

**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Ingeniería Industrial
Centro de Estudios Turísticos**



Trabajo de Diploma

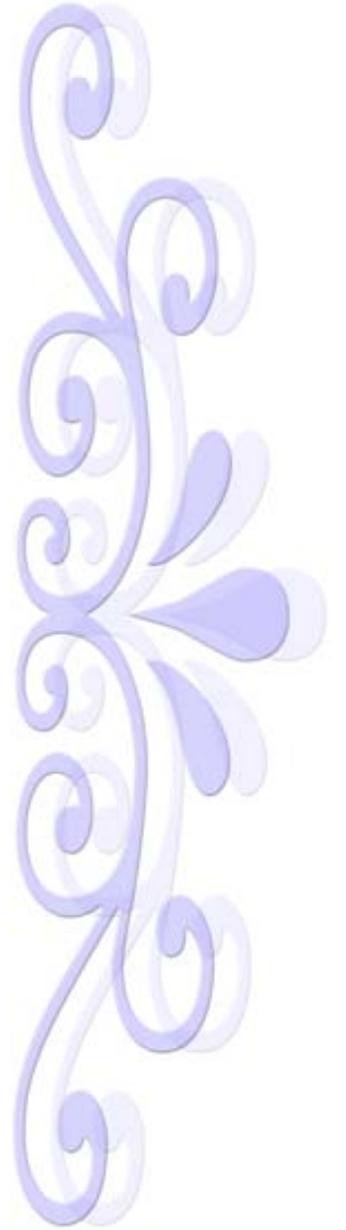
**PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL
HOTEL BARCELÓ “CAYO SANTA MARÍA”**

Diplomante: Rodney Alfonso Alfonso

Tutor: Dr. C. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez

Consultante: M Sc. Lic. Flora Real Pérez

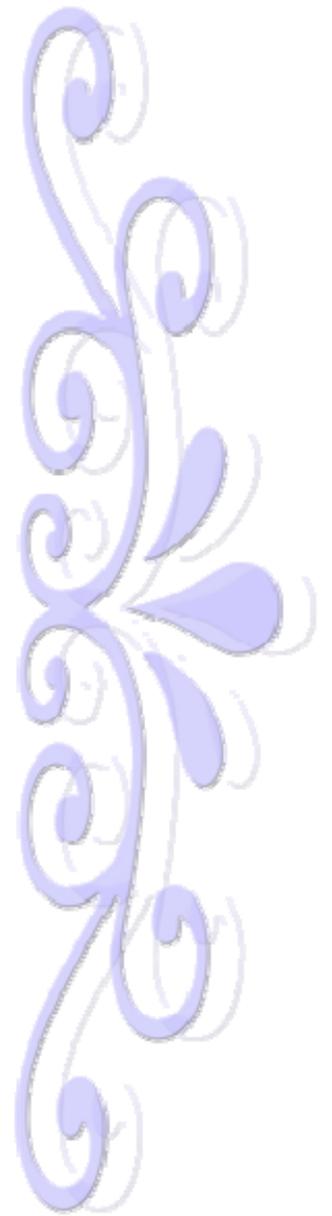
**Santa Clara
2009**



pensamiento

*No es la inteligencia recibida y casual lo que da al hombre honor:
sino el modo con que la usa y la salva.*

José Martí



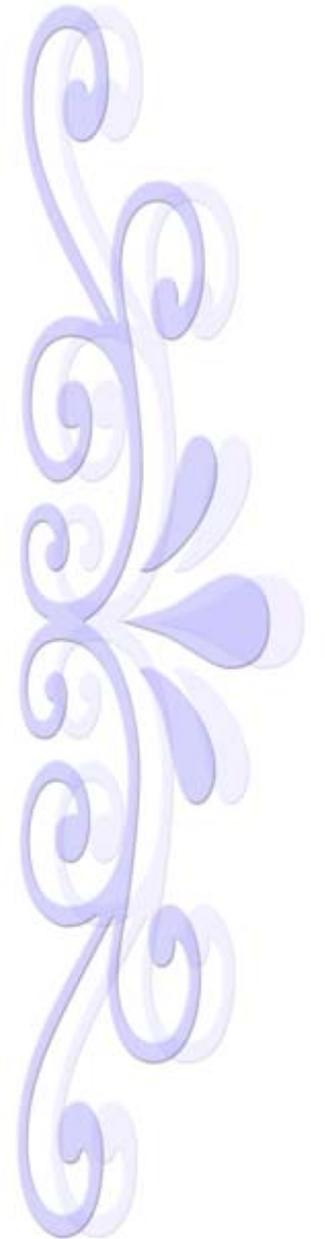
AGRADECIMIENTOS

Este momento es pequeño para agradecer a todas las personas que de alguna manera me ayudaron y acompañaron en esta larga carrera para aspirar a este premio. En especial quiero mencionar a:

- **A papá, mamá y Lola por ser tan importantes para mí, su constante apoyo y a la vez ser mis piernas.**
- **A mis amigos, que ellos realmente saben quienes son y no necesito mencionarlos.**
- **A Alis por su grata compañía e inmenso cariño hacia mí.**
- **A mi tutor Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez por enseñarme a aprender.**
- **A Isabel por su buena atención, amistad y ayuda.**
- **A los profesores que ayudaron realmente a mi formación en todos estos años.**
- **A los trabajadores del Hotel Barceló "Cayo Santa María" que contribuyeron al desarrollo de este Trabajo de Diploma y me ayudaron con muy buena voluntad.**

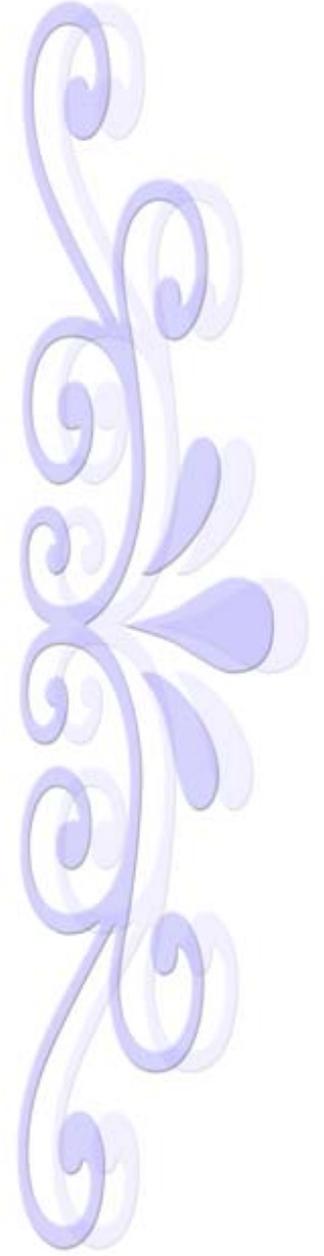
Nadie piense que lo he olvidado u omitido, **(familia, amigos, compañeros, profesores)** todos están dentro de mí. La ayuda de todos ustedes fue muy importante. **Otra vez, Muchas Gracias a todos,**

YO.



Dedicatoria

A papá y a mamá, que son la razón y fuerza para hacer este deseo, una realidad. Solo con el cariño y la educación que día a día ustedes me han brindado, han hecho que llegue aquí. Esto es para ustedes.



Resumen

RESUMEN

Los recursos humanos (RRHH) son decisivos en todos y cada uno de los servicios que se prestan en los hoteles y es necesario lograr su eficaz gestión por los directivos. En este contexto toma esencial importancia la planificación de los recursos humanos (PRH), con un carácter estratégico para enfrentar los cambios de modo proactivo. En la actualidad, los clientes son muy conocedores y exigentes en el servicio, por lo que resulta necesario anticiparse a sus necesidades para servirlo con calidad. El Hotel Barceló “Cayo Santa María” ubicado en el destino turístico “Cayos de Villa Clara”, recientemente inaugurado ya se ha adentrado con gran esfuerzo a transformar su conducta y capacidad en el marco de las actividades de PRH. El presente Trabajo de Diploma tiene como objetivo diseñar un plan de RRHH en correspondencia con las características del objeto de estudio práctico para mejorar la calidad, eficacia y eficiencia en la actividad de PRH en la gestión de los recursos humanos (GRH). Tomando como punto de partida la realización de un diagnóstico del estado de la actividad y la aplicación práctica de un procedimiento para la Planificación de los Recursos Humanos en mega hoteles, se obtienen las necesidades de la fuerza de trabajo con las competencias necesarias. Para dar cumplimiento al objetivo se emplean varios métodos y técnicas entre los que se encuentran técnicas de trabajo en grupos, entrevistas, observación directa, el análisis y síntesis. Además se emplean softwares como el Visio para la presentación de gráficos, figuras, resultados y anexos.

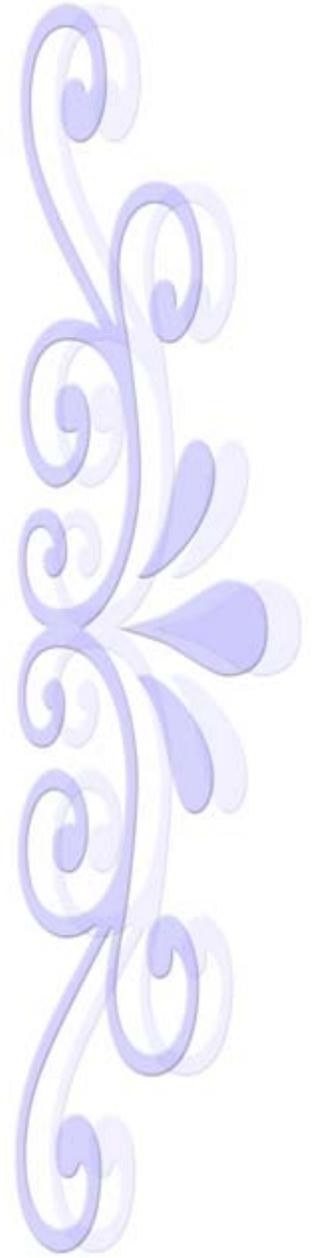


Summary



SUMMARY

The human resources are important in all services that are rendered in the hotels and it is necessary to achieve their effective administration for a manager. In this context the human resources planning takes essential importance with a strategic character to confront the changes. At the present time, the clients are very knowledgeable in the service and it is necessary provide with quality. The “Barceló Cayo Santa María” hotel is located in “Cayos de Villa Clara” tourist destination is transforming yours conduct and capability in the activities of human resources planning. The objective of the present work is to design a human resources plan in correspondence with the characteristics of the “Barceló Cayo Santa María” hotel to improve the quality, effectiveness and efficiency in this process. First, it makes a diagnostic of the activity for to apply a human resource planning procedure. Then in the plan are obtaining the necessities of the manpower with the necessary competitions. The methods and techniques used are teamwork, interviews, observation, the analysis and synthesis. Softwares like the Visio are also used for the presentation of graphics, figures, results and annexes.



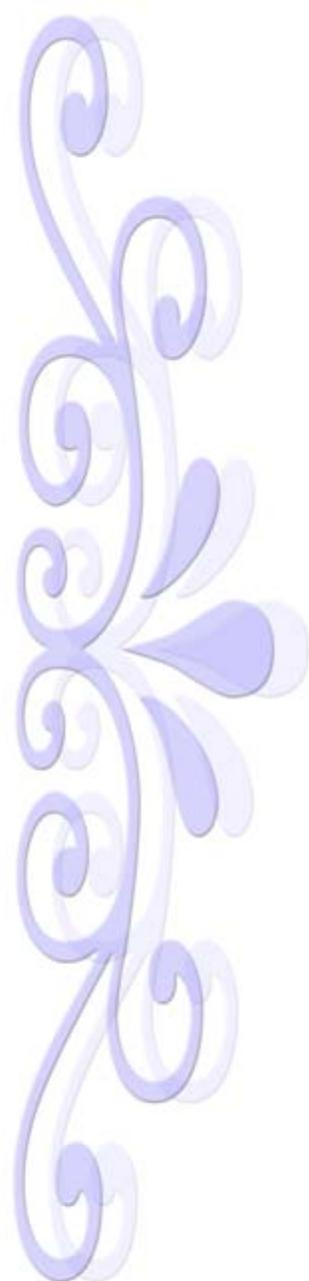
Indice

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE GESTIÓN HOTELERA Y PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	5
1.1 Introducción	5
1.2 Organización y Gestión Hotelera	6
1.2.1 Turismo y hospitalidad.....	6
1.2.2 Tipología hotelera	8
1.3 La gestión de recursos humanos y su papel en la dirección hotelera.....	10
1.4 El sistema de gestión de recursos humanos en el turismo en Cuba.....	16
1.5 Planificación de recursos humanos y su papel dentro de la gestión.....	18
1.5.1 Modelos de planeación de recursos humanos.....	23
1.6 La planificación de recursos humanos en hoteles	24
1.7 Conclusiones del primer capítulo	26
2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL HOTEL BARCELÓ “CAYO SANTA MARÍA”	27
2.1 Introducción	27
2.2 Procedimiento para el diagnóstico del estado actual de la planificación de los recursos humanos en hoteles.....	27
2.3 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del estado actual de la planificación de los recursos humanos en el Hotel Barceló “Cayo Santa María”	31
2.4 Conclusiones del segundo capítulo	44



3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL HOTEL BARCELÓ “CAYO SANTA MARÍA”	45
3.1 Introducción	45
3.2 Procedimiento para la elaboración de la planificación de recursos humanos en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas	45
3.2.1 Fase I: Preparatoria	46
3.2.2 Fase II: Determinación de las necesidades de recursos humanos.....	48
3.2.3 Fase III: Ejecución	51
3.2.4 Fase IV: Regulación y Control	51
3.3 Diseño y desarrollo del plan de recursos humanos en el objeto de estudio práctico	51
3.3.1 Fase I: Preparatoria	52
3.3.2 Fase II: Determinación de las necesidades de recursos humanos.....	54
3.3.3 Fase III: Ejecución	58
3.3.4 Fase IV: Regulación y Control	59
3.4 Conclusiones del tercer capítulo	59
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	68



Introducción



INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI se ha dejado atrás el período post industrial y la sociedad mundial se encuentra en la era de la informática, la biotecnología, la electrónica y los servicios, donde el recurso humano (RH) es el factor determinante para la obtención de buenos resultados en las organizaciones y la distinción dentro del entorno competitivo actual.

Los Recursos Humanos (RRHH) son decisivos en todos y cada uno de los elementos que componen una entidad hotelera y es muy necesario lograr su eficaz gestión por los directivos. La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) se encarga de incrementar las potencialidades humanas, criterios que reiteran: **Brewster (1999)**, **Boyett (1999)**, **Gómez (2000)**, **Sastre y Aguilar (2003)** y **De Miguel (2006)**, donde se desarrolla de modo integral acciones de planificación, selección, formación, estimulación, desempeño y evaluación del personal. Los retos actuales hacen que la GRH se enfrente a determinadas exigencias que necesitan de grandes y constantes transformaciones con una rápida implementación.

En este contexto, **Harper y Lynch (1992)**, plantea que la Planificación de Recursos Humanos (PRH) adopta un carácter estratégico para enfrentar los cambios de modo proactivo y tiene un importante rol en la GRH de toda entidad. La PRH permite la determinación de las necesidades de personal no solo en un período corto, sino a mediano y largo plazo, además reconoce las competencias humanas como un aspecto fundamental. Todo esto llama a la necesidad de centrar una mayor atención en esta actividad dentro de los hoteles y su interacción con los aspectos técnicos y gerenciales en los procesos de trabajo.

En la actualidad, los clientes son muy conoedores y exigentes en el servicio, por lo que resulta necesaria la integración total con el cliente, anticipándose a sus necesidades para servirlo con calidad. Esto obliga a las entidades hoteleras a practicar una GRH con enfoque integral y sistémico, donde es decisivo el papel que desempeña la PRH. En este aspecto se necesita una transformación tanto de métodos como de pensamiento relacionado con la PRH y emprender acciones que demuestren su importancia en el logro de mejores resultados.

En Cuba, un exponente representativo en la revolución de las ciencias empresariales aplicado a las empresas de servicios, es el sector turístico que según **Castro (2002)**, es la locomotora de la economía cubana, llamada a dar un cambio en sus sistemas y



procesos para su fortalecimiento y enfrentar las presiones competitivas del entorno. Este sector es de gran importancia en el desarrollo económico del país y muestra una favorable dinámica de crecimiento que necesita elevar al máximo las potencialidades de los servicios que se prestan en los hoteles.

El Hotel Barceló “Cayo Santa María” ubicado en el destino turístico “Cayos de Villa Clara”, se ha adentrado con gran esfuerzo a transformar su conducta y capacidad en el marco de las actividades de PRH, esto motiva la selección de esta entidad hotelera como **objeto de estudio práctico** de este trabajo.

En la actualidad, mediante estudios realizados por **De Miguel (1996, 2000, 2006)**, **Do (2007)** y **Cedeño, Real y Martínez (2008)**, plantean insuficiencia en el proceso de PRH que se realiza en los hoteles del Destino Turístico “Cayos de Villa Clara” y en otros del país, acompañado de una alta subjetividad, contemplando solamente las necesidades de personal a corto plazo, sin brindar atención a esta actividad con un carácter estratégico, ni tomando en cuenta las características del hotel. Si a ello se le adiciona lo planteado por **Cuesta (2001)**, que la PRH vigente no toma en cuenta las competencias de los trabajadores, lo cual influye negativamente en esta actividad y en otros procesos, permite esto entonces definir la **situación problémica** que fundamenta la presente investigación.

