra en un estado nulo sino más bien pobre ya que se planifican sus RR.HH de forma operativa y no de manera estratégica y por lo que se necesitan diseñar acciones encaminadas a realizar una planificación de sus RR.HH para así elaborar la Planificación estratégica de sus RR.HH para el área ya que el entorno se muestra amenazador.

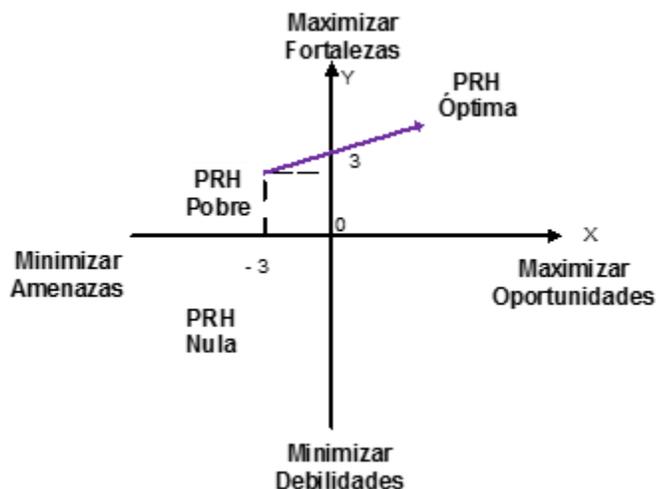


Figura 5. Estado actual de la planificación estratégica de recursos humanos en el área de alojamiento del Hotel Playa Cayo Santa María. (Fuente: Elaborado por el autor)

El procesamiento de la técnica muestra que el escenario actual de la actividad de PERH en el área de alojamiento del Hotel Playa Cayo Santa María es pobre y el entorno que lo rodea se considera “Amenazador” y en el destino como producto turístico necesita consolidarse añadiendo otros valores al mismo y al departamento y diferenciarse de su competencia potencial.

Mediante entrevistas a expertos y trabajadores se pueden identificar las variables que conforman el entorno. La variable del entorno que supone un escenario negativo, a nivel de hotel es que en el destino donde está insertado operan varios hoteles con igual y mayor estándar de calidad, se posicionan con la misma modalidad y operan con los mismos segmentos de mercado, la planta hotelera del polo se encuentra en explotación y este hotel es uno de los que menor experiencia de explotación posee, es marca propia que en ocasiones puede afectar su comercialización al no estar representado por una cadena internacional reconocida en el mercado, en cuanto al departamento de alojamiento los aspectos negativos que sobresalen es que es una de las áreas más grande del hotel lo cual dificulta que sean un colectivo unido, su trabajo requiere de mucho esfuerzo físico. En relación a los aspectos positivos en cuanto al entorno del hotel es un hotel marca propia que le permite gran autonomía sobre las decisiones que deban tomar y el único de marca Playa en el polo Cayos de Villa Clara, el que mayor número de piscinas tiene y es un hotel moderno, nuevo y elegante, los aspectos positivos del área de alojamiento es que es un área de resultados claves y la primera venta que se realiza es la de habitaciones siendo el departamento que mayor ingresos aporta al producto hotel y que puede contribuir a la fidelización de sus clientes

a través de una habitación limpia y llena de detalles y una gestión de las situaciones de la manera más rápida y eficaz.

Fase II. Factores de base en la PERH en el hotel

Paso 3. Caracterización general del hotel y flujo de RR.HH en el área de Alojamiento.

Caracterización general del Hotel Playa Cayo Santa María

El Hotel Playa Cayo Santa María comenzó su explotación el 24 de diciembre de 2011 con el nombre comercial Hotel Sirenis Cayo Santa María hasta el 28 de diciembre de 2011, fecha que ocurre la ruptura del contrato de Administración Extranjera y la entidad dentro del Grupo de Turismo Gaviota S.A., pasa hacer operada bajo Administración Propia y a partir del 29 de diciembre de 2011 cambia el nombre denominándose Hotel Gaviota Cayo Santa María hasta el 30 de junio de 2012 y desde el 1 de julio de 2012 hasta la actualidad comienza a operar con el estándar de la marca Playa categorizado como hotel de sol y playa, cinco estrellas y tiene por nombre comercial Hotel Playa Cayo Santa María. Se creó mediante la Resolución 61/2012 de fecha 16 de febrero de 2012, otorgada por Presidente Ejecutivo de la Sociedad Mercantil Grupo de Turismo Gaviota S.A.

El hotel cuenta con 15 edificios habitacionales, para un total de 769 habitaciones, un edificio principal donde se brindan diferentes servicios a los huéspedes (lobby, lobby bar, buffet, salas polivalentes, tiendas, sala de internet) y las zonas de servicio (administración, cocinas, almacenes, mantenimiento, ama de llaves), y otros edificios comunes. La construcción del hotel se basa en un minimalismo elegante y funcional caracterizado por la línea recta en el diseño de sus construcciones con el uso extensivo de colores suaves combinados con otros más vivos. Mobiliarios y elementos decorativos simples y en correspondencia con la idea conceptual, logrando una decoración que complementa los espacios sin sobrecargarlos, transmitiendo en todo momento sensación de amplitud y limpieza, y aprovechando al máximo los espacios abiertos y la iluminación natural.

Dentro de los servicios generales que ofrece están; gimnasio (climatizado), lavandería (\$), tienda (\$), internet (\$), parqueo, Baby Club, deportes náuticos no motorizados, renta de autos (\$), teatro con capacidad para 630 personas, 2 salones polivalentes, un área deportiva con 2 canchas de tenis y una de basketball. Cuenta además con servicios especiales como; SPA (\$) que ofrece: sauna, baño de vapor; un salón de belleza con peluquería/barbería, manicure, pedicure, tratamientos faciales, envolturas, hidromasaje, parafina, masajes, ducha vichy, sauna, un área abierta para aeróbicos, yoga y taichí.

En correspondencia con los servicios que se brindan, la estructura del Hotel está compuesta de la manera siguiente: Dirección General, departamento de Recursos Humanos, Jardinería, Seguridad y Protección, Almacén, Comercial, Compras, Recepción, Calidad y Relaciones Publicas, Cocina, Cliente interno, Animación, Pisos, Alimentos y Bebidas, Servicios Técnicos, Economía y Riesgos. Estas áreas se subordinan a la Dirección General, la cual está integrada por el Director General.

Los principales mercados que visitan el hotel son: Canadá, Francia, Cuba como mercado nacional y Estados Unidos los cuales son movidos fundamentalmente por los tour operadores (TTOO) Vacances Transat, To Month Royal, Hola Sun Caribe, Air Canada, Sunwing y Westjet. El hotel opera con dos regímenes bien identificados respecto a la demanda, el alta turística comprendida entre finales del mes de diciembre y finales del mes de abril y la baja turística comprendida entre inicios del mes de mayo y finales del mes de noviembre. La tecnología con que se explota está acorde con el nivel de servicio que se brinda en el Hotel destacándose lo más moderno en el tema de la decoración y la ambientación. La estructura organizativa del Hotel Playa Cayo Santa María se muestra en el (Anexo 6)

Caracterización del Área de Recursos Humanos.

La razón de ser del departamento se basa en la gestión del capital humano de forma eficiente y eficaz, encaminada a la formación de actitudes y aptitudes del personal así como la optimización del servicio dentro de un ambiente laboral de valores, profesionalidad, motivación y compromiso, permitiendo la flexibilidad, sistematicidad y dinamismo en la actualización de los procedimientos y objetivos. Por lo que el hotel cuenta con una plantilla fija aprobada de un total de 389 trabajadores de las cuales 331 están cubiertas existiendo 58 plazas vacantes, 204 contratos determinados por las necesidades de los servicios todo esto suma un total de 535 trabajadores de los cuales 311 son hombres y 224 son mujeres.

En el hotel, el área de RR.HH es la encargada de desarrollar y gestionar de forma activa los procesos de planeación, inducción, movimiento de los RR.HH en el Hotel y todo lo relacionado con las actividades de la selección, evaluación, remuneración, capacitación, motivación, contratación del personal que es enviado por la delegación, control y mejora continua de los trabajadores. El subsistema PERH del área de RR.HH, tiene el objetivo de determinar la cantidad de trabajadores debidamente calificados, complementándolos con el nomenclador de perfiles de cargos y puestos de trabajo correspondientes al Grupo de Turismo Gaviota

S.A. Este a la vez comprende toda la propuesta de planes de necesidades de RR.HH a corto, mediano y largo plazo en el hotel.

Contenido de trabajo

Personal y características del área de Recursos Humanos y del hotel.

En el paso dos de la fase anterior del diagnóstico, se analizan las características del área y la entidad y su personal, proyecciones y los elementos que influyen en la PERH (tipología hotelera, tamaño, categoría, áreas, servicios, modalidad, misión, visión, objetivos estratégicos, etc.).

Los trabajadores del Área de RR.HH identifican elementos que provocan cambios en las necesidades de personal a mediano y largo plazo en la plantilla fija.

Tabla 4. Pronóstico de variación de la plantilla a corto plazo del Hotel Playa Cayo Santa María. (Fuente: Elaborado por el autor)

Factores influyentes en la plantilla	Temporada 2013-2014
Baja laboral por mejora salarial	56
Baja por cercanía de la vivienda	0
Baja por mejoría de condiciones de trabajo	7
Baja por solicitud propia	153
Baja por problemas personales	110
Baja por incorporación a cursos	0
Bajas por promoción del cargo	2
Baja por movimiento a otra unidad de Gaviota	5
Baja por salida del país	0

Se listan varios factores y se escogen los que alcanzaron un nivel de concordancia mayor del 80%, en correspondencia con todos los departamentos del hotel (tabla cuatro) entre los que están la mejora salarial, cercanía a la vivienda, mejoría de condiciones de trabajo, solicitud propia, problemas personales, incorporación a cursos, promoción del cargo, movimiento a otra unidad de Gaviota y salida del país. Para cada uno de ellos se establece un nivel de análisis diferente, a través de varias entrevistas y consultas de la documentación del hotel. Después de analizados los resultados obtenidos se puede plantear que el Departamento alojamiento es uno de los que mayor inestabilidad presenta en su plantilla fija y por tanto mayor cantidad de cierre de contratos indeterminados.

Paso 4. Determinación de los objetivos de RR.HH en función de los objetivos estratégicos del hotel

Propósito estratégico del Hotel Playa Cayo Santa María.

Se proponen como **misión**:

La promoción y prestación de servicios hoteleros con servicios gastronómicos asociados a este, de acuerdo con su categoría y los estándares de calidad imperantes en el turismo nacional e internacional, en pesos cubanos convertibles (CUC).

Visión: Consolidar al Hotel Playa Cayo Santa María como un hotel Todo Incluido, líder en nuestra región, superando las expectativas de nuestros clientes, ofreciendo un servicio de alta calidad, integrado a la naturaleza, fomentando en los trabajadores los más altos niveles de profesionalidad y productividad.

Objeto Social: El Hotel Playa Cayo Santa María, situado en Cayo Santa María, cayería norte, Villa Clara, hizo su apertura el 24 de diciembre de 2011, subordinado a la Delegación Territorial de Gaviota SA. Centro tiene como objeto social prestación de servicios hoteleros en pesos cubanos convertibles (CUC) al turismo que brinda en todas sus modalidades los servicios comerciales siguientes: Alojamiento Hotelero, Tratamiento estético facial y corporal, de salud, etc., Lavandería, Tintorería, Recreativos, Organización y Aseguramiento a Ferias, Bodas, etc., Parqueo, Caja de Seguridad, Cambio de moneda, Guarda Equipaje, Comunicaciones Nacionales e Internacionales, TV interactivas, Informáticos, Guardería Infantil.

Los principales objetivos estratégicos trazados son:

1. Incrementar los procesos de mejora continua en los servicios que se prestan al cliente tomando en cuenta la política de calidad del Grupo de Turismo Gaviota S.A.
2. Desarrollar un proceso de PERH, pues el personal es la ventaja competitiva.
3. Extender la temporada de alta turística mediante el incremento de la calidad del servicio y la diversificación de la oferta y en consecuencia los índices de repitencia.
4. Obtener mayores niveles de protección y prevención de accidentes de trabajo, además de reducir los costos por pérdidas y los hechos delictivos.
5. Reducir los costos operacionales para lograr mayor eficiencia y aumentar las utilidades en el año.
6. Perfeccionar sistemáticamente la capacitación de los cuadros y trabajadores que permita elevar su preparación profesional y desarrollo integral.

Paso 5. Análisis de profesiogramas para cada cargo en el área

Los distintos puestos de trabajo, junto con sus actividades, funciones y responsabilidades están contemplados en un nomenclador de cargos aprobados para los diferentes organismos, el cual se emite por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La propuesta inicial

realizada por el Grupo de Administración Empresarial Gaviota SA en su Resolución 311/2012 para el Hotel en su plantilla mínima fija fue de 384 cargos de trabajo y para el área de alojamiento fue de 52, posteriormente se aprobó la resolución 083/2013 proponiendo 387 cargos de trabajo , posterior a esta se aprobó la resolución 212/2013, proponiendo 339 cargos de trabajos, la cual fue sustituida por al vigente 168/2014 la cual incluye todo lo de la anterior lo que solo se modificó la interrelación de algunos departamentos, la misma dispone una plantilla de 71 plazas para el área de alojamiento de los cuales están cubiertas 66 como se muestra en el anexo 7. En los nomencladores de cargo para la temporada alta no se encuentra detallado la cantidad de trabajadores que se necesitan por departamentos sino de forma general por operarios, servicios, administrativos, técnicos y cuadros como se muestra en la tabla cinco. En la temporada alta de 2013 se contrataron 57 camareras por las necesidades de los servicios para un total de 72 camareras de habitaciones.

Tabla 5. Total de fuerza de trabajo para la temporada alta y baja. (Fuente: Resolución 168/2014)

Resumen por categorías ocupacionales	Plantilla de Producción o Servicios		Plantilla de Regulación, Control y Apoyo		Plantilla mínima total	Fuerza de trabajo total
	Plantilla mínima	Cantidad máxima de CD	Plantilla mínima	Cantidad máxima de CD		
Operarios	146	74	8	0	154	228
Servicios	155	220	30	0	185	405
Administrativos	3	0	2	0	5	5
Técnicos	32	10	27	0	59	69
Cuadros	3	0	1	0	4	4
Total	339	304	72	0	411	775

En el área de alojamiento están definidos los profesiogramas específicamente para el Hotel Playa Cayo Santa María. Los cuales fueron elaborados el primero de octubre de 2011 anterior a la apertura del hotel cuando operaba con la marca de Sirenis y actualmente es un hotel marca propia de playa, por lo que cambió el grupo de escala salarial de algunos puestos de trabajo y aún continúan sin ser actualizados, esta escala salarial que se muestra en el anexo 7 además según la aplicación de la técnica de tormenta de ideas realizada por el grupo de expertos se llega al acuerdo que en los profesiogramas se expresan las funciones a cumplir pero no se expresan en forma de competencias laborales por lo cual no se pueden gestionar de esta forma además se encuentran desactualizados totalmente. Por ejemplo en el cargo de especialista en Servicio de alojamiento (Jefe de Grupo) la exigencia del cargo es ser graduado

de nivel superior sin importar la especialidad por lo que se podría delimitar que fuera graduado de Licenciado en Turismo, Ingeniero Industrial y otras especialidades que hayan pasado el curso de mando. Además el profesiograma definido para el puesto de Técnico B en Servicio de alojamiento (Jefe de Turno) tiene como requisito del cargo ser graduado de nivel medio superior por lo que el grupo de expertos considera que para ejercer esta plaza debe ser graduado de las mismas especialidades que se recomendó para el puesto de especialista en Servicio de alojamiento (Jefe de Grupo), ya que en la categoría ocupacional es directivo y pertenece al grupo XI. También en el profesiograma para el puesto de Roperero se plantea que su jefe inmediato es el jefe de Roperero cuando actualmente en la plantilla existente el jefe inmediato es la camarera de habitaciones (Jefe de Brigada) ya que no existe ningún cargo de jefe de ropero, y en el puesto de camarera de habitaciones plantea que requiere de mucha concentración mental durante períodos prolongados cuando en realidad no tiene tanta carga mental y si exige de mucho esfuerzo físico y no se pone de manifiesto este último punto.

2.5 Conclusiones del segundo capítulo

1. El diagnóstico realizado pone de relieve las posibilidades de mejorar su estrategia de gestión y comercialización así como la definición de acciones para mejorar la calidad de los servicios brindados por parte de sus recursos humanos y por tanto lograr la fidelización de sus clientes.
2. A través de la utilización de técnicas de grupos y la cooperación de los expertos lograron definir las principales fortalezas y debilidades que posee el área de alojamiento brindando la posibilidad de redactar acciones para mejorar el funcionamiento del área y del hotel en general.
3. Los expertos identificaron adecuadamente los aspectos del entorno definiendo las principales amenazas y oportunidades del entorno.
4. El análisis DAFO demostró ser una herramienta útil e importante para cualquier establecimiento ya que contribuye al enriquecimiento y una mejor comprensión de los resultados del diagnóstico estratégico así como una mejor utilización práctica pues detalla la información requerida para la solución de sus problemas.
5. La aplicación del procedimiento de diagnóstico en el área de alojamiento permitió identificar que la PRH se encuentra en un estado pobre por lo que es indispensable llevar a cabo un procedimiento que permita definir un Plan estratégico de RRHH y contribuir con su perfeccionamiento.

Capítulo 3

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH PARA EL ÁREA DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL PLAYA CAYO SANTA MARÍA

3.1. Introducción

Después de realizado el diagnóstico para conocer en qué estado se encuentra la PRH en el área de alojamiento del Hotel Playa Cayo Santamaría, se identificaron una serie de problemas que afectan la gestión del departamento, por lo que dicho capítulo pretende aplicar el procedimiento propuesto por Ruíz, 2013 para con ello dar solución a dichos problemas quedando de esta forma elaborada la planificación estratégica de RRHH para el área de alojamiento en correspondencia con las características del Hotel objeto de estudio y que se adecue con las necesidades del mismo de ahí la importancia que tiene la realización de la Planificación Estratégica de RR.HH para cualquier organización que desee alcanzar un posicionamiento reconocido en el mercado y contar con ventajas competitivas respecto a sus competidores , además en dicho capítulo se pretende validar esa propuesta realizada y demostrar la hipótesis planteada en dicha investigación.

3.1 Procedimiento para la elaboración de la planificación estratégica de recursos humanos.

El procedimiento seleccionado para la investigación fue el de Ruíz, 2013 (ver figura 6), el cual está concebido de manera que se pueda adaptar a cualquier hotel de playa, categoría 5 estrellas dado que es una herramienta integral y la entidad objeto de estudio posee características de fácil adecuación para el procedimiento. El objetivo del mismo es servirle de soporte al desarrollo de acciones metodológicas y prácticas de la PRH de forma cuantitativa y cualitativa.