Lo planteado anteriormente hace referencia a que la PRH en el Hotel Barceló “Cayo Santa María” no se realiza de manera fundamentada, ni tomando en cuenta sus características, por lo que no es posible determinar la cantidad de trabajadores competentes necesarios en cada momento. Esto impide la mejora de esta actividad en el sistema de GRH para enfrentar los retos que se imponen en el mercado como producto especializado en turismo de sol y playa y por tanto se necesita de la aplicación de métodos y técnicas científicas que lo sustenten, lo que constituye un **problema a resolver**.

Las consideraciones anteriores han contribuido a formular como **hipótesis de la investigación** lo siguiente: Es posible la confección y aplicación de un plan de RRHH adecuado a las características del Hotel Barceló “Cayo Santa María” y que integre las competencias laborales, para entonces contribuir a la mejora, eficacia y eficiencia de la actividad de PRH.

En aprobación con la hipótesis de la investigación planteada, el **objetivo general** de esta investigación consiste en: diseñar un plan de RRHH en correspondencia con las



características del Hotel Barceló “Cayo Santa María” para mejorar la calidad, eficacia y eficiencia en la actividad de PRH en la GRH.

Para el logro de este objetivo general se establecen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Realizar una investigación bibliográfica sobre el estado del arte y la práctica de la Gestión Hotelera, el sistema de GRH y el papel de la actividad de PRH.
2. Realizar un diagnóstico del estado actual de la PRH en el Hotel Barceló “Cayo Santa María” como importante punto de partida para el diseño de un plan de RRHH.
3. Seleccionar un procedimiento para la planificación de los RRHH, que se adecue a las condiciones del objeto de estudio práctico para poder realizar un plan de RRHH en el Hotel Barceló “Cayo Santa María”.
4. Confeccionar un plan de RRHH que contribuya a la PRH en el Hotel.

Para cumplir con los objetivos planteados anteriormente, el trabajo se desarrolla en las siguientes **etapas**:

1. Revisión bibliográfica sobre la GRH, en específico el tema de PRH en hoteles y la Gestión Hotelera en el ámbito nacional e internacional (estado del arte), así como el nivel de desarrollo actual de estas actividades en Cuba (estado de la práctica). Fundamentos teóricos metodológicos para el diseño y desarrollo de la PRH.
2. Investigación de campo para un diagnóstico del estado actual de la PRH tomando en cuenta las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades actualmente existentes en el Hotel Barceló “Cayo Santa María”.
3. Diseño y desarrollo de un plan de RRHH en el Hotel, esto se implementa a través de la aplicación de la metodología seleccionada.

La presente investigación aporta como **valor metodológico** un procedimiento de diagnóstico que posibilita conocer el estado actual de la PRH en el Hotel Barceló “Cayo Santa María”, el cual contiene conceptos y herramientas que sustentan la actividad de planeación.

Desde el punto de vista **práctico**, su valor está asociado a obtener un buen aprovechamiento de la fuerza de trabajo con las competencias necesarias, de manera que posibilite una adecuada planificación en el sistema de GRH. Además los directivos y especialistas del Hotel contarán con una herramienta de trabajo en su poder para realizar y evaluar la PRH.

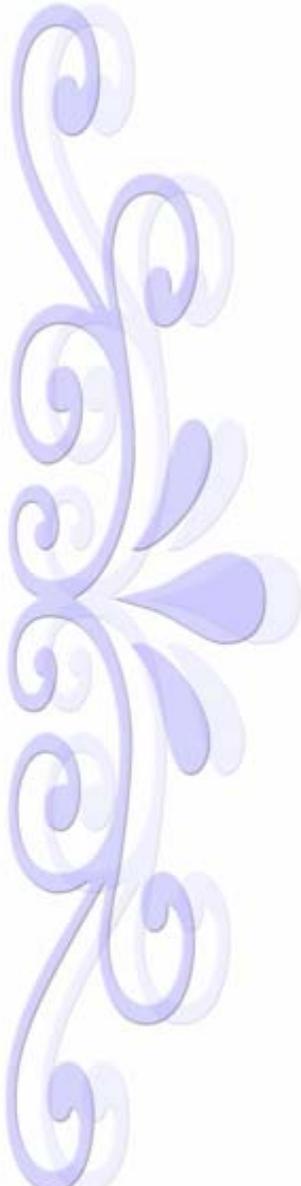


El **valor social** de la investigación se demuestra en la aplicación del plan de RRHH, obteniendo niveles óptimos de fuerza de trabajo, con las competencias laborales necesarias y una mayor formación tanto de los especialistas de RRHH como de aquellos que se desempeñan en el proceso. En la dimensión externa, su aporte se refleja en contar con los RRHH necesarios, lo cual favorece a un mejor servicio, mayor eficacia, productividad y capacidad de generación de ingresos en divisas al Hotel que tributan de manera general al bienestar social cubano.

En el desarrollo de la investigación se emplean varios **métodos y técnicas** entre los que se encuentran los de carácter empírico a través de entrevistas, trabajo en grupos y la observación directa fundamentalmente. Se hace uso también de métodos teóricos incluyendo: el Análisis y Síntesis mediante el análisis comparativo, la revisión bibliográfica y de la documentación especializada, el Inductivo-Deductivo para el diagnóstico y aplicación del diseño de un plan de RRHH en el objeto de estudio práctico y por último el Sistémico-Estructural para determinar las variables que inciden en el sistema, la descomposición de los elementos que lo forman con sus relaciones. También se utilizan software como el Visio para la presentación de gráficos, figuras, resultados y anexos.

Los datos e informaciones utilizados en la investigación, se suministraron oficialmente por el Grupo de Turismo Gaviota S.A., personal del Hotel Barceló “Cayo Santa María”, contando con la experiencia necesaria.

Para su presentación este trabajo de diploma se ha estructurado en tres capítulos; en el primero de ellos se sintetiza toda la fundamentación teórica de la investigación sobre la Gestión Hotelera, la GRH y la actividad de PRH. En el segundo capítulo se realiza un diagnóstico del estado actual de la PRH en el Hotel Barceló “Cayo Santa María”. En el tercer capítulo se selecciona un procedimiento de PRH que se aplica en el objeto de estudio práctico para la confección de un plan de RRHH. Además, se arriban a conclusiones, se proponen recomendaciones para implementar acciones concretas en futuros estudios, se detalla la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.



Capítulo I

Investigación Bibliográfica sobre Gestión Hotelera y
Planificación de Recursos Humanos

1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE GESTIÓN HOTELERA Y PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1 Introducción

Este capítulo tiene como objetivo realizar una Investigación bibliográfica sobre la importancia de la actividad de PRH dentro de un sistema de GRH y de la Organización y Gestión Hotelera en el marco empresarial actual. Se hace una revisión del estado del arte y de la práctica de estas temáticas contemplando conceptos, definiciones, características y metodologías en la literatura nacional e internacional. Además se profundiza en el alcance de los diferentes modelos de PRH existentes y en el estado actual de esta actividad en hoteles. El cuerpo de esta Investigación bibliográfica sustenta las bases teórico-prácticas de la investigación y en la Figura 1 se presenta el hilo conductor seguido para su construcción.

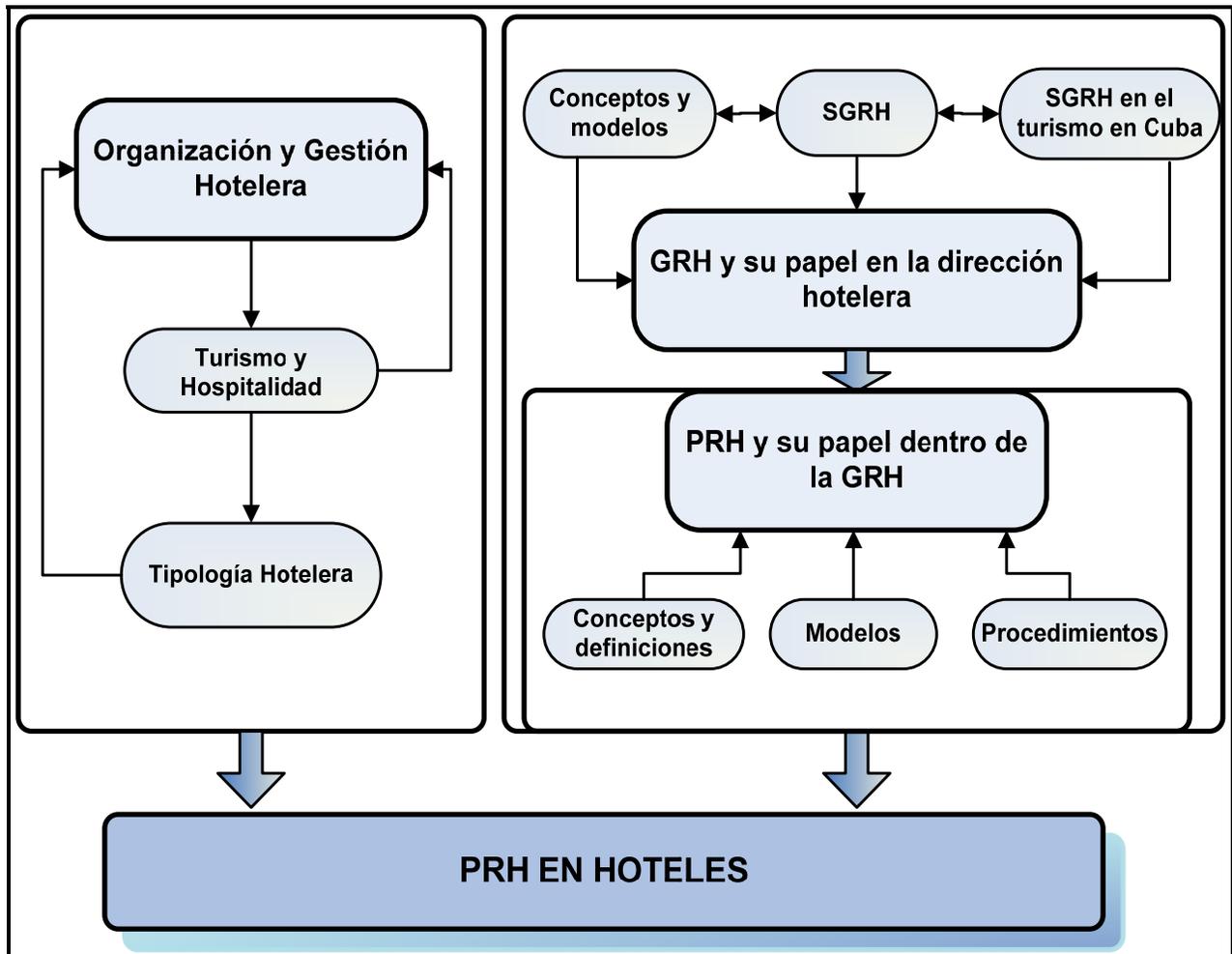


Figura 1. Hilo conductor seguido para la construcción de la Investigación bibliográfica. Fuente: Elaboración propia



1.2 Organización y Gestión Hotelera

Para abordar la Gestión Hotelera hay que hacer mención a algunas temáticas que la sustentan y que constituyen su base de funcionamiento. Seguidamente se abordan de manera general definiciones, conceptos del turismo y la hospitalidad, entidades de alojamiento turístico y su clasificación, entre otros.

1.2.1 Turismo y hospitalidad

El turismo, entendido por **Martín (2006)**, es un simple desplazamiento temporal de personas, a menudo ha sido presentado como un fenómeno únicamente ligado a la civilización moderna. Sin embargo, en los diccionarios puede encontrarse la palabra "tour" como procedente del inglés del siglo XVIII (probablemente como galicismo, del francés tour). Ello haría que la invención de las palabras "turismo" y "turista" fueran inglesas, para designar una actividad iniciada mucho antes en Europa.

El desarrollo que gradualmente ha alcanzado la actividad turística, en función del potencial de recursos naturales y las características histórico-culturales de muchos países, la han convertido en una esfera importante de la economía, tanto por ser una fuente de ingresos en divisas como por sus posibilidades para dinamizar otras actividades de la economía nacional.

Según las recomendaciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT), define al turismo como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos (**OMT, 1998**).

Goeldner et al. (2000), son otros autores que definen al turismo como: "la suma de fenómenos y relaciones que se originan por la interacción de los turistas con los negocios de suministradores, gobiernos de países receptivos, y las comunidades locales en el proceso de atraer y hospedar a estos turistas y otros visitantes".

Aún cuando resulta una tarea compleja definir al turismo, se puede afirmar que esta actividad se ve afectada por factores económicos, culturales, sociales, ambientales e históricos, que condicionan los flujos de personas y los destinos que eligen a nivel mundial. Aún así, el turismo internacional tiene un crecimiento promedio anual de entre 4% y 4,5%, pronosticándose 969 millones de turistas para el año 2010, y aproximadamente 1 448 millones en el 2020 (**OIT, 2001 y OMT, 2002**).

Martín (2006), define a las empresas turísticas como aquellas relacionadas con las actividades del turismo y que existen dos grandes bloques para su clasificación: las que



producen bienes y servicios y las que los distribuyen. Estas entidades tienen características generales, entre las que se distinguen:

- La intangibilidad (al ser empresas pertenecientes al sector terciario producen servicios y por tanto no pueden materializarse).
- Imposibilidad de almacenamiento (como consecuencia directa de la característica anterior, lo que no se venda hoy no se puede almacenar).
- Fuerte incidencia del capital humano. Tanto económicamente, pues el gasto en salarios en algunas empresas llega hasta el 40% de los ingresos; como la incidencia del personal en el éxito del producto.
- Alto costo de capital inicial (las empresas turísticas, especialmente las hoteleras y de transportes, deben realizar una fuerte inversión en inmovilizado material, con el inconveniente de que la recuperación económica de dicha inversión es más lenta que en otros sectores).
- Difícil reconversión (muy relacionado con lo anterior, en especial los hoteles tienen una gran dificultad para cambiar a otro tipo de explotación).
- Imposibilidad de cambio de ubicación y temporalidad por cambios de la demanda.

El turismo en Cuba representa un sector importante para la economía con perspectivas de continuar su crecimiento con una tasa de variación anual de 8,7% y alcanzar en el 2010 la cifra de 3,4 millones de visitantes. La actividad turística se ha identificado previamente como una opción para la creación de riqueza y que existe una estrategia a nivel de país, aceptada y asumida por medio de un pacto social, para su apoyo, promoción y fortalecimiento. Es decir, la población en su conjunto reconoce en el turismo una opción concreta para que el país pueda alcanzar su meta prioritaria: el desarrollo **(Quintana et al., 2005 y Martín, 2006)**.

La Hospitalidad es una palabra que se deriva del latín (hospitum) y está relacionada con otras como son la hospedería, hotelería y hotel. En el turismo esta palabra es de gran importancia y debe estar presente desde la decisión del turista de realizar un viaje hasta que regrese a su residencia habitual. Para su logro se ven involucradas un grupo de entidades que van a proveer al visitante de todos los servicios que requiere. Es importante tomar en consideración que a pesar de que el origen del término ubica la hospitalidad solo en las entidades de alojamiento y restauración, se debe sentir en todas las actividades que se desarrollen con la persona en la actividad turística **(Catal, 1982)**.



1.2.2 Tipología hotelera

Los hoteles según **Gallego (2002)**, son empresas de servicio que se dedican principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos. Constituyen establecimientos donde se da alojamiento a personas que, en general, están temporalmente en una población.

La hotelería en la actualidad tiene como principales retos contar con talento y ética, ser una estructura en constante evolución, moldearse atendiendo a las exigencias del mercado, brindar gran hospitalidad, una gran destreza en la utilización de la tecnología y una buena gestión de sus recursos humanos.

Las principales características que tienen las entidades de alojamiento son:

- Contactos permanentes entre los diferentes componentes de la organización del trabajo y en sus distintos niveles jerárquicos.
- Innovaciones rápidas y permanentes en relación a las necesidades y preferencias de los clientes, aspiraciones legítimas de los empleados y técnicas de producción.
- Influencia directa derivada de la situación económica, política, social y tecnológica.
- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas afecta directamente el volumen de la plantilla.
- Los imprevistos hacen imposible una previsión exacta de los servicios a prestar con la debida antelación.

Los establecimientos de alojamiento presentan distintas variantes de clasificación atendiendo a sus características esenciales. Según los efectos de la **NC 127: 2001** los tipos son: aparthotel, villa, motel y hotel, los que se definen a continuación.

El aparthotel es la entidad que presta el servicio en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicio de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

La villa es el establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungaloes, casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros adicionales.

El motel es un establecimiento que cuenta con 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.

Los hoteles constituyen lugares que prestan servicio de alojamiento en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros adicionales.

Todos deben contar con dos áreas operativas fundamentales: alojamiento y servicio, que se corresponden con "la producción" de cualquier tipo de empresa. Estas dos áreas son las que se encuentran en contacto más directo con el cliente y representan la fuente de ingresos o ventas que permiten al hotel su existencia y supervivencia **(Luis, 2000)**.

Todos los establecimientos de acuerdo con sus requisitos físicos y la diversidad de servicios que brindan, se clasifican en tipos y categorías. Los principales indicadores empleados para categorizar a una instalación son: los metros cuadrados de las habitaciones, el número de habitaciones con baño privado, el servicio de piscina, el mobiliario y decoración, los materiales de construcción, la ornamentación y las capacidades de la instalación en restauración y bebidas. Esta identificación se hace mediante el uso de letras o siglas y cada categoría mediante un número determinado de estrellas. Véase la Tabla 1 de la NC 127: 2001. Los servicios que se brindan por categoría de cada tipo instalación se presentan en el Anexo 1.

Tabla 1. Identificación y categoría de los establecimientos de alojamiento turístico. Fuente: Adaptado de NC 127: 2001

Tipo de alojamiento	Sigla	1 estrella	2 estrellas	3 estrellas	4 estrellas	5 estrellas
Hotel	H	X	X	X	X	X
Aparthotel	HA	X	X	X	X	X
Villa	V	X	X	X	X	X
Motel	M	X	X	X	-	-

También las instalaciones de alojamiento tienen otras clasificaciones según la finalidad, ubicación y tamaño que se muestran en la Tabla 2, las que constituyen aspectos importantes para su diferenciación **(OMT, 1998)**.



Tabla 2. Clasificación de las instalaciones de alojamiento turístico. Fuente: OMT (1998)

Clasificación	Pueden ser:
Finalidad	Comercial: (satisfacer necesidades de interesados en negocios, profesionales, etc. y se ubican en ciudades de interés cultural o gran desarrollo económico)
	Turístico: (satisfacer al turista sus vacaciones y se ubican en parajes turísticos)
Ubicación	Ciudad
	Playa
	Montaña
	Balnearios medicinales
	Tránsito
Tamaño	Pequeños (hasta 75 habitaciones)
	Medianos (hasta 300 habitaciones)
	Grandes (hasta 1000 habitaciones)
	Mega (más de 1000 habitaciones)

Las entidades turísticas cada día aspiran a ser profesionalmente más competitivas para mejorar su posición en el comercio tanto nacional como internacional, tratando de buscar nuevos servicios y formas de organización, lo que obliga a redefinir estrategias, objetivos, nuevas formas de trabajo y una mayor flexibilidad. Este importante objetivo no se puede alcanzar exclusivamente, mediante la incorporación de las denominadas nuevas tecnologías, sino que hay que contar con el capital humano adecuado; por lo que cada vez con mayor énfasis, se reconoce la necesidad de desarrollar el mismo, que requiere la nueva entidad hotelera, no sólo actualizar sus conocimientos, sino también desarrollar el aprendizaje sobre la base de la aplicación de las nuevas tecnologías a la formación científico-técnica.

1.3 La gestión de recursos humanos y su papel en la dirección hotelera

En el pasado siglo XX ocurrieron cambios en los procesos productivos que transformaron el contenido y el concepto del trabajo, la calidad y el papel del factor humano, que trascienden hasta el presente (**Morales, 2006**).

Los RRHH son las personas que integran, permanecen y participan en la organización, sin importar cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Son el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás. Las personas aportan a la



organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc., sin importar el cargo que ocupen. Así mismo las personas difieren de sí y constituyen un recurso muy diversificado en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes en la organización. Por tanto administrar personas es una tarea que existe en todas las áreas y niveles de la organización **(Arias, 1990 y Dessler, 1994)**. Como puede apreciarse el esfuerzo humano es vital para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, en caso contrario, se detendrá. Si se consideran mal dirigidos, con escasos estímulos, poca motivación, el éxito es imposible. Por esto ha sido necesario el análisis científico de las relaciones entre personas, cómo se vinculan y articulan más eficazmente.

La administración como ciencia es relativamente reciente, los primeros aportes en este campo fueron los trabajos de Gilbreth y Taylor en 1903. A partir de este momento se observa un período de inicio donde se desarrollan múltiples enfoques sobre la Administración de los Recursos Humanos y que abarca varios períodos. Entre los primeros enfoques está la Teoría de la burocracia de Weber en 1909, la Escuela de los principios de la administración de Fayol en 1916 y otros hasta el final de la segunda guerra mundial. Un segundo período de desarrollo le continúa hasta finales de los años sesenta. Aquí hay una transformación hacia concebir al trabajador como miembro de un grupo y con un conjunto de potencialidades a desarrollar. Tiene influencia en este modelo de gestión, la escuela de relaciones humanas de E. Mayo, la teoría de D. Mc Gregor y otros **(Menguzzatto y Renau, 1995)**.

La década de los ochenta marca el inicio de un período de cambio en la función de personal que cristaliza en la actual Dirección de Recursos Humanos (DRH). Estos cambios afectan tanto a la práctica en las empresas como a la investigación, por lo que se plantea un cambio de paradigma. El impacto de las ciencias de la conducta sitúa el conocimiento del comportamiento organizacional como concepción básica de la conducta del trabajador. Se presenta como una disciplina científica que analiza el comportamiento del individuo y grupos en las organizaciones de cara a facilitar la dirección de dicho comportamiento. En este período, inicialmente predomina un enfoque micro que se centra en el estudio de variables y procesos individuales y grupales como



actitudes, motivación, liderazgo, etc. No obstante, hacia finales de esta década se evidencia una tendencia hacia la integración del punto de vista macro en el estudio de la conducta organizacional **(Díaz y Vázquez, 2005)**.

En los años noventa, la investigación sobre la conducta organizacional se caracteriza por dos tendencias que tienden a confluir, por un lado el conocimiento de la conducta organizacional y por otro, la preocupación por el análisis de la influencia del contexto y de las nuevas formas de organización sobre el comportamiento de individuos y grupos. A partir de esta década emerge una nueva perspectiva: la dirección estratégica de RRHH **(Wildblood, 2001)**.

Los cambios se producen en tres dimensiones:

1. Cambio de la concepción del personal, como inversión y no un costo.
2. Incorporación del punto de vista proactivo.
3. Aparición de la dirección estratégica de los RRHH.

Por otra parte; la concepción estratégica, está vinculada a la GRH por dos razones fundamentales; primero, son los RRHH los encargados de concebir y aplicar las estrategias a utilizar por las organizaciones; segundo, por ser la GRH una de las unidades funcionales reconocidas de la gestión **(Menguzzatto y Renau, 1995; Kaplan y Norton, 2001 y Ronda, 2004)**.

Según **Cuesta (1999)**, la GRH, son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los RRHH, que determinan o inciden en el desempeño de la organización. Este mismo autor en el año 2005 puntualiza, que en la actualidad existen tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RRHH, éstos son: la consideración de este recurso como el decisivo en la competitividad de las organizaciones; el enfoque sistémico o integrador que tiene esta y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. Este autor define como gestión estratégica de los RRHH "(...) al conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y el control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno."



Teniendo en cuenta la profundidad y alcance de los criterios planteados por **Cuesta (1999, 2005)**, acerca de la GRH es que el autor los asume como base para el desarrollo de la presente investigación.

La tendencia más generalizada y aplicada a las organizaciones de éxito en la actualidad es la de tratar a los RRHH de manera integral, concentrando sus actividades en un sistema donde el centro es el hombre, su desarrollo, bienestar material, espiritual y cultural dentro de su organización y por tanto los planes y acciones que se conciben con tales fines se integran e interrelacionan entre sí y con el resto de los sistemas (subsistemas) existentes en la organización o entidad.

Los modelos de GRH presentan características que los diferencian respecto a su orientación estratégica, donde despuntan en este sentido Beer y Chiavenato que desarrollan las políticas y Werther y Davis reconocen el papel del entorno, ambas (política y entorno) como aspectos estratégicos fundamentales a considerar en la gestión. El Anexo 2 muestra un modelo creado por Werther para representar los diferentes subsistemas que la componen y que el autor lo considera pertinente en el marco del desarrollo de esta revisión.

En muy pocas áreas de producción y servicios el componente humano tiene una incidencia más significativa que en el de la hostelería y el turismo debido a la interrelación directa, sin ningún tipo de intermediario, con los clientes. La necesidad creciente de adaptación a los nuevos paradigmas del escenario turístico mundial hace imprescindible considerar el capital humano como uno de los factores clave para el desarrollo de estrategias competitivas (**Acosta, et al., 2002 y Lillo, 2007**).

Al intentar establecer qué estrategias competitivas se deben llevar a cabo en el sector turístico, adquiere cada vez mayor importancia el análisis de activos intangibles. Con referencia a esto, **Mochón (2004)**, justifica el valor de los activos intangibles y en especial al capital humano, ya que los activos físicos aunque no carecen de importancia, son fácilmente transmisibles en el mercado y originan pocas ventajas competitivas.

En este sentido, se puede afirmar que la tecnología, que es sin dudas un elemento indispensable para el funcionamiento de las organizaciones turísticas, solo es una verdadera ventaja competitiva si se utiliza por un capital humano bien formado, capaz de explotarla plenamente y capaz de adaptarse a las nuevas exigencias del sector.



Lillo (2007), define el capital humano turístico como la cantidad de conocimientos técnicos y calificaciones que poseen los trabajadores del sector, procedente de las inversiones en educación formal y en formación en el trabajo¹.

Acosta et al. (2002), plantean que hasta ahora, lo que se venía produciendo era que los que atendían a los RRHH lo hacían como un personal de staff o un asesor y que contribuían con controles y orientaciones a cada uno de los niveles de dirección. Afortunadamente, esto está evolucionando, aunque con lentitud, en el sector turístico, ya que estas funciones van pasando gradualmente a los directivos de línea, lo que permite una integración más activa de los directores de RRHH en tareas de consultoría interna. De esta manera aportan su experiencia al servicio de los segmentos de la organización que más lo necesiten y se convierten en cambiólogos, lo que les permite fungir como perfeccionadores de la empresa turística u hotelera.

Los RRHH son muy importantes en las empresas de servicios, ya que a diferencia del sector manufacturero, los servicios están indisolublemente vinculados a los trabajadores que lo prestan y por tanto, se constituyen como un eslabón indispensable en la cadena de valor y en la percepción por parte del cliente del nivel de calidad obtenido con relación a sus expectativas.

Uriel y Monfort (2001), sostienen que cualquier empresa moderna ha interiorizado la importancia que representan los RRHH en el pleno desarrollo de la actividad empresarial. Esta realidad se hace singularmente patente entre las empresas turísticas, donde el protagonismo de los RRHH resulta fundamental en el ensamblaje del servicio turístico. **Camisón (1996)**, afirma que en una empresa de servicios como lo es la turística, el principal recurso productivo son las personas. Por tanto, la ventaja competitiva está relacionada positivamente sobre todo con las capacidades de los RRHH y una buena gestión de los mismos.

Dentro de las características que se pueden señalar en los servicios es que son intangibles, heterogéneos, producidos y consumidos simultáneamente y no pueden ser almacenados. De esto se desprende la importancia de la profesionalidad de los trabajadores del sector. La mayor parte de los cuales interaccionan de forma directa con los clientes y son el principal vínculo a través del cual el turista se forma un juicio de valor sobre el servicio recibido (**Lillo, 2007**).

¹ Esta formación en el trabajo la adquiere la persona, bien a través del aprendizaje derivado de la experiencia en el desempeño de su puesto o bien de la formación específica recibida.

El producto o servicio turístico es fruto de una experiencia del consumidor turista, es decir, el cliente forma parte del proceso de producción y la percepción que obtenga del consumo de un determinado servicio turístico está vinculado a múltiples factores y a elementos subjetivos, entre los que sin duda debemos destacar el trato y calidad del servicio que le dispense el personal turístico de contacto y en suma el de todos los profesionales que le han atendido durante su experiencia turística.

En este sentido, dado que la competitividad de un destino o empresa en el sector del turismo, cada vez más, depende de las posibilidades de captación y retención de la demanda, la GRH juega un papel fundamental en la obtención de parámetros de calidad elevados, configurándose por tanto, como un elemento básico para conseguir capacidades distintivas que le permitan diferenciarse de sus competidores en el mercado turístico. En la Figura 2 se observa que, las estrategias competitivas se estructuran sobre la base de la fidelización de los clientes, la satisfacción de los turistas, la calidad y la identificación del servicio recibido con las expectativas que previamente se ha forjado el consumidor lo cual sólo se logra a través del RH como capacidad distintiva (Lillo, 2007).

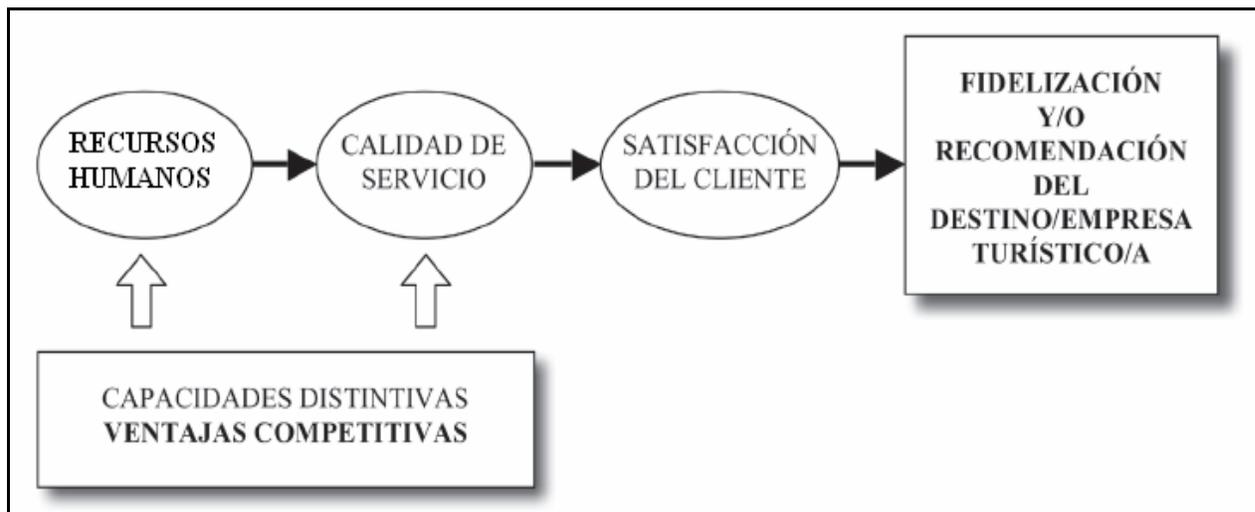


Figura 2. Los RRHH como ventaja competitiva en el sector turístico. Fuente: Lillo (2007)

Juliá et al. (2002), comentan lo siguiente: la empresa de hostelería del siglo XXI es aquella que pueda alcanzar una ventaja competitiva apoyándose en sus RRHH mediante unos equipos de alto rendimiento profesional. Si existe un respaldado por parte del equipo humano en la organización hotelera, se han sentado las bases para el camino de la calidad. La rotación de los puestos de trabajo de los RRHH no puede ser un inconveniente que impida desarrollar la calidad deseada por la empresa.



Asimismo, como autor considero que en el sector turístico, los RRHH deben ser el centro en los hoteles que aspiren a la excelencia en los servicios y al incremento de los ingresos.

1.4 El sistema de gestión de recursos humanos en el turismo en Cuba

En la actualidad, se considera que la actividad de RRHH tiene un nuevo estilo con renovados enfoques confiados en el método hacia el hombre, involucrándose a este último en el resultado final, potenciándose su capacidad pensante y su grado de responsabilidad más que su capacidad manual, de ahí que la base fundamental de la GRH sea el desarrollo humano y de la organización (**Beer et al., 1990; Harper y Lynch, 1992; Sikula, 1994; Puchol, 1997; Werther y Davis, 2001, Sotolongo, 2005 y De Miguel, 2006**).

Para poder entender el papel de la GRH en el sector empresarial cubano, **Morales (2006)**, plantea que: “En las empresas cubanas, la GRH se concibe fundamentalmente como una actividad de aseguramiento, con un enfoque tradicional, tayloriano y funcional. La falta de alineación de los procesos de la GRH y a su vez con los procesos productivos y de servicios frena la productividad. No se promueve la activa y efectiva participación de los trabajadores y la GRH no tiene la prioridad necesaria, por lo que requiere ser transformada. Uno de los principales desafíos que enfrenta el país, cuando va saliendo del período especial, consiste en alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las empresas, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad. Ello será posible por el mejoramiento continuo, para lo cual, el factor clave son los RRHH”.

El Ministerio de Turismo (MINTUR), a partir de 1996², comienza a estudiar el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos del Sector de Turismo (SGRHT) y los subsistemas que lo integran, tomando como bases el Decreto-Ley 122: Idoneidad y aptitud de los trabajadores del turismo de 1990, el Proceso de Reorganización del Sistema de Turismo en 1994 y la Resolución 13 del MTSS en 1996. A través del trabajo de expertos se propusieron las partes integrantes del SGRHT y las metodologías de trabajo para cada subsistema los que se presentan en los Anexos 3 y 4 respectivamente.

La GRH según **Lao (2001)**, es uno de los subsistemas del Sistema General de Dirección del Turismo que tiene como misión concebir, planificar, coordinar ejecutar y controlar las políticas y procedimientos para el ingreso, permanencia, promoción y terminación de las

² Año en que se sobrepasa el millón de turistas en Cuba



relaciones laborales de los dirigentes, técnicos y trabajadores en las entidades e instalaciones del sector de turismo, conformando un todo ordenado y coherente con relaciones afines e interacción mutua para el logro de la misión, las estrategias y los objetivos establecidos en cada nivel.

Los objetivos fundamentales del SGRHT son:

1. Garantizar la excelencia en el servicio como factor esencial del desarrollo de la actividad turística, mediante el empleo de dirigentes y trabajadores idóneos y debidamente calificados.
2. Diagnosticar los cambios organizativos y estructurales que se requieran en el organismo, sus entidades e instalaciones y contribuir a perfeccionar los métodos y estilos de dirección en función de propiciar una mayor participación, compromiso, espíritu creativo y motivación en todos los dirigentes y trabajadores para la formación de una cultura organizacional socialista.
3. Preparar al organismo, entidades e instalaciones del sector de turismo para que sean capaces de reaccionar con rapidez y eficiencia ante los cambios del entorno y las demandas cuantitativas y cualitativas de RRHH.
4. Ejecutar de forma integral y ordenada todo el trabajo de Ingreso, Permanencia y Egreso de los cuadros, técnicos y trabajadores del sector de turismo sobre bases normativas, organizativas y de procedimientos científicamente fundamentados, garantizando el cumplimiento de la Política de Empleo definida para el turismo.