El procedimiento se inicia con la identificación del escenario actual en el que se desarrolla la PERH con la creación de un grupo multidisciplinario y especializado en PERH, posteriormente se realiza un diagnóstico de los principales procesos y políticas de GRH llevadas a cabo en el hotel. En consecuencia con la segunda fase del proceso se determinan cuáles son los factores de base en la PERH donde después de realizar una caracterización del Flujo de los RR.HH en el área de alojamiento así como una determinación de los objetivos de RR.HH en función con los objetivos estratégicos del hotel con el análisis de los profesiogramas para cada cargo en el área de alojamiento. Estas fases fueron abordados en el capítulo 2 del presente trabajo correspondiente al diagnóstico de la PERH en el Hotel.

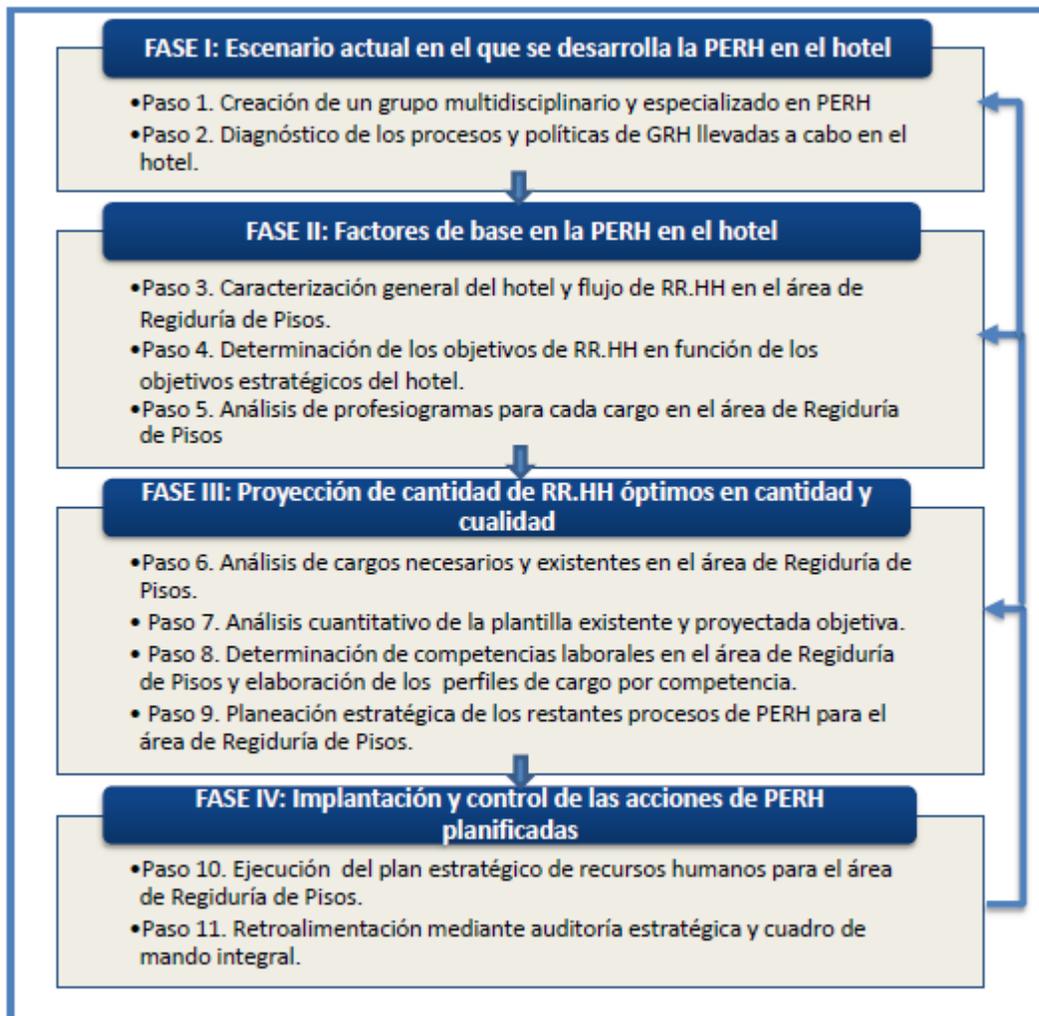


Figura 6. Procedimiento propuesto para la planificación estratégica de los recursos humanos del área de alojamiento en grandes hoteles de playa, categoría cinco estrellas. (Fuente: Ruíz, 2014)

El proceso continúa la elaboración de la Planificación de RR.HH en las siguientes 2 fases las cuales serán descritas a continuación.

3.2.1. FASE III: Proyección de cantidad de RR.HH óptimos en cantidad y calidad para el área

Una vez conocidas las características, procesos y el personal, le sigue la previsión de las necesidades de recursos humanos tomando en cuenta la descripción de los profesiogramas de los diferentes cargos del hotel y la determinación de las distintas competencias laborales que se necesitan en cada puesto.

Paso 6. Análisis de cargos necesarios y existentes en el área de alojamiento

En este paso se asume la estructura organizativa y la plantilla de cargos dictada en la Resolución 168/2014 específicamente para la Unidad empresarial de base Dunas V subordinada directamente a la delegación Territorial Gaviota Centro de la sociedad mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A, la que se detalla en el anexo 7.

Se realiza mediante la determinación de las funciones a desarrollar en el área, la valoración de las posibilidades de fusionar éstas en un mismo cargo o la necesidad de separar las mismas en cargos diferentes, de acuerdo con su naturaleza y volumen y los resultados que se hayan vislumbrado en la fase precedente, puesto que en función de éstos, puede que los cargos: desaparezcan, cambien, permanezcan iguales o surjan como nuevos. La realización de esta tarea se basará en el estudio de la documentación existente:

- Resolución 66-2009. Calificador de cargos de operarios.
- Estándares de Hoteles marca "Playa". Propia de Gaviota S.A
- Resolución No. 311-2012 Hotel Dunas V.
- Resolución 083-2013 Hotel Dunas V.
- Resolución 168/2014 Hotel Dunas V.

También el estudio de métodos de trabajos en el área de alojamiento, la consulta a expertos y el análisis de los profesiogramas de cada cargo. Para ello se propone la revisión documental de los estudios que justifiquen las propuestas realizadas.

En caso de no existir tales evidencias, se propone la utilización del procedimiento específico expresado en el anexo 8. Este parte de la existencia o no de variaciones en los niveles de actividad (se deberán mostrar las propuestas de planes) o cambios tecnológicos (se deberán mostrar las aprobaciones correspondientes) para el período en planificación (ya sea asociado a un cargo, área u organización de modo general). De existir o no alguna variación en los elementos anteriores, se debe calcular la cantidad de recursos humanos necesarios.

Paso 7. Análisis cuantitativo de la plantilla existente y proyectada objetiva

Una vez realizado el análisis de funciones y características del servicio que se presta, a través del criterio de los expertos y el empleo de técnicas de estudio del trabajo (muestreo, normas de la cadena hotelera, fotografía individual) en los cargos seleccionados, se procede a determinar en un primer momento las necesidades cuantitativas para cada uno de los cargos del área de alojamiento establecidos en los pasos anteriores. Para realizar una previsión de las necesidades de recursos humanos para el área de alojamiento se propone iniciar con la

planeación a corto plazo o de las necesidades del personal inmediatas, en caso de que no se contara con una base de cálculo fiable y reconociendo que las camareras de habitaciones son el número de personal más inexacto en el área de alojamiento y el más necesario, se propone comenzar con su estimación.

Las variables que se propone analizar deben agruparse en: carga y capacidad, en el caso de la actividad hotelera éstas varían en función de la naturaleza del servicio o puesto, que está dada por atributos como: tipología hotelera, categoría, modalidad, tamaño del hotel, distribución espacial del mismo, recorridos, alta o baja turística, etc.

Es por esto se deben analizar todas las características que necesita la entidad para su funcionamiento teniendo en cuenta las particularidades específicas de la misma.

Se propone para ello una adaptación del procedimiento de Martínez (2010), para la determinación de la cantidad de camareras de pisos en dependencia de las condiciones existentes en grandes hoteles de playa, categoría cinco estrellas, el mismo está elaborado a partir de La Resolución 26/2006 del Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social de la República de Cuba. (Ruíz, 2013)

El procesamiento matemático de los pasos descritos a continuación se puede observar en el anexo 9.

- I. **Determinación de la carga de trabajo de la camarera de Pisos en hoteles grandes, categoría cinco estrellas.**
- II. **Determinar el Fondo de Tiempo.**
- III. **Determinación de la cantidad de camareras de pisos. (Fuente: Martínez, 2010; citado en Ruíz, 2013).**

La cantidad de camareras de pisos necesarias se determinará con la expresión: $N = Q / Ft$
Por otra parte tomando en cuenta lo planteado por Cuesta (2005) (citado en Ruíz, 2013), para el cálculo de la plantilla necesaria en una organización, se asumen varios conceptos importantes y se proponen un conjunto de ecuaciones que determinan las necesidades del personal a partir de la existencia de una plantilla aprobada para cada cargo del hotel. Como se muestra en el anexo 9.

Paso 8. Determinación de competencias laborales y elaboración de los perfiles de cargo por competencias para el área de alojamiento

Las técnicas recomendadas; según el proceso a aplicar; para la determinación efectiva de las competencias laborales para cada cargo existente en el área de alojamiento propone las combinaciones de las mismas como:

- Trabajo en grupo.
- Tormenta de ideas.
- Observación y entrevistas a los trabajadores de mejor desempeño.
- Revisión documental (Resolución 66, Manual de Explotación hoteles marca Playa)
- Método de expertos o Delphi por rondas

Esta combinación de técnicas nos permite validar las competencias existentes en función de las necesidades y las exigencias que demanda cada cargo del personal que ocupa los puestos. De esta forma se incrementarían las posibilidades de vincular lo que se espera de cada puesto en cuanto a cualidades técnicas de RH a lo que se dispone, así como para la actualización de los programas de formación que ayuden a la obtención de un RH que responda a las necesidades en el presente y el futuro, puesto que se actúa desde el presente para asumir el futuro diseñado a partir del desencadenamiento de los procesos de GRH inherentes a este nivel.

Con vistas a diseñar o perfeccionar los perfiles de competencias, en este paso se analizarán los requerimientos actuales y futuros en cuanto a habilidades, conocimientos y actitudes (perfil deseado), para ello se recomiendan los pasos expuestos en la figura seis.



Figura 6. Actividades a desarrollar para la determinación de competencias laborales y elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el área de Alojamiento. (Fuente: Elaborado por el autor)

I. Selección de los puestos a analizar

Una vez inventariados todos los puestos se seleccionarán aquellos por los que se iniciará el estudio de acuerdo a su importancia por la incidencia en los resultados de hotel. Para la determinación de las competencias, por su ventaja y utilidad práctica se recomienda el método de expertos o Delphi por rondas (Cuesta, 2001; citado en Ruíz, 2013), que puede complementarse con la entrevista y el cuestionario para los puestos directivos, así como la entrevista y la observación directa para puestos donde el trabajo sea repetitivo.

II. Aplicación del método de expertos (Delphi por rondas)

Para la aplicación del método de expertos se desarrollan los siguientes pasos:

- Desarrollo de la primera ronda.

A cada experto (E) del grupo se le entrega una hoja de papel, en la cual deben dar respuesta a la siguiente interrogante (sin hacer comentarios): ¿Cuáles son las competencias que deben incluirse en el perfil del puesto A?

Los especialistas que desarrollan el método relacionan todas las competencias, reducen el listado evitando repeticiones o similitudes y conforman la matriz representada en la tabla 1 del Anexo 10.

- Desarrollo de la segunda ronda.

Se le entrega a cada experto una hoja con la matriz obtenida del paso anterior y la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para el puesto A? Con las que no esté de acuerdo márkuelas con la letra N. Una vez respondida la pregunta y recogida la respuesta de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión de cálculo siguiente:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) \times 100,$$

Donde, Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje, Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante, Vt: Cantidad total de expertos.

El procesamiento implica los resultados de la matriz resumida en la tabla 2 que se muestra en el anexo 10. Empíricamente, si $Cc \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las competencias que obtienen valores de $Cc < 60\%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

- Desarrollo de la tercera ronda.

Se le entrega a cada experto una hoja con las competencias resultantes del paso anterior, con la siguiente interrogante: ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las siguientes competencias con la finalidad de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Considere el número 1 como la más importante.

Se insiste en que no debe dársele la misma ponderación a más de una competencia debido a que ello reduce el poder discriminatorio o de ordenamiento.

Con las respuestas se obtiene la tabla 3 del anexo 10, donde se muestra para cada competencia la ponderación dada por cada experto, obteniéndose el valor de la sumatoria por filas (competencias) indicada por R_j . Esta variable permite el ordenamiento según el valor discreto de R_j media, como se muestra en la tabla 4 del anexo 10, calculándose posteriormente el coeficiente de concordancia C_c para cada competencia, si una o más competencias obtienen el $C_c < 60\%$, hay que acudir a la cuarta ronda.

- Desarrollo de la cuarta ronda.

A los expertos se les hace llegar las tablas 3 y 4 (anexo 10) con los resultados obtenidos y se les formula las siguientes preguntas: ¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente, puede mantener o cambiar sus ponderaciones. Luego se procede a realizar los cálculos del mismo modo que en la tercera ronda. Se concluye cuando todas las competencias alcanzan un $C_c \geq 60\%$, lo que indica que hay un adecuado nivel de consenso por lo que se concluye que esas son las competencias para el puesto A.

En el procesamiento estadístico puede emplearse también el coeficiente de concordancia de Kendall W. Este estadígrafo supera al coeficiente C_c por su rigor estadístico matemático. Demuestra significación en el consenso con menos rondas. El coeficiente de concordancia de Kendall (W) ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los expertos o jueces, oscila entre 0 y 1. El valor 1 significa una concordancia de juicios total y el valor 0 un desacuerdo total, pudiéndose realizar nuevas rondas si no es alcanzada significación en la concordancia.

El perfil de competencias respecto al contenido de trabajo se define por argumentos técnicos, quedando integrados los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño exitoso en el puesto. Luego se procede al siguiente análisis.

III. Análisis del potencial humano (Perfil de competencias real)

Una vez establecidos los perfiles deseados es necesario conocer el potencial humano con que se cuenta, o sea, averiguar y concretar el nivel de competencias real. El análisis por área

y por persona de las funciones que no tienen un cumplimiento exitoso constituye un punto de partida para la detección de necesidades funcionales, constituyendo el perfil de competencias del puesto o cargo la base a tomar como referencia en este análisis. El análisis de evidencias que reflejan deficiencias en el desempeño, así como la evaluación del potencial, entre otros, constituyen referencias para la detección de necesidades formativas individuales.

Para determinar el estado real de las competencias se emplean varias técnicas como son: entrevistas al jefe inmediato superior, la revisión de documentos (evaluaciones del desempeño), cuestionarios de Determinación de Necesidades de Formación (DNF) para obreros, opinión de clientes, entre otras. La integración de estas técnicas permite un análisis más objetivo con la finalidad de detectar necesidades en los diferentes niveles y luego listar las necesidades de formación identificadas.

IV. Conformación del modelo. Perfil de cargo por competencias

Finalmente para la elaboración de los perfiles de cada uno de los cargos del área de alojamiento, se propone utilizar el modelo propuesto por Sotolongo, 2006, el cual se presenta en el anexo 11. (Citado en Ruíz; 2013)

Paso 9. Planeación estratégica de los restantes procesos de PERH

Para una previsión de las necesidades reales del personal, se proyectaran estratégicamente los restantes procesos de GRH para con ello lograr que la plantilla seleccionada satisfaga las necesidades previstas en el momento preciso.

En este paso se hace necesario trabajar con los elementos descritos en la norma cubana 3000 (NC 3000:2007), por ello se plantea tomar como guía la figura siete que muestra la conectividad que presentan los restantes procesos de GRH en cualquier hotel. La planificación de estos procesos, básicamente consiste en determinar el momento de inicio y de terminación de cada uno de ellos, así como el presupuesto necesario para su ejecución, en ocasiones también se debe conocer el grado de dependencia e interrelación existente entre ellos.

En el caso de estudio en particular se propone potenciar específicamente los subsistemas relacionados con capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño para de esta forma alinear las necesidades de formación y la forma de evaluación del comportamiento laboral utilizando los perfiles de cargo por competencias definidos en la fase anterior para este tipo de hotel, con sus particularidades (Ruíz; 2013).

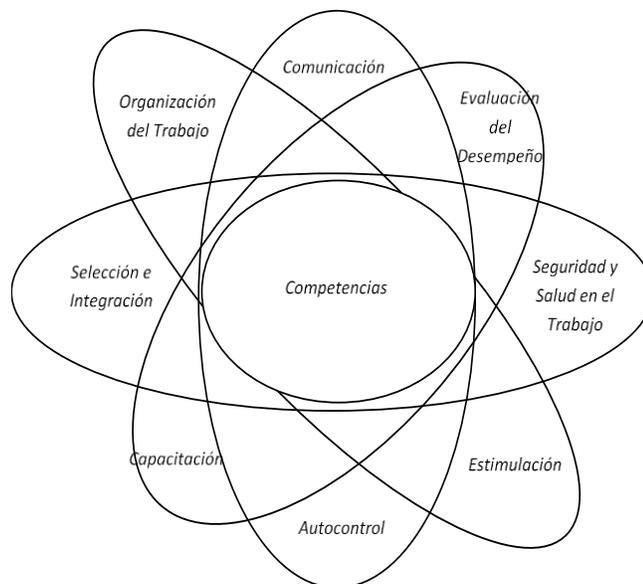


Figura 7. Modelo de GRH cubano. (Fuente: NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos)

Para la planeación de las necesidades de capacitación en el área se debe establecer:

- El diagnóstico y determinación de las necesidades de capacitación.
- La elaboración del Plan de Capacitación y Desarrollo de la Organización. Modos de formación que se utilizan.
- El control de la ejecución del plan.
- El presupuesto para el aseguramiento material y financiero de la ejecución del plan.
- La selección de instructores para impartir las acciones de capacitación.
- La evaluación del impacto de la capacitación.
- Dirección del proceso de capacitación y desarrollo.

Para la planeación de los indicadores de evaluación de desempeño en el área se deben establecer:

- Los objetivos y principios de la evaluación del desempeño.
- La ejecución del proceso, donde debe precisarse el alcance y la forma de realización de cada una de las etapas previstas por este proceso.
- Los indicadores generales fundamentales y los específicos para la organización que se tendrán en cuenta para realizar la evaluación del desempeño. Estos indicadores deben estar aprobados por la alta dirección de común acuerdo con la organización sindical y estar reflejados en el Convenio Colectivo de Trabajo.

- La forma en que se registrarán y certificarán los resultados finales de la evaluación y el contenido de este registro.
- Como se archivan y controlan los registros y certificados relacionados con la evaluación.
- Como proceder en los casos que no están de acuerdo con la evaluación otorgada.

FASE IV: Implementación y control de las acciones de PERH planificadas.