El enfoque de este sistema se fundamenta, principalmente, en la Teoría de Sistemas, concentrando su atención en las relaciones entre las partes y no en éstas por separado; el Enfoque de Procesos y el carácter sinérgico.

Las tendencias actuales de la aplicación de un Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos por el MINTUR en Cuba comienzan a partir del 2006 con los estudios del trabajo y la aplicación de la Resolución 26/2006 del MTSS. Se han preparado un grupo de instructores y especialistas que con la asesoría de profesores del Sistema de Formación del Turismo (FORMATUR), de ingenieros industriales de la Oficina Empleadora del Turismo (TUREMPLEO) y la creación de un Comité de Normación Territorial en cada provincia, facilitan la conducción de esta tarea necesaria en el incremento de la productividad (**MINTUR, 2006**).



1.5 Planificación de recursos humanos y su papel dentro de la gestión

La Planeación³ 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. Por tanto, constituye la locomotora que arrastra tras de sí las actividades de la organización, la dirección y el control. Se considera a la planificación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada⁴ (Acosta et al., 2002).

La planificación, es en esencia un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente obtener el mayor provecho.

Gómez (1995) y Martínez (1999), plantean que planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Los cambios que han presidido el mundo de los negocios en los últimos años han posibilitado que algunas organizaciones integren la planificación de los recursos humanos en el proceso de planificación estratégica del negocio tal como se muestra en la Figura 3.

Gárciga (1999), define inicialmente a las estrategias como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas. El pensamiento estratégico de las entidades es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

³ Algunos autores establecen claramente la diferencia entre plan, planeación y planificación. El plan representa la concreción documental del conjunto de decisiones explícitas y congruentes para asignar recursos a propósitos preestablecidos. La planeación implica el proceso requerido para la elaboración del plan. En cambio, la planificación representa el ejercicio (la aplicación concreta) de la planeación vinculada con la instrumentación teórica requerida para transformar la economía o la sociedad. La planificación ha sido entendida como la tecnología de anticipación de la acción política en materia social y/o económica.

⁴ Planear es "hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido".

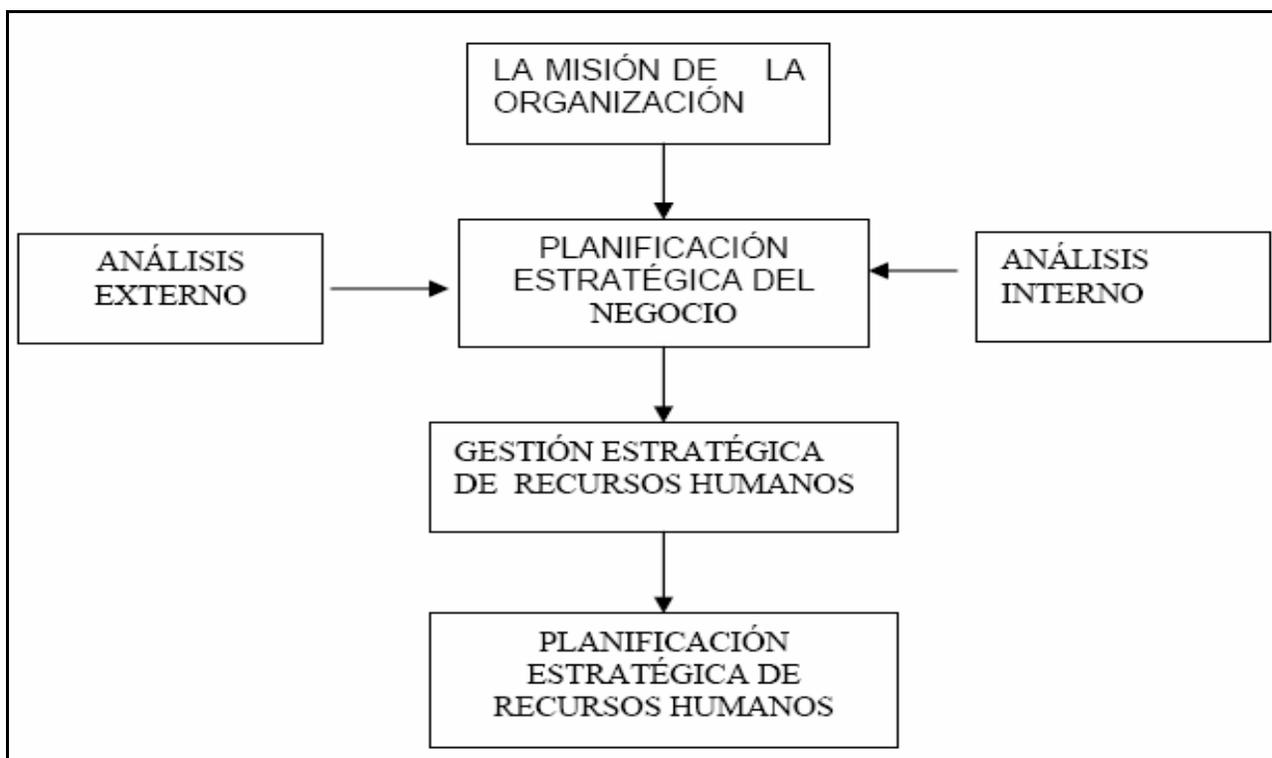


Figura 3. Planificación Estratégica de RRHH. Fuente: Caldera (2004)

Actualmente varios autores han brindado múltiples definiciones de la Planeación Estratégica (PE) dentro los que se destacan **Mintzberg y Waters (1993)**, que plantean, que es el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Otros autores que abordan este concepto son **Acosta et al. (2002)**, los que consideran a la PE como una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que se desea para la organización, siendo un elemento clave de la dirección.

En principio hay que definir una proyección de largo alcance para el desarrollo del sistema dirigido en el presente, basado no solamente en la composición de un futuro para las direcciones, sino en determinación de cursos de acción flexibles. El proceso de PE establece prepararse y anticiparse para alcanzar un estado ideal codificado, pero logable, por lo que la forma en que se gestione el cambio es decisivo para alentar o atenuar el factor humano. Además está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán



utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos (**Godet, 1991 y Caldera, 2004**).

Sus características son:

1. Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
2. Establece un marco de referencia a toda la organización.
3. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
4. Generalmente cubre amplios períodos.
5. Su parámetro es la eficiencia.

La idea de planificar los RRHH no es nueva; se aplica desde que las personas comenzaron a colaborar en grupos como forma básica de actuación. Lo realmente nuevo es la aparición del término Planificación de Recursos Humanos en el vocabulario específico de la gestión empresarial, así como el desarrollo de un enfoque científico interdisciplinario para su aplicación. De todas formas, es necesario reconocer que la preocupación por implantar la planificación en este dominio ha sido menor, y por ello más tardía, que en el ámbito de los recursos materiales o financieros (**Cherrington, 2000**).

La PRH conforma un proceso básico de la GRH, se asume como aquella función que permite anticiparse y prever para conquistar el futuro. Se caracteriza por constituir la piedra angular que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios de RRHH. En este contexto, la PRH constituye la variable inicial mediante la cual los restantes procesos de la GRH podrán propiciar la ventaja competitiva, al estos volcarse en el trabajo aumentará la calidad, se optimizará la productividad y existirá innovación permanente y progresiva (**Bayón y García, 1992; Aguilera, 2001; Chiavenato, 2001; Marrero, 2002; Zayas, 2002; Nieves, 2002; Sánchez Augier, 2003; Sánchez Rodríguez, 2003 y Cuesta, 2005**).

Existe una amplia definición de la actividad de PRH emitida varios autores relevantes. En el Anexo 5 se presenta un cuadro resumen que contiene varias de éstas. Por tanto como resumen de lo planteado en todas las definiciones, como autor concluyo que la planeación de recursos humanos, también llamada planificación del personal, es un proceso que permite “ubicar” la cantidad de personas calificadas necesarias en el puesto y en el momento adecuado. Por otro lado, es un sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de contratar) a los puestos que espera tener la organización en un período determinado.



Tiene el objetivo de responder a varios tipos de preguntas tales como:

- ¿Cuántos empleados harán falta en el futuro?
- ¿Qué aptitudes se necesitarán?
- ¿Cuál es nuestra existencia actual de mano de obra y capacidades?
- ¿Qué clase de estructura de edad tenemos y qué queremos?
- ¿Debemos capacitar a nuestro personal o contratar personal capacitado?

Caldera (2004), expresa que los objetivos básicos de la PRH son:

1. Optimizar el factor humano de la empresa y maximizar sus beneficios.
2. Asegurar en tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
3. Desarrollar y formar al personal, de acuerdo a las necesidades futuras de la empresa.
4. Motivar al factor humano y la mejorar el clima laboral de la empresa.

El creciente énfasis en la PRH se torna especialmente crítico cuando las entidades proyectan realizar funciones, ubicar plazas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.

Hoy en día, casi una tercera parte de la fuerza de trabajo está compuesta por personas que trabajan por horas, trabajadores eventuales y empleados independientes. El éxito a largo plazo de una organización depende definitivamente en lograr tener las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado. Los objetivos y estrategias definidos por la PRH sólo tienen sentido cuando se dispone de personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo estas estrategias. La necesidad de una PRH se debe principalmente al gran desfase temporal que se presenta entre el reconocimiento de la necesidad de cubrir un puesto y el hallazgo de una persona apta para desempeñarlo. Una PRH eficaz ayuda también a reducir la rotación de personal al mantener a los empleados informados acerca de las oportunidades de carrera dentro de la organización y contribuye significativamente al proceso de dirección estratégica, pues aporta los medios para alcanzar los resultados esperados del proceso de planificación. Las demandas y necesidades de RRHH se derivan de la PE y operativa, y luego son comparadas con las necesidades existentes. Todo plan de RRHH, para que sea eficaz debe basarse en los planes operativos a largo plazo de la entidad. Su logro dependerá del grado en el que el departamento de RRHH pueda integrar la planificación efectiva de personal en el proceso de planificación global de la empresa.



Cuesta (2005), considera que para planificar, se debe tener una estadística de las evoluciones de la plantilla, ceses, excedencias, jubilaciones, cambios de puestos de trabajo por diversos motivos, ventas, etc. Lógicamente, puede hacerse una previsión de estas variables por el conocimiento de estos elementos cuantificados por la propia empresa o, en su defecto, podemos conocer directamente las previsiones históricas a través de los datos que ofrece el historial del sector, en el caso del turismo incumbe a las entidades hoteleras, de restauración y de ocio. Se analiza la situación actual de la organización y se determina dónde se desea estar en el futuro definiendo los objetivos o metas a seguir. Además se adecua la plantilla de la entidad tanto cualitativa como cuantitativamente según la misión, la visión y los objetivos estratégicos propuestos.

Dentro de los principios básicos de la PRH o análisis de necesidades se tienen:

- 1. Principio de interdependencia:** Este expresa que cualquier decisión estratégica adoptada referente a la planificación o análisis de necesidades afecta siempre, o por lo menos implica a todas las áreas y personas de la organización. De no tener en cuenta esta premisa podría producirse un importante caos.
- 2. Principio de flexibilidad:** Este toma en cuenta que una planificación conlleva un “margen de error previsible” donde se tienen en cuenta los posibles acontecimientos imprevistos y así poder ajustar las posibles desviaciones que se pueden acontecer sobre la base de la rotación, un incremento de las ventas con respecto a la previsión estimada, absentismo y disminución de las ventas causada por factores externos y temporales de la propia estacionalidad o la competencia. En general, para reaccionar rápidamente y con el menor costo posible ante los cambios del entorno de mercado.
- 3. Principio de exactitud:** Este supone una disminución del margen de error entre lo planificado y la realidad posterior con la que podemos encontrarnos.
- 4. Principio de economicidad:** El establecimiento de cualquier estrategia debe ir en la misma línea que los objetivos de la empresa.

Prescindir de una buena acción planificadora puede suponer un peligro para el éxito del negocio, tal como ilustra en el Anexo 6. La PRH conlleva un tiempo de previsión y de actuación, para poder resumir, dirigir y alinear todos los puntos hacia una correcta planificación de la plantilla donde es importante tener una previsión no sólo en el espacio, sino también en el tiempo.



Según el criterio de **Escat (2006)**, para realizar el proceso de PRH se necesitan seguir un conjunto de pasos fundamentales, los que de forma resumida se expresan en:

1. Determinar la repercusión de los objetivos de la organización en unidades organizativas.
2. Definir las habilidades, conocimientos y número total de empleados (demanda de recursos humanos) necesarios para alcanzar los objetivos de la organización y de los departamentos.
3. Determinar las necesidades adicionales (netas) de RRHH, a la luz de los actualmente existentes en la organización.
4. Desarrollar planes de acción para atender las necesidades previstas de RRHH.

1.5.1 Modelos de planeación de recursos humanos

Las predicciones de RRHH son intentos hechos para pronosticar la demanda de trabajadores que tendrá una organización en el futuro. Las técnicas de predicción van de lo informal a lo complejo, ni siquiera los métodos más elaborados son absolutamente precisos, en lugar de ello, se les debe considerar, en el mejor de los casos, como aproximaciones. A medida que se obtiene experiencia en la predicción de las necesidades RRHH, se pueden utilizar técnicas más perfeccionadas sobre todo si se cuenta con un personal especializado.

Según **Caldera (2004)**, **Cuesta (2005)** y **Navarro (2005)**, los métodos más utilizados son los de carácter estimativo o de base matemática entre las que se encuentran:

I. Técnicas Basadas en la Experiencia, las cuales se apoyan en el juicio de las personas con amplios conocimientos y una gran visión sobre las futuras necesidades de RRHH, y se sustenta en las estimaciones de la Gerencia, la Técnica Delphi y el análisis de Capacidades/Experiencia

II. Técnicas basadas en tendencias, para el pronóstico de la demanda de RRHH en las organizaciones, analizando necesidades futuras y técnicas de estudio del trabajo.

III. Métodos Estadísticos, que posibiliten utilizar datos históricos en la proyección de la demanda futura, entre las que se utilizan con mayor frecuencia análisis de series temporales y análisis de regresión

IV. Técnicas basadas en otros factores, como por ejemplo la utilización de modelos Computacionales que posibiliten emplear simultáneamente la extrapolación, la indexación, los resultados de sondeos y encuestas y los cálculos en las fuerzas de



trabajo. Su actualización debe ser periódica para que la información resultante sea efectiva.

1.6 La planificación de recursos humanos en hoteles

Los hoteles acostumbran solo aplicar los procesos de planificación a áreas tan concretas como los servicios, la comercialización o las actividades económicas, sin embargo, no están tanto de planificar los recursos humanos.

La planificación racional es un requisito básico para la supervivencia de un hotel y esto no es solo la opinión de los teóricos de la dirección. Ningún dirigente de las áreas operativas de una organización hotelera ignora que, entre sus funciones básicas está la planificación y que sus funciones posteriores (actividades, programas, recursos que deberá utilizar, etc.) serán consecuencia de la planificación efectuada. En los hoteles de cualquier complejidad, la PRH debe ser sistemática para asegurar a la entidad el personal idóneo en el momento necesario, lo cual se traduce en asegurar el número y clase correcta de personal en los lugares y tiempos correctos, haciendo cosas para las cuales son económicamente más útiles. Además cuando se ha logrado una buena planeación implica una reducción de incertidumbres, se ayuda a concentrar la atención en los objetivos, se facilitan las operaciones, así como su control (**Cedeño; Real y Martínez, 2008**).

Acosta et al. (2002) y **De Miguel (2006)**, afirman que una correcta política de necesidades implica, un cambio de mentalidad y por tanto, una PRH del hotel unida al asesoramiento de la dirección de RRHH. De aquí se desprende que no se trata solamente de promover una planificación potente y anticipadora en el hotel, sino que esto sólo es alcanzable cuando se parte de una planificación meticulosa y preventiva de los RRHH que conforman la misma.

Cuando se trata de un hotel, con perspectivas de crecimiento de la demanda turística este factor se multiplica en proporciones ascendentes. **Noda (2004)**, lo demuestra afirmando que sólo la preparación, entrenamiento y satisfacción del cliente interno (trabajador) es la garantía directa de la satisfacción y posterior fidelización del cliente externo.

Cedeño; Real y Martínez (2008), expresan que un problema fundamental de los sistemas de PRH existentes en los hoteles es que son fragmentados, incompletos y a menudo están hechos sobre premisas defectuosas en cuanto al crecimiento humano y organizacional. Para que ocurra crecimiento, los RRHH necesitan dos cosas nuevas:



desafío y crecimiento de los resultados. El crecimiento del hotel tiene lugar mediante un manejo exitoso de su entorno, situación interna y ser capaz de planear para reclutar, manejar, desarrollar, medir y reemplazar los RRHH, según los objetivos a cumplir.

En cuanto a cómo planificar los RRHH, no se puede dar una técnica única, hay que tener muy claro en primer lugar, en qué consiste la planificación y qué se persigue mediante ella. En segundo lugar, cada directivo en función de su situación, necesidades propias, problemática, tamaño del hotel, etc., llevará a cabo la planificación de una forma u otra. El procedimiento base que se utilice debe ser sencillo y hacer referencia a los factores más importantes que afectan al hotel como:

1. Fijación de objetivos.
2. Análisis estratégico de la situación de los RRHH: entorno externo; financiación; comercial; servicios; organización directiva e investigación y desarrollo.
3. Determinación de las estrategias de RRHH en el hotel.
4. Definición de las políticas a emplear en el trabajo con los RRHH del hotel.

En el caso de los grandes y mega hoteles con modalidad todo incluido, uno de los principales obstáculos es la falta de un procedimiento apropiado para elaborar un plan de RRHH en correspondencia con sus características, dado que la mayor parte de los procedimientos utilizados, precisan un bagaje de conocimientos, recursos, tiempo y no están en correspondencia con las condiciones hoteleras, ni al alcance de los directivos.

Además, se señalan otras trabas con que se encuentran los hoteles de cara a una correcta planificación (**Cedeño; Real y Martínez, 2008**):

1. **El tiempo:** Siendo el recurso más escaso y ello es consecuencia de que los gerentes en los hoteles se van absorbiendo en su actividad por los problemas diarios (operativos).
2. **Los conocimientos sobre planificación:** Muchos directivos de hoteles tienen escasa formación en el área de la planificación, este problema es frecuente.
3. **La escasez de recursos:** Un problema derivado de limitaciones financieras del país.
4. **La preocupación por el futuro:** Al directivo de un establecimiento hotelero le preocupa el futuro de su hotel ya que el éxito o el fracaso del mismo coincide en gran parte con el éxito o fracaso de su gestión, tanto a nivel económico, como particular. Además, estos problemas se solapan en el quehacer diario con una tendencia básica apreciada, en general, en todos los hoteles, es que en la realización de la planificación, cuando esta se lleva a cabo, se ejecuta dentro de una gran



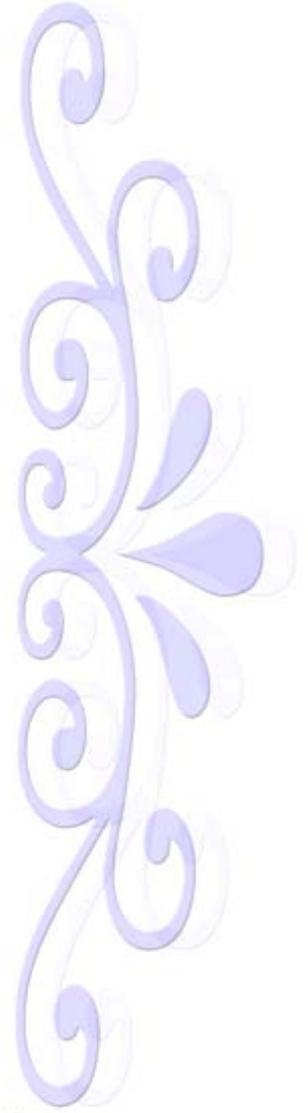
informalidad. La comunicación escrita se utiliza muy poco, siendo sustituida por la oral. En fin, los directivos en los hoteles, “llevan los números en la cabeza” y cuanto más nuevo es el hotel mayor es este problema y mayor es la tendencia a hacer las cosas “día a día”.

La PRH no se limita a los grandes hoteles o grandes grupos hoteleros, es tan útil y necesaria para los medianos y pequeños hoteles, como en los primeros, donde precisamente un planeamiento racional, sistemático y riguroso es más a menudo ausente, donde el dirigente es más intuitivo e impulsivo, y donde por lo tanto la metodología o modelo para el establecimiento de la PRH, puede ser de gran ayuda, lógicamente con alguna adaptación.

1.7 Conclusiones del primer capítulo

Posterior a la revisión de la literatura especializada de los temas abordados según el hilo conductor representado en la Figura 1, se arriban a un conjunto de conclusiones que se mencionan a continuación:

1. Dadas las características propias del turismo, como sector de servicios, los RRHH, inciden de manera directa en la obtención de ventajas competitivas sostenibles para el sector.
2. El diseño de sistemas de trabajo efectivo, eficaz y eficiente, así como el desarrollo de los RRHH con las competencias laborales necesarias, constituyen la garantía para el logro de las competencias organizacionales en los procesos que se desarrollan a través de la GRH.
3. El autor asume los criterios planteados por Cuesta, donde la GRH y la PRH es una función decisiva para alcanzar los objetivos que se trace la organización teniendo en cuenta un carácter estratégico, integral y constante siendo aplicable y de gran importancia para el sector turístico y por ende en la hotelería.
4. El análisis del “estado de la práctica” en Cuba, ha demostrado la preocupación y el interés que las organizaciones le otorgan a la temática desarrollada para el logro de superiores niveles de calidad y productividad debido a la carencia de procedimientos para la PRH que permitan alcanzar estos objetivos y su mejoramiento continuo.
5. Al estudiar los modelos de PRH constatamos que no son totalmente exactos para garantizar una adecuada fuerza de trabajo en cantidad y con las competencias necesarias, solo brindan una aproximación adecuada.



Capítulo III

Diagnóstico del estado actual de la Planificación de los Recursos Humanos en el Hotel Barceló "Cayo Santa María"



2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL HOTEL BARCELÓ “CAYO SANTA MARÍA”

2.1 Introducción

Tomando en consideración lo expuesto en la investigación bibliográfica sobre PRH y Gestión Hotelera, queda evidenciada la necesidad de aportar soluciones a la problemática abordada.

En la bibliografía consultada resulta aplicable a la investigación el “Procedimiento para el diagnóstico del estado actual de la planificación de los recursos humanos en hoteles” de la autoría de **Cedeño (2009)**, el cual posibilita conocer el estado actual del proceso de PRH en el Hotel Barceló “Cayo Santa María”.

2.2 Procedimiento para el diagnóstico del estado actual de la planificación de los recursos humanos en hoteles

Para que el diagnóstico de PRH en hoteles sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y datos relativos al medio natural, a los procesos, a su estructura y a otros elementos esenciales de la planeación de los recursos humanos en el 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 PRH del hotel (**Martínez et al., 2002; Montaña, 2004 b y Cedeño, 2009**).

El procedimiento de **Cedeño (2009)**, propone el análisis de aspectos generales, tales como: la misión, la visión, el objeto social, y su ámbito en la GRH en el sector que se desarrolla. Lo anterior permite realizar un análisis de los problemas internos y externos que existen en el hotel relacionados con el proceso de PRH a través del conocimiento de sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, como base para utilizar los métodos adecuados para conocer su estado actual en cuanto a esta actividad.

En principio, el diagnóstico de PRH no incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados, solo a su identificación pues esta actividad corresponde a otra fase fuera de este.

El diagnóstico de la planificación de recursos humanos está compuesto por tres pasos metodológicos para su desarrollo en los hoteles, cada uno de los cuales se muestran en la Figura 4 y se explican posteriormente.

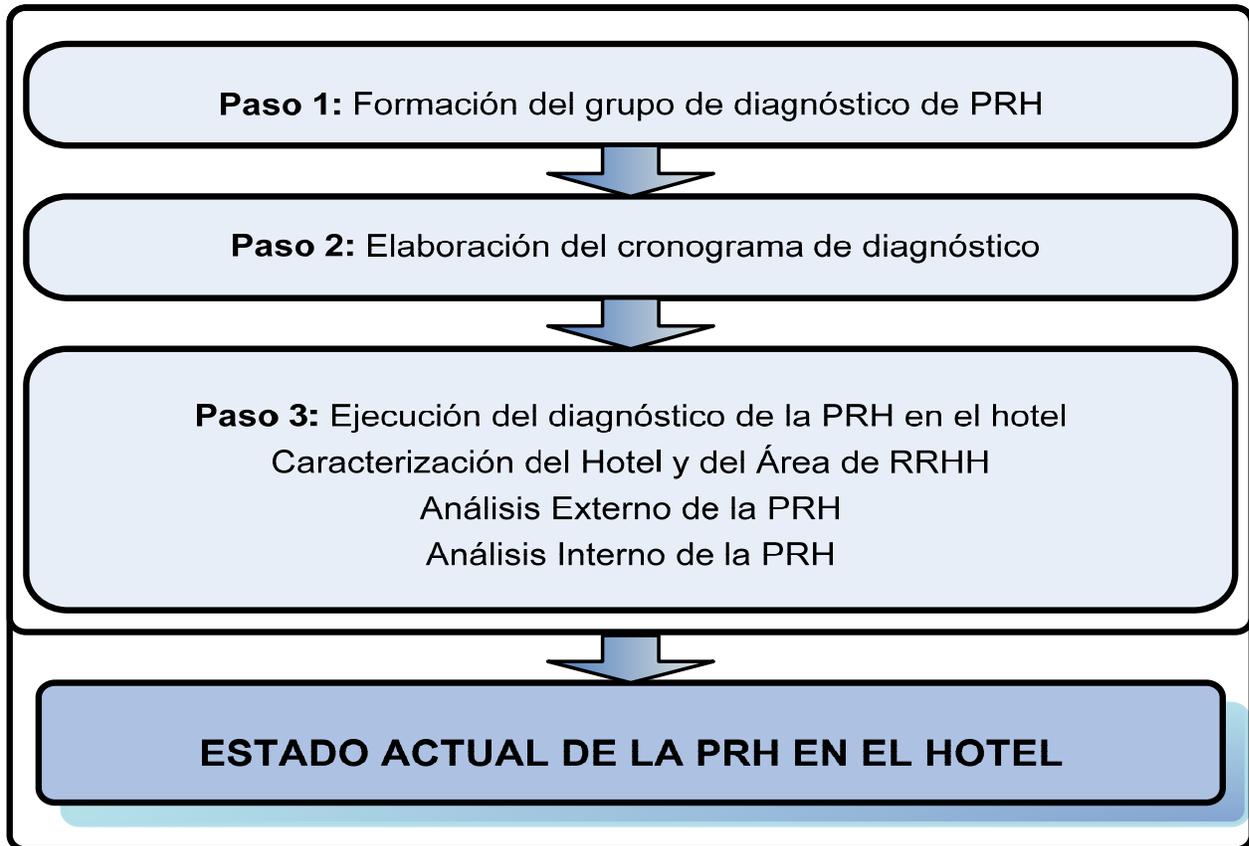


Figura 4. Procedimiento para el diagnóstico sobre el estado actual de la PRH en hoteles. Fuente: Cedeño (2009)

Los pasos para la aplicación del procedimiento de diagnóstico sobre el estado actual de PRH en hoteles se describen a continuación.

Paso 1: Formación del grupo de diagnóstico de PRH

En esta primera etapa se precisa definir la justificación del por qué se realiza el procedimiento de diagnóstico, es decir, se debe precisar la necesidad de realizar el estudio, a partir de una problemática actual que se origina en los hoteles y donde pueden actuar o no agentes externos a estas entidades.

Es por ello que se hace necesario crear un grupo de trabajo que reúna determinados requisitos.

- Capacidad de aprender
- Capacidad de entrega
- Capacidad de razonar
- Sentido de justicia
- Motivación para facilitar los cambios
- Experiencia de trabajo



- Habilidades de comunicación

Para el desarrollo del trabajo en grupo se deben tomar en cuenta las consideraciones siguientes:

1. El grupo deberá estar integrado, por expertos conocedores de la actividad de organización del trabajo, la PRH y los servicios que se prestan al cliente en las diferentes áreas del hotel.
2. Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de la dirección y los trabajadores del hotel en general.
3. El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y técnicas para desarrollar diagnósticos.
4. El equipo debe tener presente en los problemas de PRH que existen, las premisas siguientes:
 - El tener problemas, no constituye un problema, no es nocivo, pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas para poder buscar las posibles soluciones para su erradicación.
 - No deberán asociarse los problemas al agobio o a la desesperación.
 - Cada problema, deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor de PRH.
 - Los problemas, deberán siempre despersonalizarse, no buscar culpables.
 - Analizar los problemas de PRH desde los distintos ángulos y descomponerlos para su análisis.
 - Es importante conocer las diferentes versiones o criterios, en torno a la identificación de problemas.
 - Aplicar la regla del (20 x 80), para focalizar el 20% de los problemas y tratar de buscar el 80% de las soluciones. Este aspecto ayuda a su jerarquización y a su clasificación por el nivel de importancia que tengan, para actuar prioritariamente en aquellos que resultan vitales para la PRH del hotel.

Paso 2: Elaboración del cronograma de diagnóstico

En este paso es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se reflejen la fecha en que se realizara el diagnóstico, en cada una de las estructuras del hotel a diagnosticar la PRH.



Paso 3: Ejecución del diagnóstico de PRH en el hotel

A partir de este paso se desarrolla un análisis interno y externo de la PRH en el hotel, basada en varios principios básicos que toman en cuenta que:

1. Los aspectos de la PRH a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el análisis interno, en correspondencia con los subsistemas establecidos en el hotel.
2. No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas y departamentos del hotel. Es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la departamentalización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.
3. Clasificar los problemas de PRH detectados en: problemas de planeación internos del hotel y problemas de planeación externos del hotel, esto tiene como finalidad, lograr identificar los provenientes del entorno y centrarse en los internos del hotel primeramente.

Actividad 1. Caracterización general del hotel objeto de estudio y del área de recursos humanos

Esta caracterización permite que el equipo de diagnóstico cuente con la información general del hotel objeto de estudio y del área de recursos humanos, relacionados con datos estadísticos sobre la ocupación en las diferentes temporadas, principales mercados, niveles de ingresos, características constructivas, ratios de trabajadores, fluctuación laboral, y otros indicadores, y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en el diagnóstico en correspondencia con los factores organizacionales y culturales presentes **(Martínez et al., 2002 y Cedeño, 2009)**.

Actividad 2. Análisis Interno de la PRH

Para realizar este análisis se recopila la información relacionada con la actividad de PRH en el área de RRHH y en otros subsistemas 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.

Para la obtención de la información necesaria se deben poner en práctica un conjunto de técnicas analíticas y de exploración que se detallan en el Anexo 7. Además se necesita el empleo de 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 PRH.

Actividad 3. Análisis Externo de la PRH

El análisis externo permite identificar las demandas del entorno en la actividad, que se proyectan hacia la organización en forma de oportunidades: hechos, situaciones o fenómenos relacionados con la PRH que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia en la actividad y que pueden favorecer la misma 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. Si no se consideran inciden de manera negativa en el proceso y en la PRH del hotel. Los aspectos contemplados anteriormente sintetizan la relación entre la PRH 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: macroentorno 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 microentorno o entorno competitivo es el conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento de la actividad de planeación (**Martínez, 1998 y Cedeño, 2009**).

Martínez et al. (2002) y Cedeño (2009) plantean que en los procesos de elaboración de diagnósticos de RRHH en las entidades hoteleras cubanas, el estudio del entorno general y competitivo confronta dos grandes dificultades: no existe hábito de su análisis (mercado laboral) y están muy poco desarrolladas las habilidades para analizar el entorno, además tampoco existe una cultura a nivel del sistema gubernamental en cuanto a la información para un mejor conocimiento del mercado laboral por parte de los hoteles.

2.3 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del estado actual de la planificación de los recursos humanos en el Hotel Barceló “Cayo Santa María”

Una vez conocidos los pasos a seguir en el diagnóstico del estado actual de la PRH, se procede a su aplicación en las condiciones del objeto de estudio práctico seleccionado.



Paso 1: Formación del grupo de diagnóstico

Se formó un grupo de expertos que se dedicaron a la actividad de diagnóstico de la PRH en el Hotel, que fundamentalmente son del Área de Recursos Humanos. Se cuenta con el apoyo y compromiso de la dirección y trabajadores de la entidad.

Para la determinación del número de expertos 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 (Ver Anexo 8), quedando conformado el mismo como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Relación de expertos seleccionados. Fuente: Elaboración propia

Nombres y Apellidos	Cargo u ocupación	Años de experiencia
1- Yaisé López Miranda	Jefe del departamento de GRH	6
2- Lourdes Casas Albornas	Especialista C en GRH	10
3- Yansié Morales Pérez	Especialista C en GRH	5
4- Yenny Rivero González	Especialista C en GRH	7
5- Midiala Montero Letón	Técnico B en GRH	15
6- Nelson García Reinoso	Director de Área Asistente	8
7- Dayamí Díaz Ferrer	Especialista C de GRH	5

El proceso de selección se desarrolló teniendo en cuenta que los mismos contarán con suficientes conocimientos y experiencia práctica sobre GRH y en la actividad de PRH, de manera que garantizaran resultados veraces de acuerdo al objetivo del diagnóstico.

Paso 2: Elaboración del cronograma de diagnóstico

En el cronograma utilizado para el desarrollo del diagnóstico, se muestra en la Tabla 4 donde se reflejan las áreas del hotel donde se realiza y la fecha de inicio y culminación del mismo.



Tabla 4. Cronograma del diagnóstico de PRH. Fuente: Elaboración propia

No	Áreas del Hotel	Fecha inicio	Fecha terminación	Duración	mar 2009																						
					9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25						
1	Dirección General	09/03/2009	10/03/2009	2d	■	■																					
2	Servicios Técnicos y Jardinería	11/03/2009	13/03/2009	3d		■	■	■																			
3	Seguridad y Protección y Almacén	13/03/2009	13/03/2009	1d					■	■																	
4	Comercial y Calidad	16/03/2009	17/03/2009	2d								■	■														
5	Compras y Cliente interno	17/03/2009	17/03/2009	1d											■	■											
6	Economía y Riesgos	18/03/2009	20/03/2009	3d													■	■	■								
7	Recursos Humanos	20/03/2009	20/03/2009	1d																■	■						
8	Pisos y Animación	20/03/2009	23/03/2009	2d																		■	■	■			
9	Alimentos + Bebidas y Cocina	23/03/2009	25/03/2009	3d																					■	■	■
10	Relaciones Públicas y Recepción	24/03/2009	24/03/2009	1d																						■	■

Paso 3: Ejecución del diagnóstico de PRH en el Hotel

Actividad 1. Caracterización general del hotel objeto de estudio y del Área de Recursos Humanos

• **Caracterización general del Hotel Barceló “Cayo Santa María”**

En este punto primeramente se caracteriza de manera general al Resort⁵ y se especifica la descripción del Área de Recursos Humanos del mismo, donde se hace énfasis en la actividad de PRH que es donde se desarrolla este estudio.