Esta fase tiene dos objetivos fundamentales, el primero es poner en práctica las modificaciones realizadas en el hotel objeto de estudio, y proponer una herramienta para realizar el control de los procesos de PERH propuestos.

Paso 10. Ejecución del plan estratégico de recursos humanos para el área de alojamiento

Una vez analizado el estado actual de la PRH establecidas las previsiones oportunas y elaborado el plan, se debe implementar en todos los puestos de trabajo una vez obtenido el financiamiento y asignadas las responsabilidades, se hace necesario la ejecución de este plan, dentro de los plazos oportunos, sin olvidar los importantes principios de interrelación, interdependencia, flexibilidad, exactitud y economía.

Paso 11. Ejecución de auditoría estratégica: diseño del cuadro de mando integral

En esta etapa es necesario implementar un procedimiento de auditoría estratégica que permita controlar el desarrollo de la planificación estratégica de RR.HH diseñado. En relación a esto y de acuerdo con el criterio mayoritario que existe en la literatura existen cuatro métodos que teóricamente se pueden seguir para la auditoría del SGRH: el método basado en indicadores claves, el basado en la reputación, el analítico y el estratégico. En el caso del objeto de estudio se utilizará un método mixto como resultado de combinar el método basado en los indicadores claves y el estratégico, debido a que esta combinación, brinda la posibilidad de atenuar los inconvenientes que se presentan al aplicar cada método de forma independiente. A partir de la selección de los indicadores se propone el cuadro de mando integral (CMI) también conocido como balance scorecard. La herramienta de control propuesta para medir el desempeño de la planificación estratégica parte de la interpretación del control a partir de los términos de eficiencia, eficacia y efectividad, como resultado de la gestión en general.

El CMI propuesto en este paso se compone por cuatro perspectivas fundamentales:

- Procesos: evalúa los principales procesos que conforman la GRH.

- Aprendizaje: mide el impacto de la GRH en los clientes internos del área.
- Clientes: refleja el impacto que produce la GRH en el hotel, mediante sus indicadores fundamentales.
- Financiamiento: Contempla los gastos de la GRH, en correspondencia con el comportamiento de las restantes perspectivas.

Dichas perspectivas se detallan en el cuadro 1 y se resumen las variables relacionadas con la GRH y con las que de una u otra forma la PERH guarda relación.

Perspectiva de procesos

Los indicadores que se consideran en esta perspectiva se vinculan con los resultados más significativos de algunos de los procesos que integran la GRH, entre ellos están evaluación del desempeño, la formación, proporción de cargos que cuentan con un perfil de competencia y nivel de competencia del trabajador i.

Perspectiva de crecimiento

Los principales clientes de la gestión de los recursos humanos son los trabajadores o clientes internos, por lo cual entre los principales indicadores de clientes de la GRH se encuentran: la satisfacción laboral, ausentismo, aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), fluctuación, indicadores que se considera logran caracterizar el crecimiento de los RH en el hotel en términos de desarrollo y motivación.

Cuadro 1. Cuadro de Mando Integral. Fuente: Ruíz, 2013

Perspectiva de Procesos					Perspectiva de crecimiento						
Concepto	Indicador	Nivel de referencia				Concepto	Indicador	Nivel de referencia			
		D	A	S	A			D	A	S	A
Índice de evaluación del desempeño	IED					Satisfacción laboral	ISL				
Índice de formación	IF					Índice de ausentismo laboral	IA				
Proporción de cargos que cuentan con un perfil de competencia	PCc					Aprovechamiento de la JL	AJL				
Nivel de competencia del trabajador i	NCTi					Índice de rotación de personal	IR				
Grado de satisfacción con la formación recibida	SF										
Grado de satisfacción con los resultados de la evaluación del desempeño	SED										
Perspectiva de Clientes					Perspectiva Económica						

Concepto	Indicador	Nivel de referencia				Concepto	Indicador	Nivel de referencia			
		D	A	S	AS			D	A	S	AS
Productividad del trabajo	PT					Gasto de GRH por peso de ingreso	GGRH/PI				
Fidelización del cliente interno	FCi					Gasto de GRH del total de gastos	GGRH/TG				
Fidelización del cliente externo	FCe										
Satisfacción del cliente externo	SCe										

Legenda: D: Deficiente A: Aceptable S: Satisfactorio AS: Altamente satisfactorio

Perspectiva de clientes

En esta se contemplan indicadores que permiten evaluar el resultado de la GRH a través del rol de los trabajadores en la atención de los clientes. Entre ellos están: Productividad del trabajo, fidelización del cliente interno y externo, así como grado de satisfacción del cliente externo.

Perspectiva económica

Si bien los recursos humanos son los responsables directos de los resultados económicos que genera un hotel, usualmente los aspectos referidos a los ingresos de la entidad se ven como fruto de la entidad y no de un área o función en específico. La función de GRH genera gastos que impactan en el desempeño financiero de la organización y es en este sentido que se deben concentrar los principales esfuerzos del área y esperar los resultados fundamentales. Por tanto, en esta perspectiva se proponen los siguientes indicadores: Gasto de GRH por peso de ingreso y gasto de GRH del total de gastos. (Ruíz, 2013)

En el caso de los indicadores cuyo nivel de referencia está indicado por flechas: significa que pueden tomar niveles en cualquiera de los dos sentidos, valorándose como positivo un incremento con respecto al punto de partida, en correspondencia con el estado deseado definido. En aquellos casos en que los valores de los indicadores coincidan con lo planificado también puede indicar un desempeño favorable en dependencia del análisis del sistema de indicadores.

3.2 Aplicación del procedimiento para la elaboración de la planificación estratégica de recursos humanos para el área de alojamiento del hotel Playa Cayo Santa María

El procedimiento para la planificación estratégica de los recursos humanos propuesto por Ruíz, 2013 y en consecuencia con la aplicación del mismo en la presente investigación, analizado en su totalidad en el capítulo dos y parte del tres propone una serie de pasos a

implementar para la realización de la planificación estratégica los cuales se abordaran a continuación.

FASE III: Proyección de cantidad de RR.HH óptimos en cantidad y cualidad para el área.

Para la previsión de las necesidades de recursos humanos se hace necesario tomar en cuenta la descripción de los diferentes profesiogramas y cargos aprobados en el hotel, como también la determinación de las diferentes competencias laborales que se necesitan en cada puesto.

Paso 6. Análisis de cargos necesarios y existentes en el área de alojamiento.

En este paso se asume la estructura organizativa y la plantilla de cargos dictada en la Resolución 168-2013 específicamente para la Unidad empresarial de base Dunas V subordinada directamente a la delegación Territorial Gaviota Centro de la sociedad mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota S.A, la que se detalla en el anexo 7.

En el caso de estudio específico que se analiza no fue necesario utilizar en algoritmo descrito en el procedimiento por las características de la estructura organizativa descrita anteriormente.

Paso 7. Análisis cuantitativo de la plantilla existente y proyectada objetiva.

Para la previsión de las necesidades de los RR.HH en el área de alojamiento se inicia con la planeación a corto plazo o de las necesidades del personal inmediatas, debido a que no se cuenta con una base de cálculo fiable para la realización de la previsión a largo plazo.

En la aplicación de esta etapa se determinaron primeramente las necesidades cuantitativas para cada uno de los cargos del departamento de alojamiento, establecidos en los pasos anteriores, realizando un análisis de funciones y las características del servicio que se presta, a través del criterio de los expertos seleccionados y el empleo de técnicas de estudio, cuyas técnicas facilitaron la toma de decisión de que el área de Recepción no era necesario realizar el cálculo para la previsión de la plantilla ya que todos los recursos humanos del área son fijos y el flujo de los mismos no se manifiesta en relación con la estacionalidad. Por otra parte para el cálculo de la cantidad de camarera de pisos en la temporada alta ya que se encuentra definida la plantilla mínima fija solo para la temporada baja y se propone que en próximas investigaciones se calcule el resto de los puestos de trabajo del área para la temporada alta.

I. Determinación de la carga de trabajo de la camarera de Piso en hoteles grandes, categoría cinco estrellas.

Para la búsqueda de los datos necesarios para realizar el cálculo se tomó una muestra de tres (3) meses para la temporada alta: Febrero, Marzo, Abril de 2014 para reunir datos promedios como el Booking (B), cantidad promedio diaria de habitaciones vacías sucias (HVS), ocupadas (HO) y vacías limpias (HVL) como se muestra en la figura 8, para determinar la cantidad de habitaciones por grupo (CHG) se revisaron los diferentes contratos que tiene el Hotel con sus principales touroperadores y para la determinación del tiempo de limpieza de cada habitación según su estado el grupo de expertos seleccionado consideró que para una habitación ocupada sería aproximadamente de 30 minutos, para una habitación vacía sucia de 50 minutos y para una vacía limpia de 15 minutos.

FEBRERO 2014								MARZO 2014							
FECHA	DIA	OCUP.	LIBRES	% OCUP.	CLIENTES	ENTRADAS	FIO	FECHA	DIA	OCUP.	LIBRES	% OCUP.	CLIENTES	ENTRADAS	FIO
01-feb	Vie	410	177	53.22%	831	21	182	41334	Vie	685	80	0.8907672	1.421	103	4
02-feb	Sáb	398	189	51.76%	804	91	182	41335	Sáb	693	71	0.9011704	1.440	113	5
03-feb	Dom	430	166	55.92%	871	188	173	41336	Dom	670	94	0.8712614	1.441	169	5
04-feb	Lun	501	140	65.15%	995	67	128	41337	Lun	711	54	0.9245774	1.517	72	4
05-feb	Mar	486	155	63.20%	972	18	128	41338	Mar	699	66	0.9089727	1.496	39	4
06-feb	Mié	455	186	59.17%	937	67	128	41339	Mié	683	79	0.8881664	1.489	62	7
07-feb	Jue	467	187	60.73%	972	28	115	41340	Jue	649	114	0.8439532	1.443	84	6
08-feb	Vie	491	163	63.85%	1.027	62	115	41341	Vie	649	107	0.8439532	1.425	125	13
09-feb	Sáb	551	145	71.65%	1.144	151	73	41342	Sáb	618	135	0.8034411	1.340	125	16
10-feb	Dom	589	107	76.99%	1.209	212	73	41343	Dom	700	53	0.9102731	1.459	233	16
11-feb	Lun	643	84	83.62%	1.303	58	42	41344	Lun	750	10	0.9752926	1.538	86	9
12-feb	Mar	631	96	82.05%	1.274	42	42	41345	Mar	714	46	0.9284785	1.479	32	9
13-feb	Mié	631	107	82.05%	1.284	78	31	41346	Mié	668	92	0.8684606	1.384	52	9
14-feb	Jue	681	57	88.56%	1.384	100	31	41347	Jue	731	29	0.9505852	1.490	180	9
15-feb	Vie	654	91	85.05%	1.323	73	24	41348	Vie	709	53	0.9219766	1.441	68	7
16-feb	Sáb	676	49	87.91%	1.361	212	24	41349	Sáb	722	40	0.9388817	1.479	149	7
17-feb	Dom	670	75	87.13%	1.353	190	24	41350	Dom	712	51	0.9258778	1.453	201	6
18-feb	Lun	721	24	93.76%	1.453	68	24	41351	Lun	766	0	0.9960988	1.528	113	3
19-feb	Mar	690	54	89.73%	1.402	24	25	41352	Mar	750	16	0.9752926	1.497	26	3
20-feb	Mié	669	88	87.00%	1.347	47	12	41353	Mié	723	43	0.9401821	1.449	57	3
21-feb	Jue	747	11	97.14%	1.503	49	11	41354	Jue	719	47	0.9349805	1.441	117	3
22-feb	Vie	748	10	97.27%	1.523	81	11	41355	Vie	714	52	0.9284785	1.444	96	3
23-feb	Sáb	717	41	93.24%	1.456	124	11	41356	Sáb	744	22	0.9674902	1.506	187	3
24-feb	Dom	743	15	96.42%	1.503	197	11	41357	Dom	761	5	0.9895949	1.552	163	3
25-feb	Lun	752	13	97.79%	1.507	81	4	41358	Lun	767	0	0.9973992	1.566	76	2

Figura 8. Booking diario del Hotel Playa Cayo Santa María. (Fuente: Zun histórico Hotel Paya Cayo Santa María)

Los grupos seleccionados para obtener los datos necesarios para calcular la carga de trabajo en el área fueron: TRANSAT/NOLITOUR, Tour Mont Royal (TMR) y Hola Sun provenientes de Canadá los cuales son los grupos que mas flujos de clientes aportan al hotel ya que son los que más visitan el hotel durante el año.

El cálculo de la carga de trabajo diaria estimada para cada camarera expresada en minutos se muestra en la tabla seis. (Ver anexo 13).

Tabla 6. Cálculo de la carga de trabajo total en minutos para la temporada alta. (Fuente: Elaborado por el autor)

1 Grupos	2 CGH	3 THH	4 PR	5 B	6 TLHVS	7 PVS	8 TLHO	9 PO	10 TLH VL	11 PVL	12 Tiempo
TRANSAT	90	769	0.11	654.71	40	0.05	25	0.85	10	0.05	1315320.36
TMR	60	769	0.07	654.71	35	0.05	20	0.85	9	0.05	674904.02
Hola Sun	30	769	0.03	654.71	32	0.05	18	0.85	8	0.05	262057.0
										Q	2252281.38

II. Determinar el Fondo de Tiempo.

Para determinar el fondo de tiempo se aplicó la técnica de fotografía individual y se procedió a determinar el número de observaciones necesarias para que la fotografía sea efectiva (Ver anexo 13). De esta forma se determina la duración promedio de cada una de las actividades que realiza la camarera en la limpieza de habitaciones, para fijar el tiempo de interrupciones reglamentadas (TIR), el tiempo preparativo conclusivo (TPC), el tiempo de servicio (TS) y el tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP) el cuál se determinó de las tres (3) fotografías individuales realizadas en la instalación (Anexo 13). Luego se determinó el fondo de tiempo disponible para dedicar a la limpieza de habitaciones mediante la siguiente expresión: **$Ft = JL - (TIR + TPC + TS + TDNP)$** donde JL = 480 min. (Jornada laboral) y TDNP = 32.33 min, TIR = 35.66, TPC = 25.20 y TS = 30

Luego que se determina el Fondo de Tiempo de una camarera se multiplica por la cantidad de días trabajados por la camarera en el plazo de tiempo seleccionado por los expertos que en este caso es de tres (3) meses de la temporada alta en febrero 25 días, en marzo 27 días en abril 26 días, representando esto un total de 78 días.

Haciendo la sustitucion por los valores

$$FT = 480 - (35.75 + 25.20 + 30 + 32.33): FT = 357.05 * 78: FT = 27849.9 \text{ min.}$$

III. Determinación de la cantidad de camareras de pisos

$$N = Q / Ft$$

$$N = 2252281.38 \text{ min} / 27849.9 \text{ min}$$

$$N = 80.87 \approx \mathbf{80 \text{ Camareras}}$$

80 camareras – 72 camareras = 8 camareras a contratar

Del análisis de las variables mostradas anteriormente se determinó un número aproximado de 80 camareras de habitaciones necesarias para el área de Pisos para el periodo de alta.

Haciendo un análisis comparativo de la contratación con respecto con la alta del 2014 (72 camareras) se requiere incorporar 8 camareras de habitaciones en el próximo período de alta en el hotel para de esta forma garantizar que los procesos de trabajo sean eficientes y eficaces así como preservar su integridad física.

Paso 8. Determinación de competencias laborales en el área de alojamiento y elaboración de los perfiles de cargo por competencia

Las competencias laborales para cada cargo en los distintos puestos de trabajo del hotel, están reflejadas en los profesiogramas redactados por el Grupo de Gaviota para el Hotel Playa Cayo Santa María las cuales están muy superficiales y escasos pero a nivel de hotel no se encuentran definidos los perfiles de competencias para cada cargo del área de alojamiento. Los cuales se redactarán siguiendo el procedimiento propuesto.

I. Selección de los cargos a analizar.

Se seleccionan para el estudio los cargos de especialista en servicios de alojamiento (Jefe de Grupo), Jefe de Recepción, Camarero de Habitaciones (Jefe de Brigada), Camarero de habitaciones y Recepcionista.

Los cargos seleccionados fueron los de mayor pertinencia para el funcionamiento del área de alojamiento, ya que en los mismos recae todo el peso de la gestión del mismo, dependiendo de ello la percepción de calidad que pudiese tener el cliente sobre el funcionamiento de la entidad.

II. Aplicación del método de expertos (Delphi por rondas)

En el anexo 14 se ejemplifica la utilización de este método en la determinación de las competencias para el puesto de Técnico B en servicio de alojamiento (Jefe de Turno). La Matriz de Competencias (C) expresadas por los Expertos (E), resultante de la primera ronda se muestra en la tabla 1 del referido Anexo. La Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia, donde todas las competencias con un valor de $C_c < 60\%$ fueron eliminadas, aparece en la tabla 2 del anexo 14.

De esta misma forma se procedió para el análisis de los restantes puestos, lo que facilitó disponer de los perfiles de competencias. La elaboración de los puestos que no son directivos fue menos compleja ya que la competencias son más puntuales. Los perfiles elaborados fueron utilizados para determinar los requerimientos de cada puesto con vistas a preparar las técnicas de determinación de necesidades formativas (fundamentalmente necesidades funcionales) a utilizar en el próximo paso.

III. Análisis del potencial humano (Perfil de competencias real).

Una vez que ya están establecidos los perfiles deseados, se determinó el nivel de competencias real. Para ello se utilizaron entrevistas al jefe inmediato superior, colegas, revisión de documentos (evaluaciones del desempeño), cuestionarios de Determinación de Necesidades de Formación (DNF) para obreros y dirigentes, opinión de clientes, entre otras técnicas. Es importante señalar que aquí se integran necesidades de tipo organizacional, individual y funcional, aunque se originan en niveles diferentes, estos se concretan en la persona. Tal es el caso de la formación idiomática la cual puede responder a una necesidad de la instalación, pero a su vez la carencia de habilidades comunicativas pueden asociarse a una necesidad funcional para un puesto específico donde se requiere esta habilidad, que se manifestará si la persona que se desempeña en este puesto no posee la habilidad en el nivel requerido.

Las necesidades formativas fue uno de los problemas que se detectaron en la mayoría de los puestos estudiados, al no alcanzarse los niveles establecidos de conocimientos, habilidades y actitudes. En el puesto de gobernanta estas necesidades formativas se relacionan con el nivel de idioma de un dependiente gastronómico, se detectaron carencias de conocimientos sobre cultura general, carencia de habilidades decorativas así como conocimiento de otras instalaciones. Otra de las deficiencias encontradas es el caso del puesto de Técnico B (Jefe de Turno) en sistemas operativos de computación y de gestión hotelera; en el caso de limpiador de áreas en instalaciones turísticas y camarera de hotel, el nivel idiomático no se encuentra en correspondencia con el estado requerido además se detectan carencias asociadas a organización del trabajo y la planificación de la jornada laboral. En el puesto de Ropero y limpiador de Áreas en Centros Turísticos (Cristalero) se evidenciaron carencias de normas de conducta, cortesía y buen trato además del nivel de idioma requerido. Para la categoría de dirigente se detectaron deficiencias asociadas a técnicas de dirección, obteniéndose los siguientes resultados: Los directivos presentan problemas en la planificación de las actividades diarias así como la administración de su tiempo de trabajo y la delegación de autoridad, existe carencia además de habilidades de dirección y administración.