El proyecto del Resort Barceló “Cayo Santa María” pertenece al Grupo de Turismo Gaviota S.A. y está contratado para la administración y comercialización por la cadena española Barceló, además consta de dos etapas constructivas. En la primera etapa se previó la construcción de 1 308 habitaciones en los hoteles “Barceló Cayo Santa María Beach y Colonial”⁶, en la segunda etapa se proyecta la construcción de 1332 habitaciones en los Hoteles “Barceló Cayo Santa María Caribe y Tropical”. El Resort representa la segunda entidad turística de la parte oeste en el destino turístico “Cayos de Villa Clara”, ubicado a una distancia de 10 Km. del aeropuerto “Las Brujas” y aproximadamente 116 Km. del Aeropuerto Internacional “Abel Santa María” de la ciudad

⁵ Según **Muñoz (2007)** un Resort es más que un hotel, es una ciudad tanto por su tamaño como por las funciones que cumple. Solo se diferencia de la ciudad convencional en que sus residentes son vacacionistas.

⁶ En el trabajo se denominará al Hotel “Barceló Cayo Santa María Beach” como **Beach** y en el caso del Hotel “Barceló Cayo Santa María Colonial” como **Colonial**.



de Santa Clara. Sus hoteles están integrados a la exuberante flora y fauna de Cayo Santa María, perteneciente al archipiélago Jardines del Rey y se encuentran ubicado en la primera línea de la playa con arenas blancas y aguas cristalinas color turquesa de aproximadamente 2,6 km. Esto lo convierte en uno de los destinos más exóticos del caribe cubano. Por su tipología se clasifica en hotel de sol y playa, categoría cinco estrellas y por su tamaño en general es un mega hotel. El Hotel **Beach** cuenta con 612 habitaciones estándar y 12 suites que comenzaron su explotación el 25 diciembre del 2008 y el **Colonial** cuenta con 672 habitaciones estándar y 12 suites también, que iniciará sus operaciones a partir del mes de noviembre del año 2009, donde a partir de este momento ambos hoteles funcionarán como una sola entidad. El Hotel Beach está funcionando bajo la modalidad all inclusive (todo incluido) y se comercializa como hotel de familia, con 21 bungaloes de 3 niveles cada uno. Los principales mercados que visitan el Hotel provienen de Canadá, Alemania, Italia, España, Reino Unido y Francia, los cuales son movidos fundamentalmente por los tour operadores (TTOO) Vacances Transat, To Month Royal, Air Canada, Signature, Varaplaya y Thomas Cook. Los clientes que visiten este Hotel podrán disfrutar de las facilidades y los servicios de todas las áreas como un Resort único.

Los servicios disponibles en el Hotel, se mencionan seguidamente:

- Habitaciones comunicantes, para discapacitados, no fumadores y suites
- Seis restaurantes (cuatro de ellos especializados) y seis bares
- Teatro de animación con 1 200 butacas y cuatro salones de conferencias
- Piscina adultos y área especial para niños
- Animación diurna y nocturna
- Deportes
- Iniciación al buceo
- Deportes náuticos motorizados y no motorizados (catamarán, snorkel, kayak, etc.)
- Estacionamiento
- Baby/Mini Club (niños de cero a cuatro años y de cinco a doce años)
- Paquete de boda
- Rentas de bicicletas, autos y motos
- Servicios médicos
- Oficinas de turismo



- Tiendas
- Centros de negocios (teléfono, internet y fax)
- Casa de cambio
- Servicio de lavandería
- Servicio de habitación 24 horas (room service)

En correspondencia con los servicios que se brindan, la estructura del Hotel está compuesta de la manera siguiente: Dirección General, los departamentos de Recursos Humanos, Jardinería, Seguridad y Protección, Almacén, Comercial, Compras, Recepción, Relaciones Públicas, Cocina, Cliente interno, Animación, Pisos, Alimentos y Bebidas, Servicios Técnicos, Economía, Riesgos y Calidad. Estas áreas se subordinan a la Dirección General, la cuál está integrada por el Director General (por la parte extranjera) y un Director Adjunto (por la parte cubana). Aquí se incluyen también los Asesores Extranjeros en los departamentos de Cocina y Alojamiento (Ver Anexo 9).

Es necesario señalar, que el Hotel opera con dos regímenes bien identificados respecto a la demanda, el alta turística comprendida entre el inicio del mes de diciembre y finales del mes de abril que tuvo un nivel de ocupación aproximado del 94% y la baja turística comprendida entre inicios del mes de mayo y finales del mes de noviembre con un nivel de ocupación promedio hasta el momento de un 25%. La tecnología con que se explota está acorde con el nivel de servicio que se brinda en el Hotel.

El Hotel tiene aprobada una plantilla de 1 027 trabajadores para el 100% de las áreas diseñadas y de ellas el 21,72% son de contrato indeterminado cíclico. La plantilla cubierta es de 520 trabajadores para las áreas que actualmente se encuentran en explotación, el 60,23% representan la fuerza femenina, con un promedio de 33 años de edad. Otros datos de interés relacionados con la plantilla cubierta del Hotel se resumen en la Figura 5.

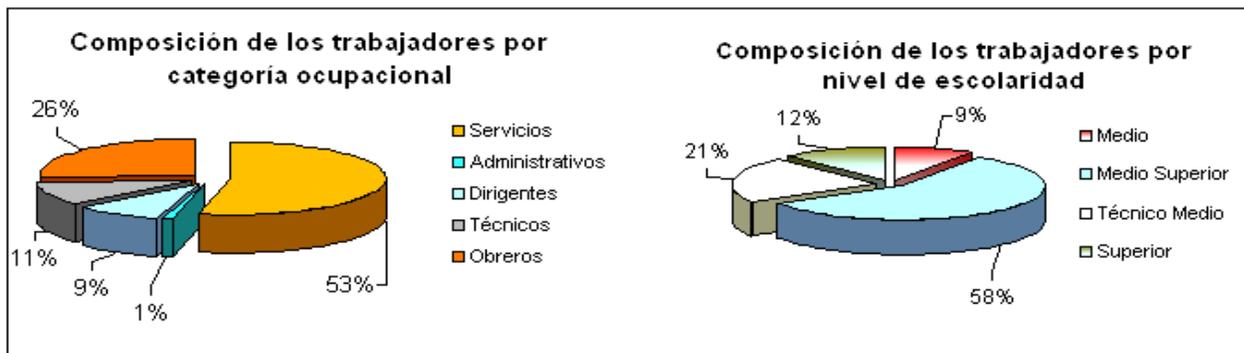


Figura 5. Composición de los trabajadores del Hotel. Fuente: Elaboración propia



El objeto social del Hotel, es administrar, promover y comercializar el turismo internacional y otros usuarios. Los servicios que se prestan a este turismo incluyen eventos, incentivos, bodas, lunas de miel, cumpleaños y otros, en grupos o individual incluyendo el alojamiento, restauración, recreativos y otros propios de la actividad hotelera, en moneda libremente convertible para la generación de divisas al país.

La misión del Hotel es:

“Brindar un excelente servicio de alojamiento, restauración y recreación al cliente internacional, que se complementan con el atractivo natural de sol y playa, cultura, historia y hospitalidad de sus trabajadores, satisfaciendo las expectativas del turista que nos visita”.

El Hotel tiene como visión:

“Lograr un producto sostenible, de alta calidad y preferencia, que garantice la fidelización de los clientes, contribuyendo a fomentar un destino turístico de excelencia y al desarrollo económico del país con un alto nivel de profesionalidad, productividad y moral revolucionaria de nuestros trabajadores”.

Los principales objetivos estratégicos que el Hotel se ha trazado hasta el momento, teniendo en cuenta que comenzó recientemente su funcionamiento y que no se está explotando su capacidad total 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. Mejorar la eficiencia organizacional.
3. Desarrollar un proceso de GRH, pues el personal es la ventaja competitiva.
4. 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.
5. Obtener mayores niveles de protección y prevención de accidentes de trabajo, además de reducir los costos por pérdidas y los hechos delictivos.
6. Reducir los costos operacionales para lograr mayor eficiencia y aumentar las utilidades en el año.
7. Implantar medidas para minimizar el impacto ambiental y el ahorro de portadores energéticos, agua y recursos, orientado por los organismos superiores y cumpliendo con las marcas de calidad establecidas.
8. Perfeccionar sistemáticamente la capacitación de los cuadros y trabajadores que permita elevar su preparación profesional y desarrollo integral.



La fuerza de trabajo con que cuenta el Hotel para prestar sus servicios proviene fundamentalmente del Sistema de Formación del Turismo (FORMATUR), la Oficina de Empleo de Gaviota y de la Universidad Central de Las Villas (UCLV).

• **Caracterización del Área de Recursos Humanos**

En el Hotel, el Área de RRHH es la encargada de desarrollar y gestionar de forma activa los procesos de planeación, inducción, movimiento de los RRHH en el Hotel y todo lo relacionado con las actividades de la selección, evaluación, remuneración, capacitación, motivación, control y mejora continua de los trabajadores. Además la organización y las condiciones del trabajo, garantizando así la consecución de los objetivos de calidad y atención al cliente, a través de la convicción del colectivo.

Entre sus principales objetivos se encuentran:

1. Garantizar la disponibilidad de personal idóneo para los cargos y puestos de trabajo del Hotel en el momento oportuno.
2. Desarrollar la capacidad de rápida respuesta del Hotel ante los cambios del entorno y demanda cuantitativa y cualitativa de RRHH.
3. Diagnosticar y propiciar los cambios organizativos y funcionales que se requieran en los diferentes niveles y actividades del Hotel en correspondencia con sus metas organizacionales.
4. Ejecutar de forma integral y ordenada la planificación, selección, formación, organización, evaluación, estimulación y control de los RH en todas sus categorías (dirigentes, técnicos, administrativos, servicios y obreros).
5. Poner en práctica las políticas y estrategias orientadas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, el MINTUR y el Grupo de Turismo Gaviota S.A. para el trabajo con los RRHH.
6. Garantizar que todos los trabajadores alcancen un alto nivel de satisfacción con su trabajo, una identificación positiva con el Hotel para lograr un ambiente laboral favorable y una relación satisfactoria entre los dirigentes y trabajadores a todos los niveles.
7. Incrementar la cultura organizacional del Hotel, con vista a una GRH integral.

Su política está encaminada a formar actitudes, aptitudes de servicio y calidad en los RRHH, 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. El Área cuenta con una plantilla aprobada de 10



trabajadores de contrato indeterminado no cíclico con nueve plazas cubiertas, compuesta por cuatro personas que ocupan el puesto de Técnico A en Gestión de Recursos Humanos, otros tres desempeñan el cargo Especialista C en Gestión de Recursos Humanos, existe un Especialista B en Gestión de Recursos Humanos y un Jefe de Recursos Humanos.

El subsistema PRH del área, 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 RRHH a corto, mediano y largo plazo en el Hotel.

Actividad 2. Análisis Interno de la PRH

En este punto se pretende realizar el análisis interno de la PRH llevado a cabo en el área de RRHH, por los expertos con vistas a lograr el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades principales de este proceso.

En este caso, por ser un Hotel que recientemente inició sus operaciones, se recopiló información de todos los subsistemas para intervenir directa o indirectamente en la PRH de la entidad, que en la actualidad está muy poco desarrollada y en el Área de RRHH se cuenta con muy poca información del proceso. Los expertos realizaron un análisis para identificar las principales fortalezas y debilidades actuales de esta actividad en el Hotel.

Las principales **fortalezas** identificadas, por la PRH propia del hotel que constituyen puntos fuertes en los cuales se debe apoyar para trabajar en su correcto desarrollo y como beneficio propio se reflejan seguidamente:

1. Calificación alta del personal de RRHH.
2. Personal de servicio joven que posee la calificación formal, capaz de adaptarse al medio y a los cambios que puedan ocurrir.
3. Cumplimiento del programa de satisfacción laboral.
4. Buenas condiciones de trabajo en el Hotel.
5. Trabajo en equipo.
6. Buena calidad humana, organización, disciplina, nivel cultural y formación ética de los trabajadores y cuadros.

En el Hotel, la PRH cuenta con factores internos que constituyen **debilidades** para el proceso. Estas son necesarias superarlas para contar con un mayor nivel de efectividad



de la acción. Con la ayuda de los expertos se identificaron como principales las siguientes:

1. Poco dominio idiomático de los trabajadores directos al servicio.
2. No existen los profesiogramas de cada cargo para aplicar un procedimiento para la PRH, que contemple las necesidades a corto, mediano y largo plazo.
3. Desconocimientos de los jefes de las áreas del Hotel de la actividad de PRH.
4. Estilo de dirección centrado en las tareas y las actividades día a día.
5. Insuficiente transmisión del Know - How de las administraciones extranjeras.
6. Conductas negativas y vicios engendrados en el capitalismo que tienden a reaparecer y a proliferar en algunos trabajadores, lo que ocasiona fluctuación laboral por aplicación de medidas disciplinarias.

Actividad 3. Análisis Externo de la PRH

En este punto se pretende realizar un análisis externo de los posibles elementos del entorno que influyen sobre la PRH del Hotel, con vista a lograr el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas principales sobre este proceso. La información obtenida en este análisis se realizó a través de entrevistas, tormentas de ideas, revisión documental y trabajo con los expertos seleccionados utilizando Delphi fundamentalmente.

De las **oportunidades** que pueden manifestarse en el entorno sobre la PRH sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y que posibilitan aprovecharlas convenientemente a favor del Hotel, se identifican las siguientes:

1. Sector priorizado de la economía.
2. Altos salarios.
3. Disponibilidad de un plan de construcción de viviendas para trabajadores y cuadros.
4. Perspectivas de desarrollo turístico en el destino, lo que crea expectativas en las personas del mercado laboral.
5. La existencia de centros de formación y desarrollo de los RRHH 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).
6. Pertenecer al Sistema Empresarial del Ministerio de las Fuerzas Armadas (SE-FAR).

Los factores del entorno actual que **amenazan** el proceso de PRH, ya sea impidiendo o dificultando el mismo sin que se pueda impedir o controlar por el Área de Recursos



Humanos, según el análisis de los expertos se manifiestan en el Hotel de la siguiente forma:

1. Se propone una plantilla por el Área de RRHH y se aprueba otra por la Dirección Nacional del Grupo de Turismo Gaviota S.A.
2. La oferta de fuerza de trabajo no es suficiente para lograr la selección del personal adecuado y necesario. Además se realiza a través de la Oficina de Empleo del Grupo y no directamente al Hotel.
3. Alta competencia en los diferentes hoteles de la Delegación Gaviota S.A. en cuanto a la oferta de empleo.
4. El nivel escolar exigido en los nomencladores de cargos para algunos puestos es superior a las necesidades del cargo a desempeñar.
5. En la Escuela de Baja Turística, la capacitación de los RRHH no es diferenciada por la especialidad que desarrollen.
6. Se minimizan los requerimientos específicos de la actividad a desarrollar en los puestos.
7. El sistema de estímulo que se aplica no se diferencia por categoría ocupacional (el trabajador directo al cliente obtiene propina y se estimula igual que a los profesionales y técnicos).
8. El personal técnico y profesional tienen ofertas laborales con mejores sistemas de estimulación fuera del sector.
9. Condiciones específicas de idoneidad que limitan la promoción dentro de la entidad y en las entidades del Grupo.

• **Análisis del estado actual de la PRH en el Hotel**

El análisis del estado actual de la PRH, se refleja después de identificar todos los factores que inciden de manera positiva o negativa y que necesitan ser procesados. Para ello, se emplearon técnicas analíticas para conocer como se ubica la actividad de la planeación del personal con las competencias necesarias en todas las áreas del Hotel. Se asume que la matriz DAFO, es una potente herramienta para el análisis de las situaciones y contribuye significativamente en la mejora de la PRH en hoteles (Ver Anexo 7).

La construcción de una matriz DAFO y el análisis de sus resultados, primeramente otorga un nivel de importancia a cada una de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas en el diagnóstico. Posterior a esto, se ubican los valores en



un eje que cruza los factores internos y externos, para obtener un valor (X;Y) que se ubica en un cuadrante con el resultado del estado actual de la PRH para proyectar la estrategia de actuación para su cambio o mejora.

A continuación en la Tabla 5 y 6 se evalúan por su nivel de importancia los factores internos y externos que intervienen en la PRH en el Hotel, para realizar una ponderación de sus resultados.

Tabla 5. Evaluación de los factores internos por su nivel de importancia.
Fuente: Elaboración propia

Factores internos	Nivel de importancia (puntos)				
	5	4	3	2	1
Fortalezas					
1	X				
2		X			
3				X	
4			X		
5			X		
6			X		
Debilidades					
1				X	
2	X				
3		X			
4		X			
5			X		
6					X



Tabla 6. Evaluación de los factores externos por su nivel de importancia.
Fuente: Elaboración propia

Factores externos	Nivel de importancia (puntos)				
	5	4	3	2	1
Oportunidades					
1		X			
2		X			
3			X		
4		X			
5	X				
6			X		
Amenazas					
1	X				
2		X			
3		X			
4		X			
5				X	
6	X				
7		X			
8		X			
9			X		

Con los resultados obtenidos en la evaluación de los factores internos y externos se utiliza el método explicado en el Anexo 7, utilizando la Ecuación 1 para ponderar los resultados tomando en cuenta su nivel de importancia.

$$F_R = \sum_{i=1}^5 G_i * C_F \quad (1)$$

Donde:

F_R : Factor resultante

G_i : Importancia de cada factor

C_F : Cantidad de factores por grupos



Factores internos (eje X)

Sustituyendo en la ecuación (1) se tiene:

$$(+) \text{ Fortalezas} \rightarrow F_R (F) = (5 * 1) + (4 * 1) + (3 * 3) + (2 * 1) = 20$$

$$(-) \text{ Debilidades} \rightarrow F_R (D) = (5 * 1) + (4 * 2) + (3 * 1) + (2 * 1) + (1 * 1) = 19$$

$$\text{Valor resultante de los factores internos (X):} = F_R (F) - F_R (D) = 20 - 19 = 1$$

$$\text{Valor de los factores internos resultantes (X):} = 1$$

Factores externos (eje Y)

Sustituyendo en la ecuación (1) se tiene:

$$(+) \text{ Oportunidades} \rightarrow F_R (O) = (5 * 1) + (4 * 3) + (3 * 2) = 23$$

$$(-) \text{ Amenazas} \rightarrow F_R (A) = (5 * 2) + (4 * 5) + (3 * 1) + (2 * 1) = 35$$

$$\text{Valor resultante de los factores externos (Y):} = F_R (O) - F_R (A) = 23 - 35 = -12$$

$$\text{Valor de los factores externos resultantes (Y):} = -12$$

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 del Hotel, representado en la Figura 6. 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.

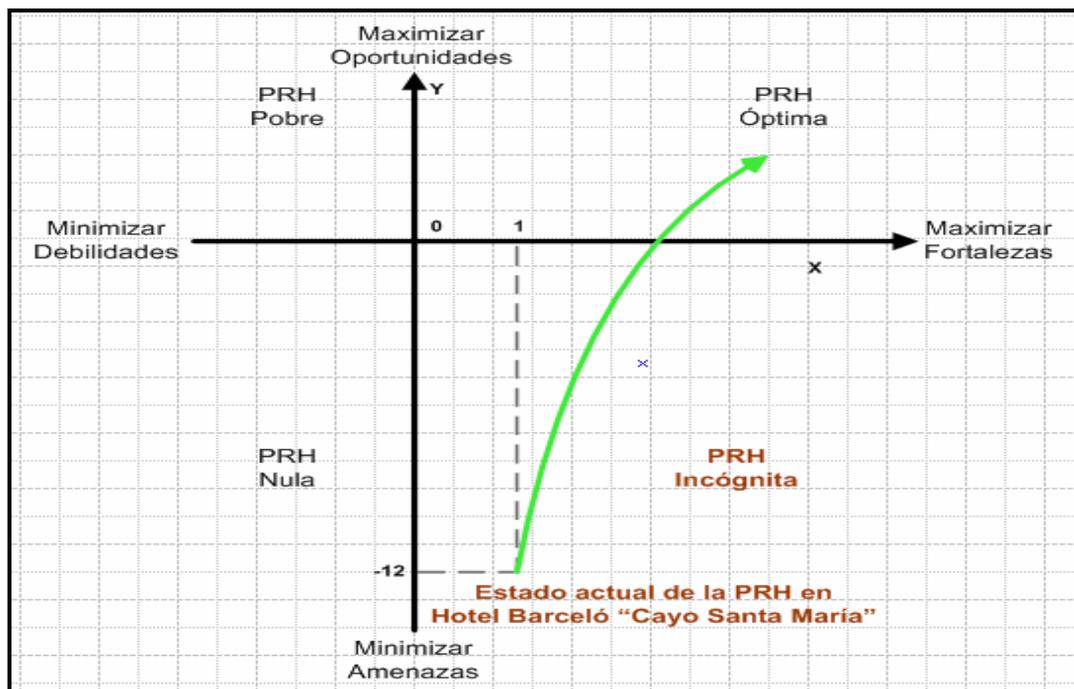


Figura 6. Ubicación del estado actual de la PRH en el Hotel a partir de la Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia

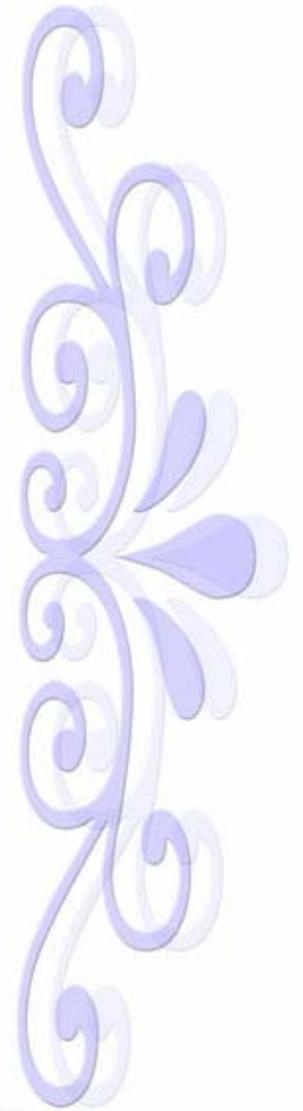


A partir de los resultados obtenidos en el gráfico se concluye que el proceso de PRH en el Hotel se encuentra en un **estado incógnito**, donde la estrategia a seguir en la actividad es (Mini-Maxi), consistiendo en minimizar las debilidades que se detectaron en el diagnóstico y maximizar las oportunidades que brinda el entorno. En este estado que es propio de nuevas empresas, se debe considerar que el Hotel recientemente inició sus operaciones y que necesita contar con recursos humanos competitivos para su crecimiento, por tanto, debe emprender acciones estratégicas adaptativas hacia la PRH. En este caso se deben maximizar las oportunidades del entorno y del mercado laboral, minimizando varias amenazas, entre las que se encuentra no realizar propiamente el Hotel la planeación del personal, sino el Grupo al que pertenecen. En el orden interno se debe trabajar en minimizar las debilidades que la afectan, tomando en consideración un procedimiento adecuado para la PRH en los tres horizontes de tiempo: corto, mediano y largo plazo. En la actualidad se realiza un mayor trabajo operativo en el Hotel de la fuerza de trabajo que su planeación.

2.4 Conclusiones del segundo capítulo

Una vez finalizado la aplicación del procedimiento de diagnóstico de PRH en el Hotel, se presentan conclusiones derivadas del mismo:

1. A partir del análisis de los diversos enfoques estudiados, el procedimiento de diagnóstico de la planificación de recursos humanos aplicado, contempla de manera integral todos los factores internos y externos que favorecen o afectan el desarrollo sistemático de esta actividad en las entidades, con una orientación hacia la mejora de la capacidad de respuestas ante las nuevas necesidades de RRHH. Además constituye un instrumento metodológico de gran factibilidad y conveniencia.
2. La aplicación del procedimiento de diagnóstico del estado actual de la PRH en el Hotel permitió conocer que la actividad tiene muy poco desarrollo (incógnita), por lo que se necesita construir un camino estratégico que fortalezca la actividad, empleando un procedimiento científico en correspondencia con sus características.



Capítulo III

Aplicación del Procedimiento para la elaboración de la Planificación de Recursos Humanos en el Hotel Barceló "Cayo Santa María"



3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL HOTEL BARCELÓ “CAYO SANTA MARÍA”

3.1 Introducción

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico del estado actual de la PRH en el Hotel Barceló “Cayo Santa María” y con la intención de darle cumplimiento a la hipótesis de investigación formulada, se realiza la aplicación de un procedimiento integral para la PRH en mega hoteles. El procedimiento, persigue como objetivo fundamental la elaboración y proyección de un plan de necesidades de RRHH para cada cargo con sus en correspondencia con las características del Hotel objeto de estudio y que contribuya de manera general a una mejor GRH.

3.2 Procedimiento para la elaboración de la planificación de recursos humanos en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas

El procedimiento propuesto por **Cedeño (2009)**, (ver Figura 7), está previsto de manera integral y como una herramienta para conducir el desarrollo de la PRH en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas. El mismo tiene como objetivo servir de soporte para el desarrollo de acciones metodológicas y prácticas de la PRH no solo de manera cuantitativa sino cualitativa. Además ayuda de manera significativa al enfoque sistémico y estratégico de la GRH en las entidades hoteleras cubanas.

Este se inicia a partir de la familiarización con los procesos y RRHH del hotel para conocer las entradas fundamentales de la actividad de PRH y los factores internos o externos del hotel. En los factores externos se considera la estacionalidad (temporada de alta y baja turística), la oferta del mercado laboral relacionada con el calificación exigida, la competencia y los clientes, tanto internos como externos. Como factores internos se analizan la misión, objetivos estratégicos del área, cultura organizacional, etc., traduciéndolos a las necesidades de personal. A partir de esta información, se realiza un análisis de la situación estratégica para el establecimiento de los escenarios futuros en los que se desarrollará el proceso de planeación en el hotel.

La necesidad de la actividad de PRH está dada por la importancia de garantizar al personal idóneo en calificación profesional en el momento necesario en cada puesto de trabajo en el hotel. Esto implica una previsión de las necesidades de personal y un análisis y descripción de los distintos cargos.

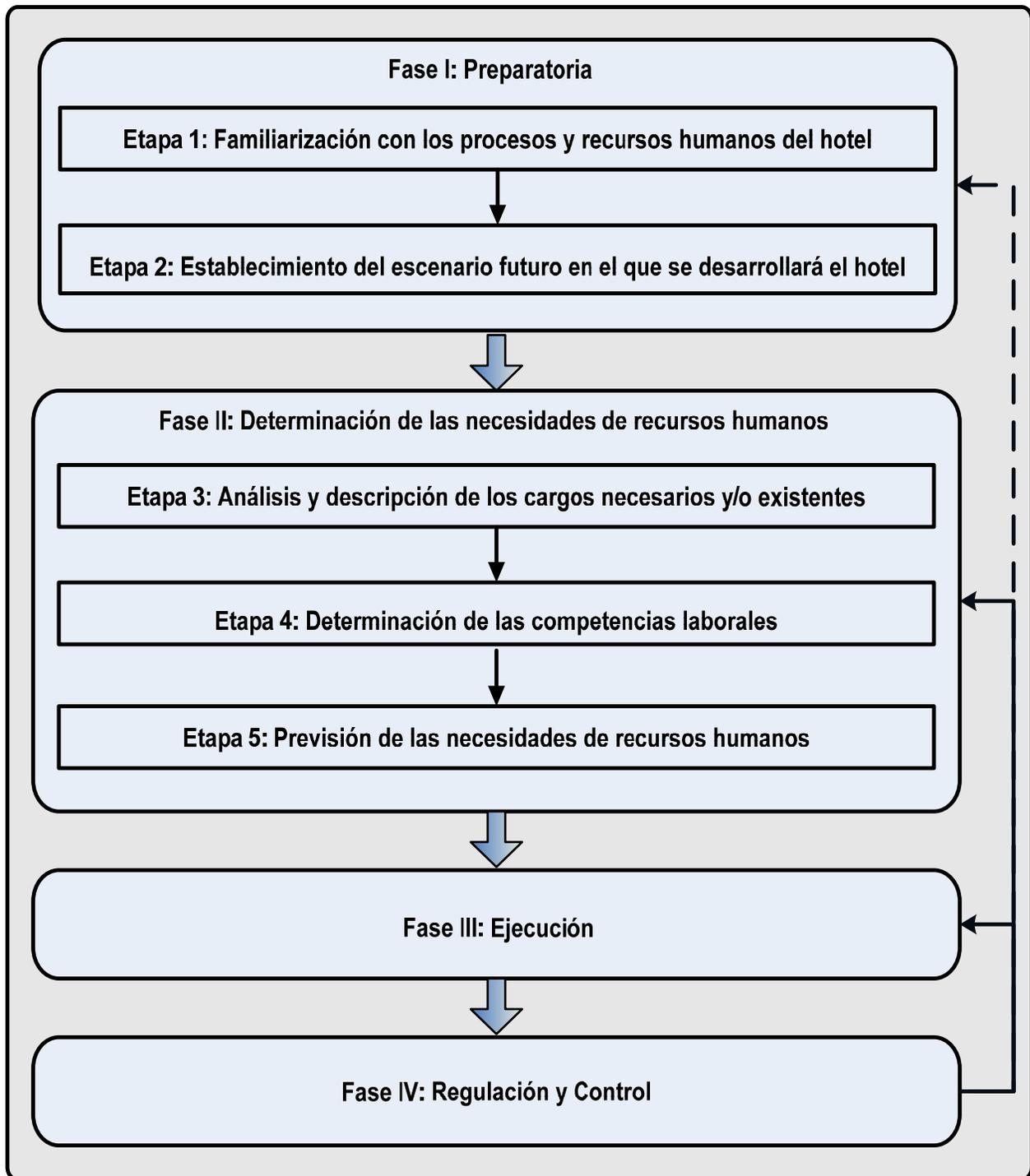


Figura 7. Procedimiento general para la elaboración de la planificación de recursos humanos en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas. Fuente: Cedeño (2009)



De acuerdo a los cambios que en el futuro enfrentará la organización, se determinan las necesidades cuantitativas de RRHH y cada profesiograma. En función de estas necesidades, es necesario conocer las habilidades, aptitudes y competencias necesarias para desempeñar cada cargo en el hotel. Considerando los requisitos establecidos para el puesto y las necesidades cuantitativas de personal planteadas, se debe planificar el reclutamiento de aquel personal que ocupará cargos por determinados cambios que ocurran en el futuro.

Posteriormente, se debe ejecutar el plan de RRHH en todo el hotel, adecuándose a las características que tiene esta tipología hotelera y optimizar las capacidades de los RRHH contando con las competencias necesarias. Además para ejecutar esta serie de procesos del flujo de RH se deben estimar los gastos en que se incurrirán y se debe comprobar la efectividad de la aplicación del plan.

La regulación y control sobre los puntos de este plan es lo que permite realizar una retroalimentación cuando esté en funcionamiento el hotel para la corrección de todo lo planificado en cada área y permita adoptar las medidas preventivas y correctivas necesarias para conseguir la fuerza humana necesaria en la entidad y cumplir con sus objetivos propuestos.

El procedimiento cuenta de cuatro fases: preparatoria; determinación de las necesidades de personal, ejecución y regulación y control, las que abordan seguidamente.

3.2.1 Fase I: Preparatoria

Tiene el objetivo de preparar a la entidad, sus procesos y RRHH, para desarrollar la actividad de PRH, así como producir el compromiso necesario del personal para su contribución a la ejecución de las restantes etapas del procedimiento.

Etapas 1: Familiarización con los procesos y recursos humanos del hotel

Para dar inicio al procedimiento, se debe asegurar el personal o equipo de trabajo comprometido con esta actividad a través de la formación de un grupo de expertos. Los mismos deben estar familiarizados con la actividad de PRH, conocer su importancia y las técnicas que se deben emplear para su desarrollo. Esta etapa es una de las vías de fortalecer el comprometimiento del personal involucrado y el apoyo que este pueda brindar.



Etapa 2: Establecimiento del escenario futuro en el que se diagnostica la actividad de planificación de recursos humanos del hotel

En esta etapa se necesita conocer de modo general aspectos globales de la entidad, para realizar un análisis de la situación estratégica del hotel. Esto exige en primer lugar realizar un estudio complejo de los siguientes factores:

- Entorno del hotel
- Contenido de trabajo
- Personal y características del hotel

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.

- **Entorno del hotel**

Se determina, la forma en que los factores externos influyen sobre la actividad de PRH, tomando en cuenta la oferta y demanda de empleo, leyes, valores de la sociedad, etc. La entidad se sirve del entorno y su desarrollo e incluso su propia supervivencia dependen de la forma en que se adapte a sus requerimientos

Las variables que conforman el entorno es probable que cambien, así como la combinación de estas variables entre sí, que permiten elaborar unos escenarios alternativos, cada uno de los cuales supondrá distintos desafíos para la supervivencia y el desarrollo de la organización. Para esto se utilizan las técnicas de entrevistas, encuestas, criterio de expertos, revisión documental, entre otras.

- **Contenido de trabajo**

Este punto se deriva naturalmente de las previsiones que anteriormente se hayan formulado respecto al entorno futuro. 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.

- **Personal y características del hotel**

El tercer factor a tener en cuenta en todo establecimiento de escenarios son los RH actuales del hotel y su evolución futura. Se deben tener en cuenta las características propias del hotel que influyen en el grado de contribución de la PRH, tales como las características de la fuerza de trabajo, misión, visión, objetivos, presupuesto disponible, etc.



Es importante también, determinar y evaluar los factores condicionantes de las necesidades de 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).

3.2.2 Fase II: Determinación de las necesidades de recursos humanos

Dada una previsión de las necesidades de personal del hotel o dada una plantilla actual, se trata de programar las acciones de selección, promoción, formación para la transformación, de sustitución, etc., para conseguir que en el momento preciso, la plantilla del hotel satisfaga las necesidades previstas. El plan de actuación para la previsión de necesidades debe incluir la descripción y análisis de los distintos puestos de trabajo en las diferentes áreas del hotel con sus atributos propios y la determinación de las distintas competencias laborales necesarias. En la Figura 8 se realiza la representación del procedimiento específico para el desarrollo de esta fase. Antes de llevar a cabo lo anterior se deben precisar las particularidades del hotel, tomando en cuenta su categoría, nivel de prestación de servicio, procesos fundamentales que lo integran y cualquier otra información que influya en la determinación de las necesidades de recursos humanos.