En el caso de la recepción los problemas se centran en las carencias de preparación idiomática de los Recepcionistas ya que en este puesto las exigencias son mayores debido al contacto con los clientes, así como las habilidades en cuanto a manejo de los sistemas de

Gestión hotelera. En el caso del puesto de Recepcionista Hotelero (Jefe de Grupo) se evidencian carencias de conocimientos sobre técnicas de dirección y organización del trabajo, como también carencia de liderazgo dentro del equipo de trabajo. En el puesto de Controlador – Facturador se detectaron deficiencias como la falta de habilidades en el trabajo con los sistemas de gestión, lo que ocasiona demoras en la entrega de las informaciones diarias usadas para las estadísticas y para la vigencia de los contratos establecidos con otras entidades del sistema turístico.

Los resultados anteriores evidencian que a pesar de existir cierto autoritarismo por lo general se tiene en cuenta el enfoque participativo y democrático donde los dirigentes actúan flexiblemente de forma situacional o sea en dependencia de las situaciones concretas. Al procesar los resultados del DNF para los cuadros y mandos intermedios resultó que para el cargo de Jefe de Grupo (Gobernanta) existen desviaciones con respecto a lo requerido en materia de dirección estratégica, de conocimientos de computación; Organización del Trabajo, Protección e Higiene del Trabajo (PHT) y técnicas de dirección y administración.

IV. Conformación del modelo. Perfil de cargo por competencias.

De esta forma quedan definidos los perfiles de cargo por competencias para todos los cargos para las áreas de Regiduría de pisos y Recepción se muestran en el anexo 15

Paso 9. Planeación estratégica de los restantes procesos de PERH

Tomando en consideración la situación específica resultante del paso anterior se decidió priorizar para el plan de formación los programas de técnicas directivas, técnicas de administración, dirección y el idioma, por ser donde se detectaron mayores desviaciones.

Tabla 7. Matriz de necesidades de formación para el área de alojamiento del hotel Playa Cayo Santa María. Fuente: (Elaborado por el autor)

Puestos o cargos	Técnicas Directivas	Idioma	Computación	Fundamentos varios
Limpiador Áreas de centros turísticos		Inglés (I Nivel)		Características de operación de hoteles de playa
Camarero de habitaciones Lavandero		Inglés (II Nivel)		Normas de Conducta, Cortesía y Buen Trato
Ama de Llaves	1. Administración Tiempo de Trabajo 2. Organización del trabajo	Inglés (III Nivel) Francés (I nivel)	Sistemas Operativos y procesadores de textos	Habilidades comunicativas Características de operación de hoteles de playa

	3. Delegación de Autoridad			
Jefe de Recepción	1. Técnicas de liderazgo. 2. Administración del departamento 3. Multifuncionalidad	Inglés (IV Nivel) Francés (II nivel)	Sistemas de gestión hotelera	Dominar la funcionalidad del departamento y del sistema hotelero
Recepcionista Hotelero		Inglés (nivel avanzado) Francés(nivel avanzado)	Procesadores de textos	Normas de conductas y funcionalidad del sistema de turismo
Controlador-Facturador		Inglés (II nivel) Francés (I nivel)	Tabuladores electrónicos	Conocer las tendencias administrativas y las tipologías de contratos usadas por este tipo de hoteles en el mundo

Con el objetivo de reforzar y concretar las necesidades de formación del área de alojamiento se confecciono la matriz de necesidades por programas para cada uno de los puestos o cargos analizados así como un plan anual de formación para el área, como se muestra en las tablas 7 y 8.

De este mismo modo, se trazaron las líneas de acción para asegurar el camino de una planificación a largo plazo, la cual posea cualidades operativas en los restantes procesos de PRH, dentro de estas políticas se encuentran:

Ingreso de personal

- Contratación selectiva, enfocada en determinadas competencias, en correspondencia con los perfiles. (Análisis de los perfiles de competencias)
- Meticuloso en cuanto a las características personales, o sea búsqueda de determinadas características personales.

Formación

- Las actividades de formación, en materia de dirección, se realizan los sábados.
- Las actividades de formación de calidad se efectúan de modo concentrado todos los días durante una semana o en días alternos durante quince días, en el horario de menor carga de trabajo.
- Las actividades de formación en inglés se realizan, en lo general, una hora diaria los días de trabajo del personal, en el horario de menor carga de trabajo. En casos

específicos se planificara en el tiempo de baja turística cursos de formación del personal con cursos completos.

- Las actividades de formación en la especialidad se realizan alternamente , pasando por la escuela de Formatur (obreros) y los sábados para el personal técnico en coordinación con la Universidad

Tabla 8. Plan anual de formación para el área de Alojamiento del hotel Playa Cayo Santa María. Fuente: Elaboración propia.

Programa	Acción Formativa	Destinatarios (Puestos de trabajo)	Participantes	Institución formadora
Fundamentos varios	Curso de Ética	Camarera de Hotel Lavandero LACT Recepcionista		UCLV. Cetur
	Habilidades y destrezas	Camareras de Hotel LACT		Formatur
	Seminario sobre Países Emisores	Ama de Llaves		Hotel
	Conferencia sobre la Organización del Trabajo	Ama de Llaves Jefe de Recepción		Formatur
	Calidad en un hotel 5 estrellas	Camarera de Hotel Lavandero LACT Ama de Llaves Recepcionista Facturador		Hotel
	Características operacionales de hoteles de playa	Ama de Llaves Camarera de Hotel LACT		Hotel
Desarrollo directivo	Cursos sobre Técnicas de Dirección Curso sobre Dirección Estratégica	Ama de Llaves Jefe de Recepción		UCLV
	Curso de Administración de RR.HH	Ama de Llaves Jefe de Recepción		UCLV

Idioma	Curso de inglés I y II nivel	Camarero de Hotel Limpiador de Áreas en Instalaciones Turísticas		Formatur
	Francés (I y II nivel)	Ama de Llaves Francés (I nivel) Recepcionista (II nivel)		Formatur

Evaluación de desempeño

- La evaluación y el desempeño de cada trabajador será añadida en dependencia de la formación que reciba, en cada área con un previo análisis del grupo de expertos.

Estimulación

- El diseño de un sistema de estimulación se propone que sea de acorde a las nuevas condiciones, que pondere la evaluación de desempeño obtenida con respecto a la formación recibida que será reflejada en los perfiles de cargo por competencias para de esta forma mejorar la satisfacción con respecto a la estimulación moral y material.

FASE IV: Implantación y control de las acciones de PERH planificadas.

Paso 10. Ejecución del plan estratégico de recursos humanos para el área de alojamiento.

Con el diagnóstico anteriormente realizado se pudo conocer el estado actual de la PERH en el área, y las previsiones cualitativas y cuantitativas necesarias para el óptimo funcionamiento de los departamentos subordinados al área, así como la gestión de los RRHH que la integran. Una vez realizado el diagnóstico se necesita ejecutar la planificación estratégica que se diseñó para el área de alojamiento con cada una de las fases implicadas. La fase correspondiente debe aplicarse una vez que el programa para la planificación en cuestión sea aprobado por parte de la Dirección del Grupo Gaviota SA. En la medida que se desarrolle la realización de la planificación se debe tomar en cuenta, el respeto del orden lógico de realización y no sobrepasarse del presupuesto financiero que existe para la PERH. Otro de los elementos a tener en cuenta es que la planeación en el área debe ser flexible para poder realizar los ajustes necesarios y contribuir a una adecuada planificación estratégica de RR.HH en esta área clave de resultados.

En esta fase también se proponen un conjunto de acciones a ejecutar para que aseguren el tránsito hacia una planeación estratégica que contemple los tres horizontes de tiempo y no la operatividad del día a día:

- Trazar acciones de PERH basadas en el resultado del diagnóstico, enfocándose en la situación actual y proyectándose hacia una previsión futura de manera objetiva.
- Monitorear los cambios que pudiesen realizar los factores externos sobre la GRH y encaminar acciones para el fortalecimiento de la misma a través del tratamiento adecuado de los factores internos.
- Reestructurar la disposición de los RR.HH de forma cuantitativa, teniendo en cuenta los perfiles de competencias de forma tal que minimicen los gastos salariales pero sin afectar la calidad del servicio.
- Ejecutar la planeación integral de los RR.HH, de modo que se asegure el desarrollo de las competencias humanas que necesita el Hotel para un eficaz funcionamiento.
- Revisar los procesos que tiene lugar en el hotel y realizar un ajuste de los nomencladores de cargos en correspondencia con la tipología del hotel con vistas a:
 1. Incrementar los niveles de satisfacción brindando un servicio de excelencia.
 2. Estudiar la disposición de los RR.HH y reestructurarla de forma tal que el trabajo sea más rápido, conservando siempre los estándares de calidad y logrando un grado mayor de satisfacción como resultado.
 3. Ahorro de tiempo por la eliminación de actividades que no añadían valor al servicio y la elaboración y/o modificación de normas de trabajo para sus actividades.
 4. Estudio y cambio de la plantilla, en función de sus necesidades y del rendimiento esperado.

Paso 11. Retroalimentación mediante auditoría estratégica y cuadro de mando integral. Regulación y Control

En esta fase se deben ejecutar los ajustes pertinentes que sean demandados por la planificación estratégica en cada uno de sus pasos y etapas. Importante también señalar que se debe cumplir con las actividades propuestas por el modelo de planificación y mantener la retroalimentación necesaria para evitar ambigüedades entre lo esperado y lo obtenido. En vistas de lograr una coherencia entre el carácter de contingencia y estratégico de la PERH se realizará un plan de cumplimiento con el acuerdo de fechas de inicio y culminación de cada una de las acciones a ejecutar en la planificación.

A partir del diseño del cuadro de mando integral propuesto en el capítulo anterior se realizaron las adecuaciones pertinentes en función de los objetivos estratégicos establecidos y las peculiaridades de la entidad, quedando establecidas las cuatro perspectivas. En el anexo 17 se muestra el estado de los indicadores en dos momentos de la investigación.

Análisis de los beneficios de la propuesta realizada

Como efecto de la implementación de las soluciones que se obtienen con la aplicación de la planificación propuesta se pueden señalar los siguientes beneficios:

- La idoneidad del personal de cada área será óptima a través de la aplicación de los perfiles de competencias propuestos.
- La obtención de instrumentos metodológicos para la planificación estratégica de RR.HH, que pueden ser utilizados en otras entidades de iguales características o bien en las diferentes áreas del hotel.
- La propuesta de la Planificación Estratégica de RR.HH puede ser aplicable en el área de alojamiento de otros hoteles con características similares.
- El notable rendimiento del departamento de alojamiento, justificado por el incremento de los niveles de satisfacción.
- Incrementa la eficiencia y eficacia en el trabajo del Departamento específicamente de área de Pisos y en la toma de decisiones.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

1. La utilización del procedimiento aplicado para el área de alojamiento de grandes hoteles nos permitió demostrar su pertinencia y conveniente utilización como una poderosa herramienta metodológica para optimizar la PERH; demostró además su capacidad de diagnóstico, predicción consistencia lógica y flexibilidad.
2. El uso del procedimiento y los correspondientes pasos, posibilitó el desarrollo de la PERH tanto cuantitativamente como cualitativamente.
3. Con la implementación del procedimiento se pudo hacer una Valoración crítica de los profesiogramas existentes, la planeación de las necesidades de RR.HH de acuerdo a sus características se logró convertir la PERH de corto a largo plazo para de esta manera validar la hipótesis
4. A través del procedimiento para la elaboración de la Planificación Estratégica de RR.HH se definieron la totalidad de los perfiles de competencia para el área de alojamiento adecuados a las exigencias del servicio del área y del hotel en general.

Conclusiones

CONCLUSIONES

1. La PERH ha ganado una elevada importancia y se ha convertido en un proceso determinante para la consolidación de los resultados económicos en la hotelería. Elementos como las exigencias tecnológicas y el conocimiento para su utilización, la movilidad que experimentan los RR.HH y la propia motivación han determinado la elevación del interés de empresarios y académicos con el perfeccionamiento de este proceso.
2. Durante la revisión bibliográfica se consultaron varios procesos de PERH, resultando insuficientes en cuanto a su forma de operación u aplicación para el caso de hoteles playa categoría cinco estrellas. De esta misma forma no se encontraron elementos que integren la planificación tanto cualitativa como cuantitativa y estas a su vez con la planeación de los procesos de GRH; es por esta razón que el problema científico formulado para la presente investigación se considera de gran actualidad y pertinencia, tanto en el plano conceptual, metodológico como práctico.
3. El procedimiento propuesto compone una unidad de elementos sistémicos de la perspectiva teórico-metodológica planteada para dar solución al problema científico expuesto, al tiempo que su implementación evidenció su factibilidad práctica como una herramienta de valor, que posibilita establecer una orientación prospectiva en la PERH al área de Alojamiento de grandes hoteles de playa, categoría cinco estrellas.
4. La aplicación del procedimiento para la PERH supone su factibilidad de aplicación práctica, al adaptarse a las particularidades del área de alojamiento de grandes hoteles de playa, categoría cinco estrellas. La integración de la planeación cualitativa, cuantitativa y de los procesos de GRH en este nivel facilitan la correspondencia integral entre ellos, en función de alcanzar las metas bajo un enfoque sistémico y prospectivo.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

1. Establecer los perfiles de competencias elaborados para cada puesto de trabajo del área de alojamiento implícitos en la planificación, luego de ser aprobados por los organismos pertinentes así como, la aplicación del procedimiento para la elaboración de la planificación estratégica de recursos humanos en los grandes hoteles de playa, categoría cinco estrellas del destino “Cayos de Villa Clara” y de todo el país.
2. Continuar la promoción de los resultados y experiencias, mediante la participación en eventos y publicaciones científicas, así como a través de actividades de capacitación sobre la temática, lo que facilitará la generalización de los resultados.
3. Indagar en la aplicación del procedimiento y los indicadores propuestos en la última fase, haciendo énfasis en la validación y el estudio de factibilidad, para poder recibir la retroalimentación de las mejoras propuestas y realizar el análisis de la perspectiva económica.

Bibliografí

BIBLIOGRAFÍA

1. Acerenza, M. A., (2004). Marketing Hotelero. México, Editorial Trillas.
2. Álvarez, J., (2001). El nacimiento del turismo moderno. Conocer.
3. Ashley, I., (2012) “Los Sistemas De Recursos Humanos en Empresas Hoteleras” en BuenasTareas.com. [En línea] en mayo 2012, disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Los-Sistemas-De-Recursos-Humanos-En/4097887.html>
4. Barreto, L., (2009). “Estudio Organizativo Integral del Área de Recepción en el Hotel Encanto Del Rijo”. Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Santa Clara 2009. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas de Cuba. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios Turísticos, Carrera Licenciatura en Turismo.
5. Berthier, A. (2005)“El sistema de referencias Harvard”. [en línea]. Disponible en: <http://www.conocimientoy sociedad.com> [Accesado el 6 de septiembre 2013]
6. Castro, R., (2000). Clausura de la Cumbre Sur – Sur. La Habana: Periódico Granma 14 de Abril
7. Cuesta, S., (2010) Tecnología de gestión de recursos humanos. Tercera edición. Editorial Félix Varela y Academia. La Habana, Cuba.
8. Chaviano, L., (2010) Diseño de los Perfiles de Competencias para puestos de trabajo en la Dirección Territorial de ETECSA en Villa Clara. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
9. Chiavenato, I. (1998). “Administración de Recursos Humanos”. Segunda edición. Santafé de Bogotá: Ed: McGraw – Hill.
10. Chiavenato, I., (2001 a). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill.
11. De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Universidad de Holguín. Cuba. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad de Holguín “Oscar lucero Moya”, Cuba.

12. Decreto-Ley 252, (2007) Consejo de Estado y de Ministros de la República de Cuba. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba en agosto de 2007. La Habana, Cuba.
13. Delgado, A., (2013) "Turismo al día" en Boletín Informativo del Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo [En línea] Volumen 14. No. 1. Enero 2013, La Habana, disponible en: [http:// www.ehth.co.cu](http://www.ehth.co.cu)
14. Fabelo, Y., (2013). Planificación Estratégica de RR.HH para el Área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María. Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado en turismo. Santa Clara. Universidad Central Marta Abreu.
15. Fernández, Y., (2010) "Tendencias actuales de la organización hotelera". [En línea] Disponible en: <file:///F:/INTERNET%2031.01/xXx%20.TuRizMoO.%20xXx%20%20TENDENCIAS%20ACTUALES%20DE%20LA%20ORGANIZACI%C3%93N%20HOTELERA.htm> [Accesado el día 31 de enero de 2014].
16. Fernández, Y., (2010) "Tendencias actuales de la organización hotelera". [En línea] Disponible en: <file:///F:/INTERNET%2031.01/xXx%20.TuRizMoO.%20xXx%20%20TENDENCIAS%20ACTUALES%20DE%20LA%20ORGANIZACI%C3%93N%20HOTELERA.htm> [Accesado el día 31 de enero de 2014].
17. Figuerola, M., (1990) Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística. Tesis de Maestría en Gestión Turística. Ciudad de la Habana, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
18. Fornieles, L. y Y. Vicet, (2013) "Acontecer Turístico" en Boletín electrónico semanal de Turismo [En Línea] No. 3. 16 de enero 2013, La Habana, disponible en <http://www.ain.cu> [Accesado el día 18 de febrero de 2014]
19. Gallegos, J., (1996). Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI. Primera Edición. Editorial Thompson Paraninfo SA Madrid, España.
20. Gallegos, J., (2002). Gestión de hoteles, una nueva visión. Editorial Thompson Paraninfo SA Madrid, España. ISBN: 84-283-2842-0
21. Goeldner, R. et al., (2000) Tourism. Principles, Practices, Philosophies. Eighth Edition. New York, John Wiley & Sons, Inc.

22. Gómez-Mejía, L.; Balking, D. y R. Cardy, (2001) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición. Editorial Pearson Education SA. Madrid, España.
23. González, M.E., (2010) "Definición de hotel". [En línea]. Disponible en: www.definicionde.com [Accesado el 27 de enero del 2014]
24. Grupo Cubanacán, (2012) Manual de Explotación hotelera. Dirección de Operaciones del Grupo Cubanacán. La Habana, Cuba.
25. Hernández, L., (2011). Diseño y aplicación de una Tecnología de Aprendizaje Organizacional para la implementación del sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de La Habana, Cuba. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría Facultad de Ingeniería Industrial.
26. Hernández, Y., (2010) Procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara. Tesis de Maestría. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
27. Herrera I., (2012). Planificación estratégica de los Recursos Humanos en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara. Tesis en opción al título de licenciado en Turismo. Santa Clara, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Martha Abreu de Las Villas.
28. Martín, I., (2004). Dirección y gestión de empresas del sector turístico (3ra ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
29. Martín, I., (2005). Dirección y Gestión de empresas del sector turístico. Tercera edición. Ediciones Pirámides. Gran Canaria, Madrid, España.
30. Martín, R., (2006). Principios, Organización y Práctica del Turismo. Tomo 1. Ciudad de La Habana, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana.
31. Martínez, C. et al. (2009). Gestión Hotelera y Enfoque de Proceso. Centros de Estudios Turísticos. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.
32. Martínez, C; Herrera, K; Portuondo, A. (2000). Investigación sobre gestión empresarial: Un enfoque práctico para su clasificación. Revista Folletos Gerenciales. Año III, Nro. 7, Julio 2000, p 7-13.
33. Martínez, E. (2014) Inversión en turismo, algunas perspectivas. [en línea]. Disponible en: <http://www.oncuba.cu> (Accesado el 19 de febrero 2014).

34. Matos R.H., (2005). Turismo. Complete su conocimiento. Varadero, Escuela de Hotelería y Turismo.
35. Miguel M., Sánchez A., (2004) "Tecnología integral para la GRH con base en Competencias. Aplicación en la Villa El Bosque". Monografía publicada en la Universidad de Holguín. [En línea] Disponible en: <http://www.uho.edu.cu/industrial/monografias/rrhh/n12/04/>.
36. Molina, J., (2013) "Tendencias Turismo 2013. La industria se adapta al new normal" en Revista Hosteltur. Comunicación para el turismo del futuro [En línea] No. 223. Enero 2013, Madrid, España, disponible en: <http://revistas.hosteltur.mx/index.php/rig/article/view/30223> [Accesado el día 6 de febrero de 2014]
37. Nápoles, R., (2010) Propuesta de Política Comercial para la marca "Hoteles E" 2010-2013. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
38. NC 3000 (2007) Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Vocabulario.
39. NC 3000-3002:2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Oficina Nacional de Normalización. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba en mayo de 2007. La Habana, Cuba
40. NC 3001 (2007) Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Requisitos.
41. NC 3002 (2007) Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Implementación.
42. Norma Cubana NC 127, (2007) Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico, estándares físicos de las habitaciones y estándares de servicio en las habitaciones.
43. Pardo, M. y R. Luna, (2007) Recursos Humanos para turismo. Madrid, España.
44. Parra, L., (2010). Modelo de Gestión del Potencial Humano basado en competencias para el fortalecimiento de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiago de Cali. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de La Habana, Cuba. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría Facultad de Ingeniería Industrial.
45. PCC, (2011) Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el IV Congreso del Partido Comunista de Cuba. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba en abril de 2011. La Habana, Cuba.

46. Resolución No. 083/2013, Estructura Organizativa y Plantilla de cargos para el Hotel Playa Cayo Santa María subordinada directamente a la Delegación Gaviota Centro de la Sociedad Mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota SA., publicado en abril de 2013.
47. Resolución No. 168/2014, Estructura Organizativa y Plantilla de cargos para el Hotel Playa Cayo Santa María subordinada directamente a la Delegación Gaviota Centro de la Sociedad Mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota SA., publicado en febrero de 2014.
48. Resolución No. 311/2012, Estructura Organizativa y Plantilla de cargos para el Hotel Playa Cayo Santa María subordinada directamente a la Delegación Gaviota Centro de la Sociedad Mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota SA., publicado en noviembre de 2012.
49. Resolución No. 66/2009, Calificador Ramal de Cargos técnicos, de operarios y de servicios del Turismo. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba en abril de 2009. La Habana, Cuba.
50. Ruíz Torres, D., (2012). "Administración hotelera y organización del trabajo en un hotel de Cuba". La gestión hotelera en el centro de las estrategias de desarrollo de Cuba. Editorial Académica Española (eae). ISBN: 978-3-659-04394-9
51. Ruíz Torres, D., (2012). "La Planificación Estratégica de los Recursos Humanos en el centro de las tácticas de desarrollo de la Hotelería en Cuba" en Revista Caribeña de Ciencias Sociales [En Línea] Agosto de 2012, Universidad Central Martha Abreu de Las Villas, disponible en: <http://revistas.unam.mx/index.php/rme/article/view/4296%EF%BF%BD%C3%9C> [Accesado el día 7 de noviembre de 2013]
52. Ruíz Torres, D., (2012). La gestión del área de Regiduría de Pisos en hoteles medianos, categoría tres estrellas. Aplicación de técnicas de organización del trabajo. Artículo en Memoria del evento Universalización y Sociedad VII. Santa Clara. Editorial Samuel Feijoo. ISBN: 978-959-250-758-6
53. Ruíz, D., (2014). Procedimiento para la planificación estratégica de RR HH para el área de Regiduría de Pisos de grandes hoteles de playa, categoría cinco estrellas. Tesis en opción del título académico de Master en Gestión turística. Santa Clara.

54. Sagaon, J., (2011) "Planeación Estratégica de Recursos Humanos". Julio-Diciembre 2011. Universidad autónoma del Estado de Hidalgo-Huejutla, disponible en: <http://www.eumed.net/ce/> [Accesado el día 3 de febrero de 2014]
55. Sancho, A., (2009) "Introducción al Turismo", Organización Mundial del Turismo disponible en: <http://www.monografias.com/Turismo/>[Accesado el día 2 de febrero 2014].
56. Sotolongo, M., (2007) "Gestión de los Recursos Humanos en Turismo" en Programa de Maestría en Gestión Turística y Hotelería para la Universidad de Managua. Monografía publicada en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas de Cuba, noviembre 2007, disponible en: <http://www.monografias.com> [Accesado el día 29 de enero de 2014]
57. Ulacia, Z. y Y. González, (2008) Gestión De Alojamiento. Apuntes para un libro de texto. Primera parte. Universidad de La Habana, Facultad De Turismo. La Habana.
58. Ulacia, Z., (2007). Material de estudio para la asignatura Gestión de Alojamiento.
59. Universidad de La Habana, (2005) Material de apoyo sobre mercados emisores. Cuba, Universidad de La Habana.
60. Vaques T., (2014) Desarrollo del turismo en Villa Clara. Santa Clara. Conferencia impartida a los estudiantes de la carrera de Lic. En Turismo. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
61. Vázquez P., Ramón A., (2011) La satisfacción del cliente, nuevos retos para la gestión de calidad en el sector hotelero, en el cambio de época.

Anexos

ANEXOS

Anexo 1. Resumen de las definiciones de planificación, estrategia y planificación estratégica de RRHH dada por varios autores. (Fuente: Elaborado por el autor)

Autor	Año	Término	Definición
Koontz y Weihric citado en Martín.	1991 y 2005	Planeación	Comprende seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; se requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre cursos de acción alternativos; por tanto, los planes proporcionan un enfoque racional a objetivos preseleccionados.
Acosta et al., citado en Alfonso	2002 y 2009	Planeación	Es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de las acciones que han de seguirse en una organización, estableciendo los principios para orientarla, la secuencia de las operaciones y los plazos de tiempo.
Chiavenato	2004	Planeación	Consiste en la toma anticipada de decisiones, se trata de decidir qué hacer antes de aplicar la acción necesaria. No se trata de la previsión de las decisiones que se deberán tomar en el futuro, sino de la toma de decisiones que producirán efectos y consecuencias futuras.
Cuesta, 2010.	2010	Planificación	Es pensar en el futuro con el fin de actuar sabiamente sobre el presente.

Haciendo un análisis de los conceptos de planificación dados por varios autores se puede concluir que los mismos indistintamente que la planificación es la toma de decisiones para obtener resultados o efectos futuros.

Autor	Año	Término	Definición
Hampton citado en Martín	1989 y 2005	Estrategia	Es el tipo fundamental de planeación de medios que incluye la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionarla con éxito en su ambiente.
Stoner et al., citado en Cuesta	1996 y 2010	Estrategia	Es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.
Hernández citado en Cuesta	2004 y 2010	Estrategia	Es el conjunto de decisiones que la empresa toma y pone en marcha para adaptarse al entorno y alcanzar sus objetivos a largo plazo.
Martín	2005	Estrategia	Es un plan de amplio alcance y a largo plazo, consistente en, partiendo de una situación, ver cómo se podrá alcanzar un estado futuro deseable, teniendo en cuenta para ello los recursos disponibles, el entorno y las actuaciones futuras de los competidores.
Pardo Luna	2007	Estrategia	Consiste en las decisiones y acciones que llevan a una determinada asignación de recursos a diferentes actividades con miras a lograr un objetivo.

Anexo 1 Resumen de las definiciones de planificación, estrategia y planificación estratégica de RRHH dada por varios autores. (Continuación).

En fin, varios autores al definir la estrategia coinciden en que son decisiones y acciones que se establecen para alcanzar un estado futuro deseable y tienen puntos distintos en cuanto a que algunos plantean además que es un programa general, un plan y una planeación de medios.

No.	Autor	Año	Término	Definición
1	Ruíz	2007	Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos	Es el proceso de determinación de los requerimientos de recursos humanos y la manera de lograrlos con el objetivo de cumplir con los planes estratégicos de la organización
2	Gómez-Mejía et al	2001	Planificación estratégica de RRHH	Es el proceso de formulación de estrategias de recursos humanos y el establecimiento de programas o tácticas para aplicar las primeras.
3	Sagaon	2011	Planificación Estratégica de RRHH	Es el proceso en el que los que toman decisiones clarifican el propósito central de la organización, selecciona objetivos a cumplir, identifican puntos fuertes y débiles, analizan los futuros riesgos y oportunidades, comparan esos riesgos con los puntos fuertes y débiles, deciden una estrategia a largo plazo, implantan la estrategia y la evalúan
4	Chiavenato	2004	Planeación Estratégica de RRHH	Es el proceso de decisión relacionada con los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado período. Se trata de definir con anticipación la fuerza laboral y los talentos necesarios para realizar la acción organizacional futura.

Anexo 2. Procedimiento para la selección de expertos. . (Fuente Mendoza, 2003 citado en Camacho, 2009).

Con este procedimiento se trata de atenuar la realización de la pregunta: ¿A quiénes considerar expertos?, a la hora de realizar un grupo de trabajo. Para lo cual se deben seguir varios pasos, como son:

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión.

En esta pregunta se les piden que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										

3. A partir de aquí se calcula el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc), a través de la ecuación 1.

$$Kc_j = n (0.1) (1)$$

Donde:

Kc_j - Coeficiente de Conocimiento o información del experto “j”

n - Rango seleccionado por el experto “j”

5. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marca con una X).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.			
Su experiencia obtenida.			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajos de autores extranjeros.			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero.			
Su intuición.			

6. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla (5) patrón.

Anexo 2 Procedimiento para la selección de los expertos. Continuación.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.	0.3	0.2	0.1
Su experiencia obtenida.	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
Su intuición.	0.05	0.05	0.05

7. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto, ecuación 2.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i \quad (2)$$

Donde:

Kaj: Coeficiente de Argumentación del experto “j”

ni: Valor correspondiente a la fuente de argumentación “i” (i: 1 hasta 6)

8. Una vez obtenido los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 3.

$$K=0,5*(Kc+Ka) \quad (3)$$

Donde: K: Coeficiente de Competencia

9. Posteriormente obtenido los resultados se valoran en la siguiente escala:

Alto	Medio	Bajo
0,8<K<1,0	0,5<K<0,8	K<0,5

10. El investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado en relación a temas asociados con Gestión de recursos Humanos en el sector hotelero cubano. Antes de realizarle la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación “Consulta a Expertos”, es necesario determinar su Coeficiente de Competencia en estos temas, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se realizará. La

presente encuesta constituye un método de autoevaluación a través del cual, usted debe expresar el grado de conocimiento que tiene sobre los temas y las fuentes de dicho conocimiento.

Por tal razón le agradecemos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

Nombre: _____ Años de experiencia _____ Cargo _____ Grado científico: _____

1. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente el valor que corresponde con el grado de conocimiento e información que usted posee sobre los temas objeto de investigación. Considere que la escala que se le presenta es ascendente, donde el 10 expresa el máximo grado de conocimiento sobre el tema.

Grado de conocimiento que posee acerca de:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planificación estratégica de RR.HH en el sector hotelero cubano.										
Gestión de Regiduría de Piso										
Gestión del área de alojamiento										
Gestión del área de recepción										

2. Según la tabla que a continuación se ofrece de las fuentes de argumentación sobre los temas que se investiga, realice una autoevaluación y marque con una cruz (X) en el nivel que considere que se encuentra.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.			
Su experiencia obtenida.			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajos de autores extranjeros.			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero.			
Su intuición.			

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 3. Procedimiento para la elaboración de los profesiogramas de cargos. (Fuente: De Miguel y Sánchez, 2004)

El procedimiento planteado por estos autores se utiliza para realizar el análisis de los puestos con sus funciones. Este incluye dos tareas principales que se explican seguidamente:

1. Recogida de información sobre funciones que se deben desarrollar en el cargo.

Se realiza a través de la revisión bibliográfica de materiales relacionados con la actividad que se desea conocer, se estudian los métodos de trabajos del puesto, se entrevistan a personas que desarrollen este tipo de actividad y la propia observación directa en otro puesto que sus actividades sean similares.

2. Elaboración del profesiograma. Estructura:

- Identificación del cargo:** Debe referirse al nombre que oficialmente se le asigne o el más comúnmente empleado para asignar el cargo, salario y categoría ocupacional que le corresponda.
- Misión del cargo:** Debe contener de manera general la razón de ser del puesto con una descripción del mismo.
- Tareas o funciones del puesto:** Son las tareas que se realizan dentro de cada una de las áreas de actividad definidas anteriormente.
- Medios materiales utilizados:** Se mencionan cuáles son los medios que el ocupante del cargo utiliza para realizar las tareas incluidas en el mismo.
- Tiempo de adaptación o Período a prueba:** Período de tiempo que una persona con las competencias exigidas por el cargo, necesita para poder desempeñar con autonomía las actividades y funciones del mismo.
- Responsabilidades:** Son las responsabilidades que implican la realización de las actividades y funciones incluidas en el cargo. Éstas se pueden dividir en los que sigue: sobre personas; económica; supervisión orgánica y/o funcional sobre bienes y sobre la seguridad de otras personas.
- Relaciones de puesto:** Son aquellas que el trabajador ocupante del puesto mantiene por razones de trabajo. Pueden ser: internas y externas.
- Autonomía y decisión:** Es el grado de autonomía que tiene el ocupante del puesto para tomar decisiones sobre los objetivos y métodos sobre su puesto y las decisiones son las que se deben tomar en el cargo por su propio desarrollo y no por los métodos de trabajo.
- Condiciones de trabajo:** Son las condiciones en que el ocupante del cargo debe desarrollar el trabajo, tales como: ambiente físico; esfuerzo que le exige la realización de las tareas en el puesto; riesgos; horarios y medios y equipos protectores necesarios.

Anexo 4. Período de tiempo estimado para el diagnóstico. (Fuente: Elaborado por el autor).

No	Actividades para el desarrollo del diagnóstico	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Duración (días)
1	Creación del grupo de expertos	26/03/2014	28/03/2014	2
2	Selección del grupo de expertos	29/03/2014	31/03/2014	2
3	Confección del cronograma	31/03/2014	31/03/2014	1
4	Ejecución del diagnóstico en el área de Regiduría de Pisos	01/04/2014	08/04/2014	7
5	Caracterización de la empresa	08/04/2014	08/04/2014	1
6	Caracterización del Área de RRHH	09/04/2014	10/04/2014	1
7	Análisis Externo de la PRH	10/04/2014	14/04/2014	4
8	Análisis Interno de la PRH	14/04/2014	18/04/2014	4
9	Análisis del estado actual de la PRH en el área de Regiduría de Pisos.	18/04/2014	22/04/2014	4

Anexo 5. Aplicación del procedimiento a seguir en el análisis DAFO. Fuente: (Elaborado por el autor).

Una vez que se tiene el listado de los cuatro grandes rubros de la Matriz D.A.F.O., se ponderan en una escala catalogándolas en valores de 1 a 5 para realizar la evaluación de los factores internos y externos por su nivel de importancia como se muestra en las Tablas 9 y 10.

Tabla 9 Evaluación de los factores internos por su nivel de importancia.

Factores Internos					
Fortalezas	Nivel de Importancia(puntos)				
	5	4	3	2	1
1			x		
2			x		
3	x				
4			x		
5				x	
6	x				

Debilidades	Nivel de Importancia(puntos)				
	5	4	3	2	1
1	x				
2		x			
3	x				
4	x				
5	x				
6		x			
7		x			
8	x				
9		x			
10				x	

Fuente: Elaborado por el autor.

Tabla 10 Evaluación de los factores externos por su nivel de importancia.

Factores Externos					
Oportunidades	Nivel de Importancia(puntos)				
	5	4	3	2	1
1	x				
2		x			
3	x				
4			x		
5			x		
Amenazas					
1		x			
2	x				
3		x			
4		x			

Anexo 5. Aplicación del procedimiento a seguir en el análisis DAFO. Fuente: (Elaborado por el autor). (Continuación).

Con los resultados obtenidos en la evaluación de los factores internos y externos se utiliza la Ecuación 4 para ponderar los resultados tomando en cuenta su nivel de importancia.

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi \cdot C_f \quad (4)$$

Donde:

FR: Factor resultante; Gi: Importancia de cada factor; CF: Cantidad de factores por grupos

Factores internos (eje X)

Sustituyendo en la ecuación (2) se tiene:

$$(+) \text{ Fortalezas} \rightarrow FR (F) = (5 * 2) + (3 * 3) + (2*1) = 21$$

$$(-) \text{ Debilidades} \rightarrow FR (D) = (5 * 4) + (4 * 1) = 24$$

$$\text{Valor resultante de los factores internos (X):} = FR (F) - FR (D) = 21 - 24 = -3$$

Factores externos (eje Y)

Sustituyendo en la ecuación (2) se tiene:

$$(+) \text{ Oportunidades} \rightarrow FR (O) = (5 * 2) + (4 * 3) = 22$$

$$(-) \text{ Amenazas} \rightarrow FR (A) = (5 * 1) + (4 * 3) = 17$$

$$\text{Valor resultante de los factores externos (Y):} = FR (O) - FR (A) = 22 - 17 = 5$$

Luego de obtener el valor resultante por los ejes X y Y, se ubican estos valores para obtener finalmente el cuadrante que brinda la información del estado actual de la PRH de la empresa, representado en la **Figura 7**. Los posibles estados en que se puede clasificar la actividad son: Nula, Pobre, Incógnita y Óptima según la localización en el eje de coordenadas. A partir de este resultado se comienzan a emprender acciones en correspondencia con lo recomendado en cada cuadrante.

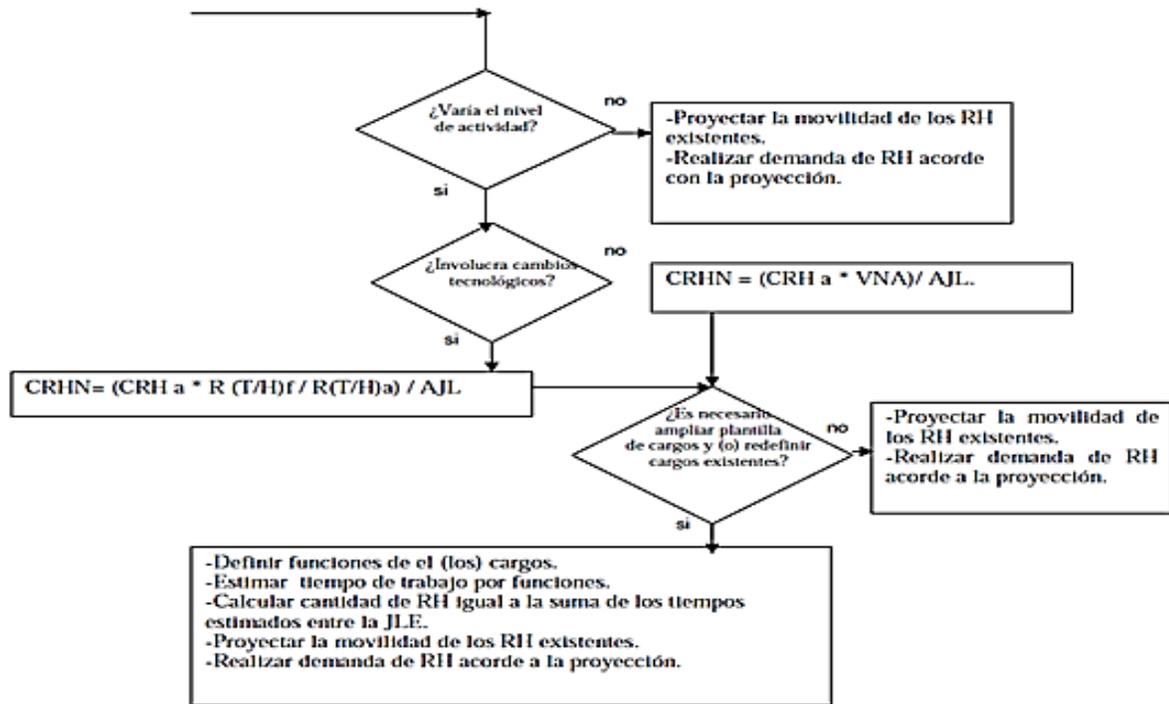
Anexo 6. Estructura Organizativa del Hotel Playa Cayo Santa María. (Fuente: Resolución 083/2013. Grupo Gaviota.)



Anexo 7 Cargos aprobados en la Resolución 168/2014 para el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María. Fuente: (Resolución 168/2014) Grupo Gaviota.

Cargo	Grupo Escala	Categoría Ocupacional	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
ÁREA DE PISOS						
Especialista en Servicio de Alojamiento (Jefe de Grupo)	XI	T	NS	1	1	1
Técnico B en Servicio de Alojamiento (Jefe de Turno)	IX	T	NMS	1	1	1
Dependiente Expendedor de Piezas de Ropas	III	S	NM	1	1	1
Programador - Controlador	V	A	NMS	1	1	1
Lavadero Integral	VI	O	SNE	1	1	1
Brigada de Habitaciones						
Camarero de Habitaciones (Jefe de Brigada)	VIII	S	NMS	3	8	8
Camarero de Habitaciones	V	S	NMS	15	15	15
Ropero	III	S	NM	5	5	5
Brigada de Áreas Públicas						
Limpiadora de Áreas en Centros Turísticos (Jefe de Brigada)	V	S	NM	3	3	3
Limpiador de Áreas en Centros Turísticos	II	S	NM	15	15	15
Cristaleros						
Limpiador de Áreas en Centros Turísticos	II	S	NM	1	1	1
SUBTOTAL				47	52	52
ÁREA DE RECEPCIÓN						
Especialista en servicio de alojamiento (Jefe de Grupo)	XI	T	NS	1	1	1
Brigada de Recepción						
Recepcionista Hotelero (Jefe de Brigada)	VIII	S	NMS	2	2	2
Recepcionista Hotelero	V	S	NMS	5	5	5
Encargado de Recepción y Pizarra Telefónica	III	S	SNE	2	2	2
CADECA						
Recepcionista Hotelero	V	S	NMS	1	1	1
Controlador-Facturador	V	A	NMS	1	1	1
Reservas						
Recepcionista Hotelero	V	S	NMS	1	1	1
Brigada de Asistentes						
Asistente de recepción Hotelera (Jefe de Brigada)	IV	S	NM	1	1	1
Asistente de Recepción Hotelera	II	S	NM	5	5	5
SUBTOTAL				19	19	19

Anexo 8. Procedimiento específico para la alineación de las plantillas de RR.HH al escenario de desarrollo más probable. Fuente (Modificado de Martínez, 2013)



Leyenda

- CRHN: Cantidad de RH necesarios.
- CRH a: Cantidad de RH actuales.
- VNA: Variación del nivel de actividad.
- AJL: Aprovechamiento de la jornada laboral. ⁹³
- R (T/H)f: Relación entre la tecnología y el hombre en el futuro.
- R(T/H)a: Relación entre la tecnología y el hombre actual.

Anexo 9: Determinación de la cantidad de camareras de pisos. (Fuente: Martínez, 2010; citado en Ruíz 2013).

Determinación de la carga de trabajo de la camarera de Pisos en hoteles grandes, categoría cinco estrellas.

Para determinar la carga de trabajo se propone un modelo que establece una relación entre la carga y las variables que la determinan. Para ello se hace necesario

- Precisar la cantidad de habitaciones que tiene el hotel y cuál es el booking promedio que mantiene en temporada de alta y en temporada de baja.
- El booking (cantidad de habitaciones ocupadas en el hotel) que se especifique para cada temporada sea lo más representativo posible. Para ello se pueden hacer estudios de tendencias u otro tipo de estudio estadístico que permita establecer el booking de la temporada con cierto nivel de confianza. El software ZUN generalizado en todos los hoteles de Cuba, tiene una base de datos en la que se almacena la ocupación histórica que ha mantenido el hotel durante años, por lo que debe ser un punto de apoyo para los mencionados estudios.
- Definir los distintos tipos de habitaciones del hotel y agruparlos por características similares. (Se agrupan todas las habitaciones con dimensiones iguales y con características constructivas similares, o sea, con el mismo tipo de baño, con el mismo tipo de piso, con la misma cantidad de camas). En el caso de hoteles cinco estrellas la superficie suficiente de las habitaciones para moverse en ella y utilizar todo el equipamiento y mobiliario de manera fácil, confortable y segura no debe ser inferior a 17 m², según lo establecido en la NC: 127:2001.
- Se debe puntualizar la cantidad de habitaciones que existen para los distintos grupos de habitaciones definidos y que proporción representa la cantidad de habitaciones de cada grupo del total de habitaciones del hotel.
- Determinar los tiempos de limpieza de cada tipo de habitación y según el estado en que pudiera encontrarse (ocupada, vacía sucia y vacía limpia).
- Establecer a partir de datos reales históricos la cantidad promedio diaria de habitaciones vacías sucias, ocupadas sucias y vacías limpias que tiene el hotel en temporada alta y en temporada baja.

Anexo 9: Determinación de la cantidad de camareras de pisos. (Continuación)

- Determinar qué proporción representan las cantidades promedio de habitaciones vacías sucias, ocupadas sucias y vacías limpias, halladas en el paso anterior, del total de habitaciones del hotel.
- Calcular la carga de trabajo para lo cual se utilizará la tabla uno.

Tabla 1. Cálculo de la carga de trabajo total en minutos. Fuente (Ruíz, 2013)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Grupos	CHG	THH	Pr	B	TLHVS	PVS	TLHO	PO	TTHVL	PVL	Tiempo
										Qt	

Leyenda.

Columna 1: Los principales grupos que se hospedan en el hotel.

Columna 2: La cantidad de habitaciones que se destinan frecuentemente a cada grupo.

Columna 3: El total de habitaciones del hotel.

Columna 4: Proporción que representa la cantidad de habitaciones por grupo del total de habitaciones del hotel.

Columna 5: Booking según temporada.

Columna 6: Tiempo de limpieza de una habitación vacía sucia (para cada grupo).

Columna 7: La proporción que representa la cantidad promedio de habitaciones vacías sucias del total de habitaciones del hotel.

Columna 8: Tiempo de limpieza de una habitación ocupada (para cada grupo)

Columna 9: La proporción que representa la cantidad promedio de habitaciones ocupadas del total de habitaciones del hotel.

Columna 10: Tiempo de tratamiento de una habitación vacía limpia.

Columna 11: La proporción que representa la cantidad promedio de habitaciones vacías limpias del total de habitaciones del hotel.

Columna 12: La carga de trabajo en unidades de tiempo que implica limpiar las habitaciones de cada grupo.

Columna 12= Col 3 * Col 4*Col 5* (Col 6*Col 7+Col 8 * Col 9+Col 10 * Col 11)

Carga Total (QT) = sumatoria de todos los valores de la columna 12.

Columna 4= Columna 3 / Columna 2.

Determinar el Fondo de Tiempo.

Para la determinación del fondo de tiempo se propone aplicar la técnica de fotografía individual y determinar la duración de las actividades que realiza la camarera en la limpieza de habitaciones, para fijar el tiempo de interrupciones reglamentadas (TIR), el tiempo preparativo conclusivo (TPC), el tiempo de servicio (TS). Los tiempos invertidos en las actividades clasificadas como TIR, TPC, TS deben ser analizados a fin de proyectar el

método de ejecución de dichas actividades que hagan el trabajo más eficiente, es decir que los tiempos utilizados en estas tareas sean los mínimos necesarios.

Con dichos tiempo definidos y además con el tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP) se determinará el fondo de tiempo disponible para dedicar a la limpieza de habitaciones mediante la siguiente expresión:

$$Ft = JL - (TIR + TPC + TS + TDNP)$$

JL = 480 min. (Jornada laboral)

TDNP = 30 min.

Determinación de la cantidad de camareras de pisos. (Fuente: Martínez, 2010).

Por último la cantidad de camareras de pisos necesarias se determinará utilizando la expresión: $N = Q / Ft$

Dónde:

N = Número de camareras de piso necesarias.

Q = Carga de trabajo diaria estimada para cada camarera expresada en minutos.

Ft = Fondo de Tiempo (o Capacidad) de una camarera en un día expresado en minutos.

Por otra parte tomando en cuenta lo planteado por Cuesta (2005), para el cálculo de la plantilla necesaria en una organización, se asumen varios conceptos importantes y se proponen un conjunto de ecuaciones que determinan las necesidades del personal a partir de la existencia de una plantilla aprobada para cada cargo del hotel.

$$PPO - PC = NCRH \quad (5)$$

$$PA - PPO = \text{Déficit o Excedente} \quad (6)$$

Donde:

PA (Plantilla Aprobada): total de RR.HH de la plantilla, que están aprobados para las operaciones del hotel en cada cargo.

PC (Plantilla Cubierta): es la cantidad de personal existente dentro de la PA, que desempeñan los cargos de manera idónea en cualidades o con competencias.

PPO (Plantilla Proyectada Objetiva): cantidad de personal que debe existir, la necesidad en cantidad y cualidades o idoneidad para asumir los cargos de trabajo en el escenario estudiado.

NCRH (Necesidad de Contratación de Recursos Humanos): La cantidad de RR.HH que se necesita incorporar o extraer del cargo a partir de los cargos que actualmente están cubiertos.

Déficit o Excedente: Es el déficit o excedente que existe realmente de las necesidades objetivas de RR.HH con respecto a la PA para cada cargo.

Si el valor es negativo (Déficit) se necesitan incorporar RR.HH al cargo.

Si el valor es positivo (Excedente) se requieren extraer RR.HH del cargo.

Anexo 10. Utilización del método de expertos en la determinación de las competencias. (Fuente: Marrero, 2002; citado en Ruíz 2013).

Competencia (C)	E1	E2	E3	... E9
1	X	-	X	X
2	X	X	X	-
3	-	-	-	X
(...)				
17	X	X	X	-

X: C relacionada por el experto
 -: C no relacionada por el experto

Tabla 1. Matriz de competencias (C) expresada por los expertos (E)

Competencia	E1	E2	E3	...E9	Cc (%)
1					
2					
3		N	N	N	
(...)					
8	N	N			

Tabla 2. Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia Cc ≥ 60%

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj
1										
2										
(...)										
8										

Tabla 3. Ponderaciones de los expertos

Competencia	Rj media	Valor de Rj	Cc (%)
1			
2			
(...)			
8			

Tabla 4. Orden de importancia de las competencias

Anexo 11. Procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencias. Fuente: Sotolongo (2007)

Etapa 1. Detección de la necesidad de definir los perfiles de competencias

- Etapa 2. Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo
- Etapa 3. Sensibilización de los trabajadores y la alta dirección con la definición de las competencias
- Etapa 4. Definición de los perfiles de competencia.
- Paso 1. Conformar un panel de expertos
- Paso 2. Identificar las competencias requeridas para los cargos y puestos de trabajo
- 2.1. Determinación de los cargos y puestos de trabajo
- 2.2. Selección de los métodos
- 2.3. Preparación del estudio
- 2.4. Redacción de la primera versión de los perfiles de competencias
- Etapa 6. Elaboración de un programa de capacitación e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas del hotel.
- Etapa 7. Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación)

<u>1. DATOS GENERALES</u>	
Denominación del cargo o puesto de trabajo:	
Área a la que pertenece:	
Categoría Ocupacional:	Grupo escala salarial:
Subordinación Directa a:	Sistema de pago:
Salario:	Estimulación:
<u>2. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO</u>	
Misión:	
Visión del cargo:	
<u>3. REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO</u>	
Requisitos Mínimos Necesarios:	
Especialidades preferentes:	
Necesidad de adiestramiento: Sí No	
Requisitos Físicos o Aparenciales Relevantes:	
Otras exigencias:	
<u>4. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO</u>	
Condiciones Ambientales (iluminación, microclima)	
Características del trabajo:	
Factores de Riesgo:	
Medios de Seguridad: -	
Tipo y grado de esfuerzo característico:	
Físico:	
Mental:	
Condiciones Organizativas:	Área de Trabajo:
	Régimen de Trabajo y Descanso:
	Horario de trabajo y duración de la Jornada:
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño:	
Responsabilidad:	
Relaciones:	
<u>5. COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO</u>	
<u>COMPETENCIAS</u>	<u>DIMENSIONES</u>

Anexo 12. Determinación del número de observaciones. (Fuente: Marsán, 1996; citado en Ruíz, 2013)

Para el caso de la técnica de observación continua individual (Marsán, 1996), se parte de las siguientes consideraciones:

Atendiendo a que la población correspondiente a los tiempos de trabajo de un puesto con contenido de trabajo estable sigue una distribución normal, el número de observaciones a realizar se determinará por medio de la expresión correspondiente a dicha distribución.

$$N = (\gamma\sigma/SX)^2 \quad (1)$$

Donde:

N: es el número de observaciones que es necesario realizar para obtener el valor medio de elemento medido (X) con la exactitud y nivel de confianza deseado.

σ : Desviación típica de la población

X: Valor medio del elemento medido determinado a partir de una muestra inicial.

S: Precisión relativa deseada (Expresada en centésimas de unidad)

γ : Constante que depende del nivel de confianza deseado en los resultados. Para un nivel de confianza 95.45 % $\gamma=2$ por tablas estadísticas.

$$\text{Luego } N = (2\sigma/SX)^2 = 4(\sigma/SX)^2$$

$$\text{Para una precisión de 5\% } N = (\sigma/0.05X)^2$$

$$N = 1600(\sigma/X)^2 \text{ como } \sigma=R/d$$

Siendo:

d: Factor que depende del tamaño de la muestra inicial.

R: Rango de dicha muestra.

$$\text{Por tanto: } N = 1600(R/dX)^2 \quad (2)$$

Por tablas $d=1.693$ para un tamaño de muestra inicial de 3 observaciones.

Sustituyendo:

$$N = 1600(R/1.69X)^2$$

$$N = 1600/2.86(R/X)^2$$

$$N = 560(R/X)^2 \quad (3)$$

Donde:

N: Es el número de observaciones a realizar para obtener el valor medio del elemento medido con una precisión de 5% y un nivel de confianza del 95%.

X: Es el valor medio del elemento medido (Tiempo de trabajo relacionado con la tarea) calculado a partir de una muestra inicial de tres observaciones.

R: Rango de la muestra inicial, o sea la diferencia entre el valor máximo y el mínimo.

Resultados obtenidos en este caso:

$$N = 560(R/X)^2$$

$$N = 560(30/456.33)^2$$

$$N = 2.42 \approx \mathbf{3 \text{ días}}$$

Anexo 13. Datos de la Fotografía Individual realizada a una camarera en un día de trabajo (Fuente: Elaborado por el autor)

Hotel Playa Cayo Santa María			Departamento: Regiduría de Pisos		
Trabajador: Camarera de Habitaciones			Fecha: 6/5/2014		
No.	Descripción de la Actividad	Símbolo	Hora terminación	Duración (min.)	Observación
1	Recoge reporte de ama de llaves	TPC	8.50	25	
2	Reunión de apertura diaria	TIR	9.15	25	
3	Recibe ropa limpia	TIR	9.40	10	
4	Recoge carro y lo prepara	TPC	9.50	15	
5	Traslado a la habitación	TO	10.05	10	
6	Limpieza de Habitación	TO	10.15	28	Ocupada
7	Traslado a la habitación	TO	10.43	5	
8	Limpieza Habitación	TO	10.47	44	Vacía sucia
9	Traslado a otra habitación	TO	11.28	5	
10	Limpieza de Habitación	TO	11.33	21	Ocupada
11	Limpieza de Habitación	TO	11.54	25	Ocupada
12	Limpieza de Habitación	TO	12.11	41	Vacía sucia
13	Limpieza de Habitación	TO	12.52	35	Vacía sucia
15	Va a almorzar	TDNP	1.27	32	
16	Traslado hacia habitación	TO	2.00	10	
17	Limpieza de Habitación	TO	2.10	35	Vacía sucia
18	Limpieza de Habitación	TO	2.45	26	Ocupada
19	Limpieza de Habitación	TO	3.11	44	Vacía sucia
20	Limpieza de Habitación	TO	3.55	29	Vacía sucia
21	Traslado hacia habitación	TO	4.24	4	
22	Limpieza de Habitación	TO	4.28	20	Ocupada
23	Traslado hacia el office	TO	4.48	5	
24	Cuenta ropa sucia	TO	4.52	15	
25	Limpia el office	TO	5.07	8	
26	Ordena carro de limpieza	TPC	5.15	5	
Hora de Comienzo: 9.00 a.m.				Hora de terminación: 5.20p.m.	
Volumen de trabajo: 11 habitaciones				Normador: Manuel A. Cabrerias	

Anexo 14. Utilización del método de expertos para la determinación de las competencias del puesto de Técnico B en servicio de alojamiento (Jefe de Turno).

Fuente (Elaboración propia)

Matriz de Competencias (C) expresadas por los Expertos (E)

COMPETENCIAS	EXPERTOS						
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇
Tolerancia al estrés	X	-	-	-	X	X	-
Capacidad directiva	X	X	X	X	X	X	X
Eficiencia o integridad personal	-	X	X	-	X	X	X
Capacidad de solución de problemas	X	X	X	X	X	X	X
Integridad	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad volitiva	X	X	X	X	X	-	X
Capacidad de organización	X	X	X	X	X	X	X
Habilidad de control	X	-	-	X	X	X	-
Liderazgo	-	X	X	X	-	-	-
Capacidad para la ayuda y/o servicio	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad comunicativa	X	X	X	X	X	-	X
Capacidad para el trabajo en equipo	X	X	X	X	-	X	X
Capacidad de aprendizaje	X	X	X	X	X	X	X
Asunción de riesgos	-	-	X	X	X	X	-
Capacidad de influencia	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad para el cambio	X	-	-	X	X	X	X
Capacidad de proyección	-	-	X	-	X	X	-
Capacidad para el logro y la acción	X	-	X	X	X	X	X

Matriz de Competencias depuradas con Nivel de Concordancia

COMPETENCIAS	EXPERTOS							Cc %
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	E ₇	
Capacidad directiva								100
Eficiencia o integridad personal	N			N				71,4
Capacidad de solución de problemas								100
Integridad								100
Capacidad volitiva						N		85,7
Capacidad de organización								100
Capacidad para la ayuda y/o servicio								100
Capacidad comunicativa						N		85,7
Capacidad para el trabajo en equipo					N			85,7
Capacidad de aprendizaje								100
Capacidad de influencia								100
Capacidad para el cambio		N	N					71,4
Capacidad para el logro y la acción		N						85,7

Anexo 14. Utilización del método de expertos para la determinación de las competencias del puesto de Técnico B en servicio de alojamiento (Jefe de Turno). (Continuación).

Una vez definidas las competencias se procedió a la determinación de las subcompetencias y posteriormente a la determinación del valor otorgado a cada una en una escala de 1 a 10, en dependencia de su importancia para el cargo. Este valor se determinó mediante la moda de las puntuaciones dadas por los expertos. El resultado se muestra en la siguiente tabla.

Sub-competencias	E₁	E₂	E₃	E₄	E₅	E₆	E₇	Moda
Desarrollo de personas	10	7	8	7	7	8	7	7
Liderazgo	8	8	10	8	9	8	8	8
Dirección de personas	9	7	9	10	9	9	9	9
Habilidad de control	8	8	8	6	7	8	8	8
Tolerancia al estrés	10	10	10	8	10	10	10	10
Resistencia	9	10	8	10	10	10	10	10
Autocontrol	10	10	9	8	8	10	10	10
Confianza en si mismo	9	8	9	10	9	9	9	9
Capacidad crítica	8	8	8	7	6	8	8	8
Creatividad	10	10	10	8	10	10	8	10
Independencia	8	9	10	8	8	8	9	8
Utilización efectiva conocimiento y experiencia	10	10	8	10	10	10	9	10
Tenacidad	9	10	8	8	9	8	8	8
Auto-motivación	7	8	7	7	8	7	9	7
Energía	7	6	6	8	6	7	6	6
Meticulosidad	6	6	8	6	6	8	6	6
Confianza y seguridad en sus acciones	10	10	10	8	8	9	10	10
Sensibilidad interpersonal	10	10	10	10	10	10	10	10
Orientación al servicio al cliente	10	10	10	10	10	10	10	10
Escucha	9	8	10	10	10	10	9	10
Comunicación oral persuasiva	9	8	9	8	8	10	8	8
Empatía	7	6	8	8	7	8	8	8
Colaboración efectiva	10	9	10	10	8	10	10	10
Participativo	10	9	10	9	10	10	10	10
Capacidad de asimilar los conocimientos	7	8	7	8	8	8	9	8
Actitud hacia la superación	9	10	8	10	8	8	8	8
Capacidad de Reproducción	8	8	8	9	9	8	10	8
Impacto e influencia	8	9	9	8	9	9	9	9
Sociabilidad	10	8	10	10	10	9	10	10
Estructuración	9	8	10	8	10	10	10	10
Disciplina	10	10	10	10	10	10	10	10
Asistencia y Puntualidad	10	9	10	10	10	10	10	10
Adaptabilidad	7	8	9	8	8	7	8	8
Integridad.	10	10	10	10	10	10	10	10
Motivación por el logro	10	9	9	10	9	9	10	9
Iniciativa	10	10	8	10	10	10	10	10
Compromiso	10	10	10	10	10	10	10	10

Anexo 15. Perfiles de competencias del puesto de Jefe de Recepción. (Fuente: Elaborado por el autor)

❖ **Jefe de Recepción**

Perfil de Competencias	
Denominación del cargo o puesto: Jefe de Recepción	
Departamento al cual pertenece: Recepción	
Categoría ocupacional: Dirigente	Grupo escala: XV
Misión del cargo o puesto: Organizar, dirigir, orientar y supervisar el proceso de recepción y el equipo de trabajo; prestando especial atención al cliente durante su estancia, desarrollando las normas básicas de la hospitalidad, llevando a cabo acciones que promuevan la calidad y el posicionamiento de la imagen del hotel.	
Funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar las actividades del departamento distribuyendo el trabajo según las previsiones y asignar tareas específicas según las necesidades concretas. • Evaluar todas las incidencias ocurridas en cada turno de trabajo. • Monitorear las previsiones de ocupación, así como el trato personalizado a clientes especiales como repitentes y VIP • Controlar el comportamiento del rooming – list de grupos, habitaciones bloqueadas, etc. • Organizar y controlar las situaciones de overbooking para proponer y llevar a cabo las acciones pendientes. • Cotejar junto con el Ama de Llaves las actividades que interesen a ambos departamentos como el reporte de habitaciones, entradas y salidas, cambios, cancelaciones, retrasos en la reserva o en la atención de una queja determinada. • Hacer un seguimiento especial a las tareas de mantenimiento o reparaciones y mejoras que pudiesen afectar la estancia de los clientes. • Organizar la llegada de grupos, teniendo en cuenta sus características y las habitaciones asignadas. • Controlar las discrepancias del estado de las habitaciones y coordinar con Ama de Llaves para mantener el control de las puestas en orden, siguiendo las prioridades o situaciones más urgentes. • Mantener una estrecha relación con el departamento de Ventas para una mejor gestión del booking y desarrollo de las acciones promocionales. • Controlar las actividades de conserjería y teléfonos, verificando el buen servicio de recepción hotelera y atención telefónica y prestar especial cuidado a situaciones especiales por ocupación, grupos, eventos u otros. • Planificar con seguridad y protección interna las situaciones especiales de entrada de personas “no alojadas” u otras que puedan afectar la actividad del departamento y la imagen del hotel. • Organizar, controlar y ejecutar con el área económica el parte diario de cierre de operaciones, estado de cuenta activo y cobros. • Controlar y garantizar la atención permanente y personalizada al cliente. • Ejecutar promociones, reconocimientos, sanciones y evaluar al personal en coordinación con el departamento de Recursos Humanos. • Exigir y controlar el cumplimiento del Reglamento Interno del hotel. • Garantizar el cumplimiento de la política de calidad del hotel, garantizando que el servicio que se le brinda al cliente sea de su entera satisfacción. • Cumplir con las normas de seguridad del trabajo y la seguridad informática. 	
Competencias del cargo:	Dimensiones:
1. Orientación al cliente y al resultado de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es capaz de pensar como sus clientes y satisfacer sus expectativas y necesidades. ➤ Responde con rapidez y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente. Se compromete personalmente ofreciéndole información útil y/o servicio de manera cordial.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantiene la fidelidad del cliente. ➤ Desarrolla un clima de servicio en el área.
2. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motiva a otros para que alcancen sus metas. ➤ Influye en las decisiones y produce cambios. ➤ Inspira una visión común. ➤ Modela el camino, convence, persuade.
3. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estimula el trabajo en equipo y el análisis de los problemas. ➤ Comparte con su equipo los retos. ➤ Se compromete con los objetivos del grupo y los motiva en la consecución de las metas. ➤ Fomenta la productividad del equipo.
4. Efectividad en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abarca todas las posibilidades en una situación antes de tomar una decisión y la colega con sus subordinados. ➤ Rápido en el análisis en momentos claves.
5. Facilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral en diversos idiomas. ➤ Transmite de forma clara y coherente. ➤ Redacta de forma clara, precisa informes.
6. Orientación al desarrollo de las personas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Detecta las necesidades de capacitación de sus subordinados. ➤ Se interesa porque sus trabajadores tengan acceso a diferentes acciones de capacitación. ➤ Transmite conocimientos y habilidades como entrenador. ➤ Insta a los subordinados a la superación y trasmisión mutua de conocimientos. ➤ Promueve el análisis de experiencias positivas y negativas.
7. Sentido estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Visiona el futuro. ➤ Acepta riesgos, cambios. ➤ Es un generador de cambios(actitud proactiva)
8. Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabaja efectivamente con una variedad de situaciones, individuos y grupos. ➤ Sabe cuándo aceptar cambios en el trabajo y la organización. ➤ Percibe objetivamente las situaciones y escucha el punto de vista de los demás.

Requisitos o exigencias del cargo o puesto:

- Formación mínima necesaria: Graduado universitario en carreras afines.
- Experiencia previa: 2 años de experiencia laboral en la actividad.

Conocimientos específicos:

Técnicas de Recepción.

Conocimientos integrales de las actividades hoteleras.

Comercialización, Marketing y Relaciones Públicas

Conocimientos de la GRH.

Técnicas de Dirección (cursos y entrenamientos).

Conocimientos de Gestión de la Calidad.

Dominio de al menos dos idiomas.

Conocimientos de informática.

Conocimientos político-ideológicos.

- Requisitos físicos:

Voz y dicción correcta.

Buena presencia personal

No tener trastornos del sistema nervioso.

No tener padecimientos severos crónicos.

Poseer resistencia a la fatiga.

- Requisitos de personalidad:

Comunicativo

Seguro de sí mismo
Dinámico
Controlado
Competente
Diplomático
Convincente
Hospitalario
<p>Responsabilidades respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes: Mantener empatía con el cliente interno y externo y brindar un servicio de calidad. • Recursos Humanos: Dirigir, asesorar y controlar al personal que integra el área y responder por la calidad, utilización, y conservación de la información. • Recursos financieros: Exigir el cumplimiento del presupuesto aprobado. • Recursos Materiales: Responder por los recursos y medios del área y estimular al cuidado y conservación de los mismos. • Calidad de los servicios: Garantizar la calidad de los procesos de recepción hotelera para brindar un servicio de excelencia a los clientes.
<p>Condiciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico y mental: Desgaste físico mínimo y mental alto, por la diversidad de decisiones que se adoptan diariamente, lo que genera tensión nerviosa. • Ambiente laboral: De cumplirse las reglas de seguridad e higiene, salud y medio ambiente laboral, las condiciones de trabajo deben ser agradables. • Riesgos más comunes: Pequeños accidentes o averías de oficina. Stress y tensión nerviosa por los horarios de trabajo extraordinario. • Régimen de trabajo y descanso: 6 días a la semana y localizable en el horario de descanso. Son frecuentes las horas de trabajo extraordinario.
<p>Cultura organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expectativas del comportamiento: Su comportamiento debe estar identificado con los valores de la cultura nacional y con el modelo de desarrollo económico y social cubano; aplicando en su esfera la concepción para el desarrollo de un turismo sano, seguro y sostenible. Debe poseer la integridad personal, compromiso social y cultura general integral que todo directivo hotelero requiere para integrar un equipo unido, comprometido con los valores compartidos de la organización, basado en el ejemplo personal emanado del cumplimiento del Código de Ética, el Reglamento Disciplinario y las regulaciones legales vigentes. • Clima organizacional: <ul style="list-style-type: none"> - Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad. - Crear un elevado sentimiento de pertenencia - Incentivar al desarrollo profesional de sus subordinados - Crear un ambiente de comunicación abierta.

Fuente: Elaboración por el autor.

Anexo 15. Perfiles de competencias del puesto de Ama de Llaves. (Fuente: Continuación).

❖ **Ama de Llaves**

Perfil de Competencias	
Denominación del cargo o puesto: Ama de Llaves	
Departamento al cual pertenece: Regiduría de Pisos	
Categoría ocupacional: Dirigente	Grupo escala: XV
Misión del cargo o puesto: Contribuir a la satisfacción de los clientes y sus requerimientos planificando, organizando, dirigiendo y controlando las actividades relacionadas con la higiene, limpieza, acondicionamiento, confort y puesta a punto de las habitaciones y áreas del hotel.	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar y controlar el trabajo del departamento analizando y evaluando los partes y previsiones de ocupación, así como las incidencias del turno anterior. • Organizar y distribuir turnos de trabajo, horarios y francos de acuerdo a las previsiones de ocupación. • Controlar la previsión del personal en correspondencia a las necesidades organizativas. • Controlar al personal de servicio para darle instrucciones necesarias respecto a las tareas a realizar y mercados priorizados. • Controlar y supervisar el stock de ropas de habitaciones y su reposición, de acuerdo a los cambios efectuados en cada servicio. • Controlar los inventarios de ropa del office de las camareras y almacén de Ama de Llaves, controlando las bajas por pérdida o por descartes diarios y mensuales. • Organizar y controlar la limpieza de las habitaciones, incluyendo ventanas, pasillos y oficinas. • Ejecutar muestreos y check – list de habitaciones, emitiendo informes que puedan ser oportunos de acuerdo a sus resultados. • Organizar y controlar la limpieza y puesta a punto de las habitaciones para clientes VIP. • Controlar las habitaciones no ocupadas, libres, pendientes de limpieza y bloqueadas. • Planificar con el departamento de mantenimiento las habitaciones fuera de orden para limpiezas generales, pintura, mantenimiento preventivo o de restauración o cualquier otra que pueda producirse. • Ejecutar el parte diario del estado de las habitaciones, analizando las diferencias que se puedan producir en el área de recepción. 	

- Controlar la calidad del lavado, planchado y tratamiento general dado a la ropa de habitaciones, informando las deficiencias encontradas.
- Controlar y mantener actualizados los inventarios de materiales, insumos y productos y analizar diariamente los gastos de insumos.
- Controlar el resultado y sugerencias de las encuestas, tomando las medidas necesarias para lograr la satisfacción del cliente.
- Planificar y controlar los planes de limpieza generales por las áreas.
- Controlar los inventarios permanentes de muebles y equipos ubicados en las habitaciones y áreas nobles bajo su jurisdicción; así como los traslados momentáneos o definitivos que se produzcan en estos, ya sean por bajas, préstamos o reparación.
- Controlar la atención a clientes enfermos, personas mayores y otras situaciones especiales, dando las instrucciones oportunas en cada caso.
- Atender personalmente a los clientes que lo soliciten.
- Controlar los objetos olvidados a través del registro establecido, así como el destino de los mismos de acuerdo a lo reglamentado.
- Ejecutar la confección del presupuesto en lo que corresponde a su departamento e informar sobre las necesidades y ofertas de ropa, maquinaria, materiales de limpieza y cambios de decoración.
- Proponer promociones, reconocimientos y sanciones y evaluar al personal, en coordinación con el departamento de Recursos Humanos.
- Controlar el cumplimiento de las normas de seguridad, salud e higiene del trabajo y las normas sobre seguridad informática.
- Controlar el cumplimiento del Reglamento Interno del hotel.
- Controlar la calidad de los servicios que se ofrece en el área, así como el cumplimiento de los objetivos del área.

Competencias del cargo:	Dimensiones:
1. Experiencia técnica y profesional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conoce a fondo de la actividad que se realiza en el área. ➤ Está al tanto del trabajo que se realiza. ➤ Controla el cumplimiento de las regulaciones, normas y procesos del departamento de Regiduría de Pisos.
2. Orientación al cliente y al resultado de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es capaz de pensar como sus clientes y satisfacer sus expectativas y necesidades. ➤ Responde con rapidez y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente. Se compromete personalmente ofreciéndole información útil y/o servicio de manera cordial. ➤ Mantiene la fidelidad del cliente. ➤ Desarrolla un clima de servicio en el área.
3. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motiva a otros para que alcancen sus metas. ➤ Influye en las decisiones y produce cambios. ➤ Inspira una visión común. ➤ Modela el camino, convence, persuade.
4. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estimula el trabajo en equipo y el análisis de los problemas. ➤ Comparte con su equipo los retos. ➤ Se compromete con los objetivos del grupo y los motiva en la consecución de las metas. ➤ Fomenta la productividad del equipo.
5. Efectividad en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abarca todas las posibilidades en una situación antes de tomar una decisión y la colega con sus subordinados. ➤ Rápido en el análisis en momentos claves.

6. Orientación al desarrollo de las personas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Detecta las necesidades de capacitación de sus subordinados. ➤ Se interesa porque sus trabajadores tengan acceso a diferentes acciones de capacitación. ➤ Trasmite conocimientos y habilidades como entrenador. ➤ Insta a los subordinados a la superación y transmisión mutua de conocimientos. ➤ Promueve el análisis de experiencias positivas y negativas.
7. Delegación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organiza y distribuye objetivos y tareas para facilitar la realización del trabajo. ➤ Otorga autoridad a los miembros del equipo para tomar decisiones y mover los recursos indispensables. ➤ Controla los resultados obtenidos y asume responsabilidades por los mismos.
8. Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabaja efectivamente con una variedad de situaciones, individuos y grupos. ➤ Sabe cuándo aceptar cambios en el trabajo y la organización. ➤ Percibe objetivamente las situaciones y escucha el punto de vista de los demás.

Requisitos o exigencias del cargo o puesto:

- Formación mínima necesaria: Graduado de nivel Universitario en carreras afines. Curso de Ama de Llaves en cualquiera de las modalidades que ofrece FORMATUR.

- Experiencia previa: De 4 a 6 años en la especialidad de Regiduría de Pisos.

- Conocimientos específicos:

- Conocimientos técnicos de la actividad

- Conocimientos de gestión económica.

- Conocimientos de la gestión de Capital Humano.

- Técnicas de Dirección (cursos y entrenamientos).

- Conocimientos de Gestión de la Calidad.

- Dominio de al menos un idioma.

- Conocimientos de informática.

- Conocimientos de la actividad de servicios técnicos.

- Conocimientos político-ideológicos.

- Requisitos físicos:

- Buena salud física y mental

- Poseer resistencia a la fatiga.

- Requisitos de personalidad:

- Creativo

- Seguro de sí

- Dinámico

- Controlado

- Competente

- Convincente

1. No exigidos

2. Bajos

3. Medios

4. Altos

Responsabilidades respecto a:

- Clientes: Garantizar la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes y retroalimentarse del criterio de los clientes.

- Recursos Humanos: Dirigir el personal que integra el área y favorecer el trabajo en equipo para lograr un clima laboral que estimule el sentido de pertenencia, el espíritu de colaboración y compromiso con la organización.

<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Financieros: Uso racional y equitativo de los recursos financieros que se asignen emitiendo criterios sobre el presupuesto asignado. • Recursos Materiales: Controlar los equipos y materiales puestos a disposición del área. • Calidad de los servicios: Seguimiento de forma constante a la calidad de los servicios vinculados a la higiene, limpieza, confort y otros servicios especiales.
<p>Condiciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo Físico y Mental: El esfuerzo físico es moderado. El mental es alto, por la diversidad de decisiones que se adoptan diariamente, lo que genera tensión nerviosa. • Ambiente Laboral: De cumplirse las reglas de seguridad e higiene, salud y medio ambiente laboral, las condiciones de trabajo deben ser agradables, no obstante puede ser estresante, muy dinámico. • Riesgos más Comunes: Alergias por contacto con productos químicos. • Régimen de Trabajo y Descanso: Trabajo de lunes a sábado con un franco semanal (domingo). Son frecuentes las horas de trabajo extraordinario.
<p>Cultura organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expectativas del comportamiento: Su comportamiento debe estar identificado con los valores de la cultura nacional y con el modelo de desarrollo económico y social cubano; aplicando en su esfera la concepción para el desarrollo de un turismo sano, seguro y sostenible. Debe poseer la integridad personal, compromiso social y cultura general integral que todo directivo hotelero requiere para integrar un equipo unido, comprometido con los valores compartidos de la organización, basado en el ejemplo personal emanado del cumplimiento del Código de Ética, el Reglamento Disciplinario y las regulaciones legales vigentes. • Clima organizacional: <ul style="list-style-type: none"> - Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad. - Crear un elevado sentimiento de pertenencia - Incentivar al desarrollo profesional de sus subordinados - Crear un ambiente de comunicación abierta.

Fuente: Elaboración por el autor.

Anexo 15. Perfiles de competencias del puesto Camarero de Habitaciones (Jefe de Brigada); (Fuente: Continuación).

❖ **Camarero de Habitaciones (Jefe de Brigada)**

Perfil de Competencias		
<u>1. DATOS GENERALES</u>		
Denominación del cargo o puesto: Camarero de Habitaciones (Jefe de Brigada)		
Departamento al cual pertenece: Regiduría de Pisos		
Categoría ocupacional: Servicio	Grupo escala: VIII	
Subordinación Directa a: Técnico B en Servicio de alojamiento		
Sistema de pago: Por tiempo Real Trabajado.	Salario: \$285.00	Estimulación: Utilidades + 10.00 cuc de aseo
<u>2. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO</u>		
Misión: Supervisar el trabajo y disciplina de los camareros de habitaciones y roperos del departamento de Regiduría de Pisos.		
Visión del Cargo: Distinguirse de su competencia y lograr la fidelización de sus clientes a través de los detalles y limpieza de las habitaciones.		
<u>3. REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO</u>		
Requisitos Mínimos Necesarios: Ser graduado de nivel medio-superior.		
Especialidades preferentes: Curso de camarera de habitaciones por FORMATUR.		
Necesidad de adiestramiento: X Sí No		
Requisitos Físicos o Aparenciales Relevantes: Buena salud física y mental.		
Conocimientos y Habilidades específicas:		
<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad técnico- laboral -Sólida preparación. -Habilidades para controlar, uso correcto de los recursos puestos a su disposición. - Conocimientos Político - ideológicos. -Conocimientos sobre la Defensa. -Conocimientos relacionados con la actividad. -Conocimientos para la toma de decisiones. -Técnicas de decoración. -Conocimientos idiomáticos. -Gestión de la Calidad. 		
Otras exigencias: Tener una experiencia previa de 3 meses en el puesto de trabajo.		
<u>4. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO</u>		

Condiciones Ambientales (iluminación, microclima): Condiciones buenas Características del trabajo: Exige de esfuerzo físico y de concentración durante períodos prolongados.	
Factores de Riesgo: No está expuesto a Riesgo Severos	
Medios de Seguridad: Cumplir con las Reglas de Servicios Técnicos en el Puesto de Trabajo y Recibir la Instrucción General.	
Tipo y grado de esfuerzo característico: Moderado	
Físico: El esfuerzo físico es moderado	
Mental: Moderado	
Condiciones Organizativas:	Área de Trabajo: Oficina y supervisando en las habitaciones. Régimen de Trabajo y Descanso: Trabaja 6 días con un franco semanal. Horario de trabajo y duración de la Jornada: La jornada laboral es de ocho horas de 9:00am- 5:00pm pero son frecuentes las horas de trabajo extraordinario.
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: Dotación de habitaciones, materiales y artículos de limpieza, impresos de clientes, materiales auxiliares.	
Responsabilidad: Responde por los Camarero de Habitaciones, por los medios y útiles asignado, incide directamente en la calidad del servicio de alojamiento de las habitaciones y no incide directamente en las cuestiones económicas	
Relaciones: con el departamento de Recepción, con el departamento de RRHH, con el departamento de Servicios Técnicos, con el Especialista en Servicios de alojamiento (Jefe de Grupo), Técnico B en Servicios de alojamiento (Jefe de Turno), programador-controlador, camareras de habitaciones, roperos y con todos los demás compañeros de trabajo.	
<u>5. COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO</u>	
<u>COMPETENCIAS</u>	<u>Dimensiones</u>
1. Experiencia técnica y profesional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conoce a fondo de la actividad que se realiza en el área. ➤ Está al tanto del trabajo que se realiza. ➤ Tener experiencia en la actividad de alojamiento. ➤ Mantener buena comunicación con los clientes y personal subordinado.
2. Poder de inventiva y creatividad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser innovadores, prácticos y creativos. ➤ Tener iniciativa y ser analítico. ➤ Tener rapidez en la toma de decisiones.
3. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motiva a otros para que alcancen sus metas. ➤ Influye en las decisiones y produce cambios.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inspira una visión común. ➤ Modela el camino, convence, persuade.
4. Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estimula el trabajo en equipo y el análisis de los problemas. ➤ Comparte con su equipo los retos. ➤ Se compromete con los objetivos del grupo y los motiva en la consecución de las metas. ➤ Fomenta la productividad del equipo.
5. Ética	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poseer adecuadas reglas de educación formal. ➤ Cumplir con los principios del Código de Ética. ➤ Respetar los valores de la empresa. ➤ Atender a los reglamentos y normas jurídicas. ➤ Respetar la información reservada o confidencial. ➤ Ser ejemplo dentro y fuera de la empresa.
6. Orientación al desarrollo de las personas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Detecta las necesidades de capacitación de sus subordinados. ➤ Se interesa porque sus trabajadores tengan acceso a diferentes acciones de capacitación. ➤ Trasmite conocimientos y habilidades como entrenador. ➤ Insta a los subordinados a la superación y transmisión mutua de conocimientos. ➤ Promueve el análisis de experiencias positivas y negativas.
7. Facilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener fluidez y facilidad en la comunicación oral. ➤ Escuchar activamente y tomar en cuenta el criterio de sus subordinados. ➤ Expresar claramente sus ideas y hacer presentaciones efectivas.. ➤ Obtener o transmitir la información requerida y dar retroalimentación de manera constructiva.

Fuente: Elaboración por el autor.

**Anexo 15. Perfiles de competencias del puesto Camarero de Habitaciones ;
(Fuente: Continuación).**

❖ **Camarera de habitaciones**

1. DATOS GENERALES	
Denominación del cargo o puesto de trabajo: Camarera de habitaciones	
Área a la que pertenece: Regiduría de Pisos	
Categoría Ocupacional: Servicio	Grupo escala salarial: V
Subordinación Directa a: Camarera de habitación (Jefe de Brigada)	Sistema de pago: Por tiempo Real Trabajado.
Salario: \$255.00	Estimulación: Utilidades + 10.00 cuc de aseo
2. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO	
Misión: Encargado de la limpieza y confort de las habitaciones del hotel, la limpieza de las habitaciones, alcanzar el máximo de calidad en el servicio de habitaciones para lograr el 100% de satisfacción del cliente en la instalación. Visión del Cargo: Distinguirse de su competencia y lograr la fidelización de sus clientes a través de los detalles y limpieza de las habitaciones.	
3. REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Requisitos Mínimos Necesarios: Ser graduado de nivel medio-superior	
Especialidades preferentes: Curso de camarera de habitaciones por FORMATUR.	
Necesidad de adiestramiento: X Sí No	
Requisitos Físicos o Aparenciales Relevantes: Buena salud física.	
Conocimientos y Habilidades específicas: -Capacidad técnico- laboral -Sólida preparación. -Habilidades para controlar, uso correcto de los recursos puestos a su disposición. - Conocimientos Político - ideológicos. -Conocimientos sobre la Defensa. -Conocimientos relacionados con la actividad. -Técnicas de decoración. -Conocimientos idiomáticos. -Gestión de la Calidad.	
Otras exigencias: Tener una experiencia previa de 3 meses en el puesto de trabajo.	
4. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales (iluminación, microclima): Condiciones normales Características del trabajo: Exige de gran esfuerzo físico y poco mental	

Factores de Riesgo: Caída al suelo donde se encuentre laborando, alergia a algunos productos químicos de limpieza.	
Medios de Seguridad: Cumplir con las Reglas de Servicios Técnicos en el Puesto de Trabajo y Recibir la Instrucción General.	
Tipo y grado de esfuerzo característico: Medianamente Moderado	
Físico: Gran esfuerzo físico	
Mental: Poco	
Condiciones Organizativas:	Area de Trabajo: Diferentes Habitaciones de un bungalow.
	Régimen de Trabajo y Descanso: Trabaja 6 días con un franco semanal.
	Horario de trabajo y duración de la Jornada: La jornada laboral es de ocho horas de 9:00am- 5:00pm y son frecuentes las horas de trabajo extraordinario.
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: Dotación de habitaciones, materiales y artículos de limpieza, impresos de clientes, materiales auxiliares.	
Responsabilidad: Responde por los medios y útiles presentes en el Bungalow asignado e incide directamente en la calidad del servicio de alojamiento de las habitaciones.	
Relaciones: con el departamento de Servicios Técnicos, con el Especialista en Servicios de alojamiento (Jefe de Grupo), Técnico B en Servicios de alojamiento (Jefe de Turno), programador-controlador, camareras de habitaciones (Jefe de Brigada), roperos y con todos los demás compañeros de trabajo.	

5. COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO

<u>COMPETENCIAS</u>	<u>DIMENSIONES</u>
1. Habilidades y Experiencias.	- Tener experiencia en la actividad de alojamiento. -Mantener buena comunicación con los clientes y sus compañeros.
8. Poder de inventiva y creatividad	-Ser innovadores, prácticos y creativos. -Tener iniciativa y ser analítico.
3. Ética	-Poseer adecuadas reglas de educación formal. -Respetar los valores de la empresa. -Atenerse a los reglamentos y normas jurídicas.
4. Orientación al cliente:	-Ser capaz de pensar como sus clientes y satisfacer sus expectativas y necesidades. -Comprometerse personalmente ofreciéndole información útil y/o servicio de manera cordial. -Mantener la fidelidad del cliente. -Desarrollar un clima de servicio.
5. Facilidades comunicativas	- Tener fluidez y facilidad en la comunicación oral con los clientes y sus compañeros.

	<ul style="list-style-type: none"> -Expresar claramente sus ideas y hacer presentaciones efectivas. -Obtener o transmitir la información requerida y dar retroalimentación de manera constructiva.
6. Dominio en la planificación de su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer prioridad a sus tareas (tiene en cuenta la importancia y el tiempo para llevarlas a cabo) -Llevar un cronograma de actividades a realizar.
7. Autodesarrollo personal	<ul style="list-style-type: none"> -Ser preocupado por participar en diversas acciones de capacitación para superarse. -Mejorar constantemente su nivel de idioma.

Fuente: Elaboración por el autor.

Anexo 15. Perfiles de competencias del puesto Recepcionista hotelero ; (Fuente: Continuación).

❖ **Recepcionista hotelero**

<u>1. DATOS GENERALES</u>	
Denominación del cargo o puesto de trabajo: Recepcionista hotelero.	
Área a la que pertenece: Recepción	
Categoría Ocupacional: Servicio	Grupo escala salarial: V
Subordinación Directa a: Camarera de habitación (Jefe de Brigada)	Sistema de pago: Por tiempo Real Trabajado.
Salario: \$255.00	Estimulación: Utilidades + 10.00 cuc de aseo
<u>2. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO</u>	
Misión: Encargado del proceso de recibimiento estancia y despedida de clientes, debiendo alcanzar el máximo de calidad en el servicio para lograr el 100% de satisfacción del cliente en la instalación. Visión del Cargo: Distinguirse de su competencia y lograr la fidelización de sus clientes a través de la rapidez y calidad del servicio.	
<u>3. REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO</u>	
Requisitos Mínimos Necesarios: Ser graduado de nivel medio-superior	
Especialidades preferentes: Curso de recepcionista de FORMATUR.	
Necesidad de adiestramiento: X Sí No	
Requisitos Físicos o Aparenciales Relevantes: Buena salud física.	
Conocimientos y Habilidades específicas: <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad técnico- laboral - Sólida preparación. - Habilidades para controlar, uso correcto de los recursos puestos a su disposición. - Conocimientos Político - ideológicos. - Conocimientos sobre la Defensa. - Conocimientos relacionados con la actividad. - Conocimientos de Contabilidad. - Conocimientos idiomáticos. - Habilidades comunicativas. - Gestión de la Calidad. 	
Otras exigencias: Tener una experiencia previa de 3 meses en el puesto de trabajo.	
<u>4. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO</u>	

Condiciones Ambientales (iluminación, microclima): Condiciones normales	
Características del trabajo: Exige de gran esfuerzo físico mental	
Factores de Riesgo: No se encuentra expuesto a riegos severos	
Medios de Seguridad: Cumplir con las Reglas de Servicios Técnicos en el Puesto de Trabajo y Recibir la Instrucción General.	
Tipo y grado de esfuerzo característico: Moderado	
Físico: No realiza gran esfuerzo físico	
Mental: Alto	
Condiciones Organizativas:	Área de Trabajo: Front Office o Carpeta
	Régimen de Trabajo y Descanso: Trabaja 3 días y descansa 3. En frecuencia de uno por uno
	Horario de trabajo y duración de la Jornada: La jornada laboral es de 12 horas.
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: Dotación documentos de reserva, roming-list, recibo de ingreso, Brazaletes, Misceláneos, Ajustes, Paid Outs,	
Responsabilidad: Responde por los medios y útiles presentes en el área de trabajo, como computadoras caja de cambio, y otros medios.	
Relaciones: con el departamento de Servicios Técnicos, con el Especialista en Servicios de alojamiento (Jefe de Grupo), Técnico B en Servicios de alojamiento (Jefe de Turno), programador-controlador, camareras de habitaciones y Coordinadora de pisos.	
<u>5. COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO</u>	
<u>COMPETENCIAS</u>	<u>DIMENSIONES</u>
1. Habilidades y Experiencias.	- Tener experiencia en la actividad de alojamiento. - Mantener buena comunicación con los clientes y sus compañeros.
2. Poder de inventiva y creatividad	- Ser innovadores, prácticos y creativos. - Tener iniciativa y ser analítico. - Autodidacta, en el puesto de trabajo
3. Habilidades Comunicativas.	- De fácil trato - Extremadamente educado ya que es la cara de la entidad. - Afable al entablar una conversación - Ser capaz de abrirse a cualquier crítica o requerimiento de los clientes - Debe ser paciente y tratar de mantener la ecuanimidad.
4. Ética	- Poseer adecuadas reglas de educación formal.

	<ul style="list-style-type: none"> - Respetar los valores de la empresa. - Atenerse a los reglamentos y normas jurídicas.
5. Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Ser capaz de pensar como sus clientes y satisfacer sus expectativas y necesidades. - Comprometerse personalmente ofreciéndole información útil y/o servicio de manera cordial. - Mantener la fidelidad del cliente. - Desarrollar y mantener un buen clima de servicio.
6. Facilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> - Tener fluidez y facilidad en la comunicación oral con los clientes y sus compañeros. - Expresar claramente sus ideas y hacer presentaciones efectivas. - Obtener o transmitir la información requerida y dar retroalimentación de manera constructiva.
7. Dominio en la planificación de su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer prioridad a sus tareas (tiene en cuenta la importancia y el tiempo para llevarlas a cabo) - Llevar un cronograma de actividades a realizar.
8. Autodesarrollo personal	<ul style="list-style-type: none"> - Ser preocupado por participar en diversas acciones de capacitación para superarse. - Mejorar constantemente su nivel de idioma.

Fuente: Elaboración por el autor.

Anexo 16. Aval otorgado por el hotel. Fuente: Hotel Playa Cayo Santa María

GUPO GAVIOTA S.A
HOTEL "PLAYA CAYO SANTA MARIA

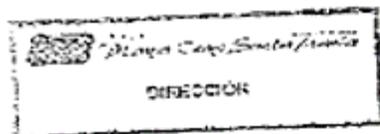
AVAL

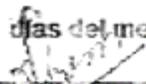
Según criterio de los especialistas del Hotel Playa Cayo Santa Maria, los cuales han valorado el trabajo titulado Planificación estratégica de Recursos Humanos para el área de Alojamiento del Hotel Playa Cayo Santa Maria, el desarrollo de la investigación ha permitido la aplicación de la actividad de PRH de forma estratégica para la planificación de RR.HH a largo plazo. Además ha permitido la adecuación de las competencias profesionales del personal que labora en el área de Alojamiento con la elaboración de los perfiles d competencia del área, en correspondencia con las condiciones reales de la entidad y los elementos del entorno en el que se inserta. Dicha investigación puede ser aplicada en otras áreas del Hotel para con ello mejorar la satisfacción de los clientes brindando servicios con calidad a través de la correcta planificación de los RR.HH.

La planificación estratégica de RR.HH le proporciona a la dirección una valiosa herramienta de gestión, permitiendo a demás que el área de Alojamiento cuente con el personal idóneo para brindar el servicio contribuyendo a logro de excelentes resultados para el hotel en general.

Por lo antes expuesto se desea expresar a la dirección universitaria y al Centro de Estudios Turísticos de La Universidad Central "Marta Abreu" de la Villas el reconocimiento al autor del trabajo y el deseo de que continúen investigando y aportando valiosas experiencias en la solución de los problemas del sector en la provincia de Villa Clara específicamente en el destino Cayos de Villa Clara.

Dado en el Hotel Playa Cayo Santa María a los 6 días del mes de junio de 2014





Tamara Perez Alonso
Especialista en Servicio de Alojamiento
(Jefe de Grupo)



Jorge Luis Calderin Alvarez
Director General Hotel Playz Cayo Santa Maria