Etapas 3: Análisis y descripción de los cargos necesarios y/o existentes

Para el desarrollo de esta etapa primeramente se establecen los cargos necesarios mediante la determinación de las funciones que se deben desarrollar en cada 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, volumen y los resultados que se obtuvieron en la etapa de establecimiento de escenarios, puesto que en función de estos, los puestos de trabajo pueden:

- Desaparecer por no ser necesarios.
- Transformarse o cambiar.
- Mantenerse iguales.
- Surgir como nuevos.

Para realizar esta tarea se debe realizar un estudio de la documentación relacionada con la hotelería y manuales de las cadenas (Barceló, Sol Meliá, Sandals, etc.), el trabajo de expertos, los métodos de trabajo de cada área u otras similares, etc.

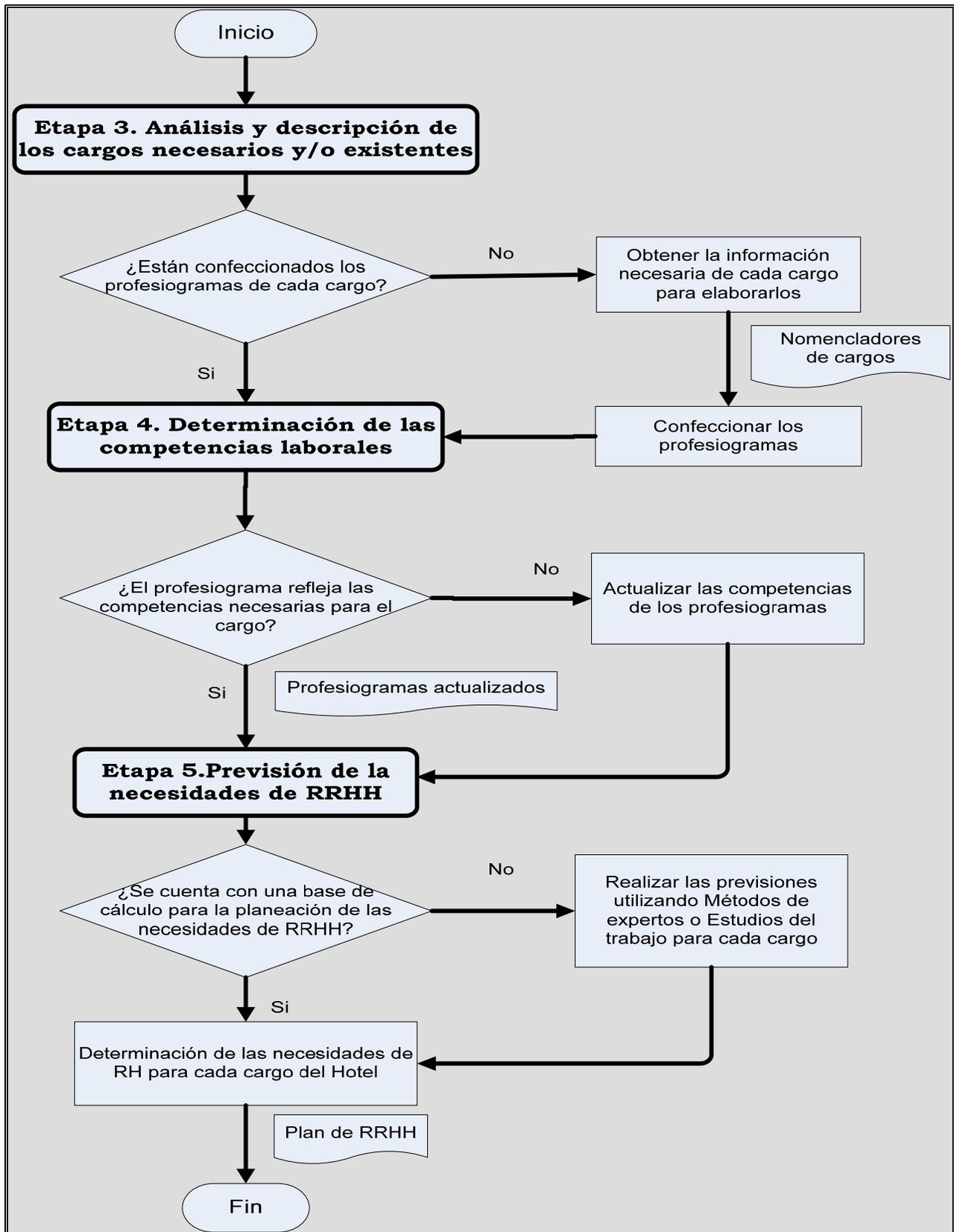


Figura 8. Procedimiento específico de la Fase de determinación de las necesidades de recursos humanos. Fuente: Cedeño (2009)



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 y problemas hallados en la fase anterior. Si no se encuentran elaborados, se construirán mediante el procedimiento planteado por **De Miguel y Sánchez (2004)**, en el Anexo 10. Para confeccionar los profesiogramas también se necesitan determinar las competencias laborales con sus indicadores correspondientes.

Etapas 4: Determinación de las competencias laborales

El establecimiento de las distintas competencias no solo debe existir de manera individual para cada cargo que ocupa el RH, sino también a nivel de todo el hotel y las áreas que forman el mismo. Estas competencias se realizan mediante la combinación de técnicas de trabajo en grupo, con varios representantes del hotel y sus áreas, utilizándose la revisión documental y la tormenta de ideas para generar las posibles capacidades, los métodos de expertos como el Delphi y la votación ponderada a partir del cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall, para evaluar la concordancia entre los expertos y la observación y entrevistas a trabajadores de buen desempeño de otras entidades similares, para validar las necesidades de competencias fijadas.

Para identificar los indicadores de competencia asociados a cada uno de los puestos se necesita una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral, estos permiten evaluar el grado en que el trabajador posee la competencia. Se pueden dividir en cuatro áreas principales según plantea **Zayas (2002)**:

- Cognitiva (inteligencia, habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, experiencia, nivel de escolaridad, calificación técnica, etc.)
- Afectiva (motivos, intereses, aspiraciones, características personales, equilibrio emocional, etc.)
- Físicas (peso corporal, estatura, complexión fuerza, edad, sexo, apariencia, etc.)
- Social (actitud social, estilo de vida, participación en una esfera social, etc.)

Etapas 5: Previsión de las necesidades de recursos humanos

La previsión de las necesidades de RRHH se puede considerar en dos tipos básicos, la que se realiza con carácter estimativo en el hotel, antes de ponerse en marcha la entidad y las que se llevan a cabo cuando el hotel está en funcionamiento, que implica partir de la realidad presente, ofrecer una previsión.



En el caso que el hotel no esté en marcha el grupo de expertos seleccionados para el análisis y descripción de puestos con que contará las diferentes áreas del hotel y la determinación de las competencias asociadas a estos puestos deben analizar las variables y características del hotel que determinan la cantidad de personas necesarias en cada puesto de trabajo. Estas variables pueden agruparse en dos grupos (Carga y Capacidad), pero en la actividad de hotelería 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. Por ejemplo en el caso del personal del restaurante es necesario tomar en cuenta: su tipo (especializado, buffet, etc.); su nivel de servicio; nivel de ocupación; menú; frecuencia de arribos de clientes, número de mesas, horario de trabajo, etc. Sin embargo, en el caso del personal de pisos hay que considerar: tipo y cantidad de habitaciones, tamaño de la misma, estructura habitacional, nivel de servicios establecidos por la cadena hotelera, áreas comunes, distancias o recorridos condiciones del terreno y de trabajo, estado de la habitación, clima, horarios, etc. Así sucesivamente se deben analizar todos los puestos que necesita el hotel para iniciar su funcionamiento. Cuando el hotel está en funcionamiento **De Miguel (2006)**, plantea que si se dispone de una base de cálculo fiable, se debe estimar las necesidades de personal futuro (cualitativas y cuantitativas), sustituyendo en la base de cálculo las variables sujetas a cambio con sus valores pronosticados. Al contrario, si no se cuenta con la base de datos o no se considera confiable la misma, se debe realizar la previsión actual del personal necesario para cada cargo.

Tomando en cuenta lo planteado por **Cuesta (2005)**, para el cálculo de la plantilla necesaria en una organización, se definen 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 RRHH 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 Proyectoada 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. Se obtiene de la aplicación de métodos y técnicas para la determinación de personal y de modo general necesita seguir los pasos y técnicas que se exponen en el Anexo 11.

NCRH (Necesidad de Contratación de Recursos Humanos): La cantidad de RRHH 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 RRHH con respecto a la PA para cada cargo.

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

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

3.2.3 Fase III: Ejecución

Después de analizar el estado actual de la planificación de recursos humanos en el hotel y establecido las previsiones que se hayan creído oportunas y una vez elaborado el plan, se debe implantar en todos los puestos del hotel después de obtenida la financiación y asignadas las responsabilidades, se impone ejecutar este plan, dentro de plazos oportunos, sin olvidar los importantes principios de Interdependencia, Flexibilidad, Exactitud y Economía.

3.2.4 Fase IV: Regulación y Control

La regulación y control periódico, aleatorio y aplicado sobre los puntos del plan, da una retroalimentación muy necesaria que permite determinar las posibles desviaciones de la PRH en el hotel y adoptar medidas correctoras necesarias para obtener el personal necesario en cada área. La evaluación de las medidas aplicadas permite que se puedan realizar los ajustes necesarios según la práctica, el momento y las características que el hotel demande.

3.3 Diseño y desarrollo del plan de recursos humanos en el objeto de estudio práctico

A continuación se aplica el procedimiento para la elaboración del plan de RRHH en el Hotel Barceló “Cayo Santa María”, tomando en cuenta la valoración del estado de la PRH que actualmente existe en el Hotel Beach y realizar una proyección de esta actividad en el Hotel Colonial antes de iniciar sus operaciones, a través de varias fases con sus etapas.



3.3.1 Fase I: Preparatoria

Esta fase da inicio al procedimiento y cuenta con dos etapas para preparar y obtener la información necesaria en el diseño y desarrollo del plan de RRHH.

Etapas 1: Familiarización con los procesos y recursos humanos del Hotel

La etapa se comienza con la formación de un equipo de trabajo con conocimientos y experiencias en el proceso de PRH y actividades de hotelería. Además existe un alto nivel de compromiso por parte de los trabajadores y personal de dirección para el desarrollo del procedimiento.

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. El procedimiento de selección escogido fue el mismo empleado en el diagnóstico del estado actual de la PRH en el Hotel que se describe en el Anexo 8. Se contó con nueve posibles candidatos, se fijó un nivel de confianza del 99% con una proporción estimada para el error del 1%, un nivel de precisión de $\pm 10\%$ y una constante estimada K de 6,6564 de lo que se obtuvo como resultado la utilización de siete expertos, cuya descripción se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7. Resultados de la selección de expertos a utilizar en el procedimiento para la elaboración de la PRH. Fuente: Elaboración propia

Nombres y Apellidos	Cargo u ocupación	Años de experiencia
1- Yaisé López Miranda	Jefe del departamento de GRH	6
2- Lourdes Casas Albornas	Especialista C en GRH	10
3- Midiala Montero Letón	Técnico B en GRH	15
4- Ernesto Cruz Pérez	Jefe de Mantenimiento	18
5- Eliexy Collado Darias	Jefe de Cocina	5
6- Orlando León Venegas	Jefe de A+B	6
7- Nelson García Reinoso	Director de Área Asistente	8

Algunos de los expertos seleccionados coinciden con los del diagnóstico realizado, debido a que cuentan con una gran preparación, interés y experiencia práctica en la PRH, por lo tanto resulta muy necesaria su inclusión en el grupo de trabajo conformado.



Etapas 2: Establecimiento del escenario futuro en el que se desarrolla la actividad del Hotel

Se realiza un análisis actual de la situación estratégica de la PRH con información general de su entorno, sus actividades, características y personal para el establecimiento de un escenario futuro en el proceso de planeación del personal.

- **Entorno del Hotel**

El análisis del entorno del Hotel relacionado con la actividad de PRH según lo analizado en el Paso 3 del epígrafe 2.3 tomando en cuenta los factores externos que inciden sobre esta. En el diagnóstico, se utiliza el criterio de los expertos seleccionados junto con la técnica de una matriz DAFO para identificar todas las oportunidades y amenazas que existen actualmente. El procesamiento de la técnica muestra que el escenario actual de la actividad de PRH en el Hotel es incógnito y el entorno que rodea a la entidad se considera “Desordenado” y en el destino como producto turístico necesita consolidarse añadiendo otros valores al mismo.

Mediante entrevistas a expertos y trabajadores se pueden identificar las variables que conforman el entorno del Hotel, mostrando un escenario favorable, pues es el único Hotel del destino “Cayos de Villa Clara” perteneciente a la cadena Barceló, además, según proyectos debe convertirse en el hotel más grande del destino. La variable del entorno que supone un escenario negativo, es que en el destino donde está insertado operan varios hoteles de la marca Sol Meliá con una planta hotelera con varios años de explotación y experiencia.

- **Contenido de trabajo**

El escenario previsto, en cuanto a la actividad de PRH requiere de un fortalecimiento de la misma para minimizar las amenazas que la frenan en el entorno. Por tanto, es muy útil contar con un procedimiento para conocer la cantidad de fuerza de trabajo y los puestos de trabajo que se necesiten en este. Próximamente se comenzará a explotar la segunda área del Hotel con una gran perspectiva en el destino y existe la necesidad de proyectar al personal con las competencias necesarias en cada cargo. Además en la medida que el Hotel se desarrolle en el tiempo, va existir una variación del personal en correspondencia con el nivel de ocupación de la entidad en cada período del año (alta, baja, media, media alta, etc.).



- **Personal y características del hotel**

En el Paso 3 del Epígrafe 2.3 del diagnóstico, se analizan las características del Hotel y su personal, proyecciones y los elementos que influyen en la PRH (tipología hotelera, tamaño, categoría, áreas, servicios, modalidad, misión, visión, objetivos estratégicos, etc.).

Se determinaron los principales factores de evolución normal o por decisiones estratégicas de la plantilla. Esto se analiza con trabajadores del Área de RRHH que identifican elementos que provocan cambios en las necesidades de personal a mediano y largo plazo en la plantilla. Se listan varios factores y se escogen los que alcanzaron un nivel de concordancia mayor del 80%, entre los que están la baja laboral por voluntad propia, la aplicación de medidas disciplinarias, el aumento de la ocupación por temporada, jubilaciones, las licencias de maternidad y el desarrollo de nuevos servicios en el hotel. Para cada uno de ellos se establece un nivel de análisis diferente, a través de varias entrevistas y consultas de la documentación del Hotel. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8. Pronóstico de variación de la plantilla a corto plazo. Fuente: Elaboración propia

Factores de evolución de la plantilla	Temporada 2009-2010
Baja laboral por voluntad propia	30
Baja por aplicación de medidas disciplinarias	15
Licencias de maternidad	9
Jubilaciones	2

3.3.2 Fase II: Determinación de las necesidades de recursos humanos

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

Etapa 3: Análisis y descripción de los cargos

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 para el Hotel fue de 109 cargos de trabajo, los cuales se muestran en el Anexo 12.

A través de un análisis realizado por los expertos, tomando en cuenta los servicios que se prestan y están proyectados, se determinó que el cargo de Especialista en Tratamiento Corporal y Facial y el Especialista en Peluquería y Barbería no son funcionales, debido a que estos servicios no están contemplados en el diseño del Hotel. Para los cargos de Limpiador de Áreas en Centros Turísticos Taquillas y de Elaborador de Alimentos en Panadería y Dulcería se repite el mismo cargo para especificar determinadas funciones a desarrollar por el trabajador.

Los profesiogramas de los cargos no estaban totalmente elaborados por lo que para la aplicación del plan se analizaron el 100% de los cargos propuestos por el Grupo, tomando en consideración las funciones que se ajustan al Hotel, descritas en los nomencladores aprobados y se procede a la corrección y/o elaboración de los mismos utilizando el procedimiento descrito por **De Miguel y Sánchez (2004)** en el Anexo 10.

En el Anexo 13 se muestra un ejemplo de profesiograma elaborado para el cargo de Capitán de Servicios Gastronómicos en Entidades Turísticas elaborado para el Hotel tomando en cuenta lo establecido en el nomenclador de cargos con su contenido.

En caso de necesidad de un nuevo cargo por las características o servicios que se prestan en el Hotel, se realiza la descripción de este nuevo puesto, sus funciones y se propone a la Dirección Nacional del Grupo para incluirlo como un cargo propio del organismo, luego de ser aprobado por el MTSS.

Los cargos de cuadros y dirigentes no responden a un nomenclador, pues se crean los mismos atendiendo a la estructura organizativa de dirección. En este caso como pertenece al Sistema Empresarial del Ministerio de las Fuerzas Armadas (SE-FAR), estos cargos responden a nomenclaturas del Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR).

Etapas 4: Determinación de las competencias laborales

Las competencias laborales para cada cargo en los distintos puestos de trabajo están reflejadas en el nomenclador de cargos existente. A las funciones descritas en el mismo se le pueden añadir o suprimir competencias que dependen de la actividad a desarrollar. En la actualidad, a través de un análisis de las competencias asociadas a cada uno de estos cargos, se detectó que poseen una escasa descripción de los requisitos de calidad para el resultado a obtener en el desempeño laboral. Las competencias que se exigen



para desarrollar un cargo en el Hotel mayormente toma en cuenta el área cognitiva (nivel de escolaridad o cultural), algunos mantienen requisitos de conocimientos superiores a las funciones del cargo que se realiza y en otros se ignora la calificación técnica, habilidades, conocimientos, experiencia y actitudes que en función de la naturaleza del cargo son competencias más importantes que el conocimiento o nivel académico que se exige.

Se revisaron el 100% de las competencias establecidas en cada cargo del nomenclador y se detectando dificultades en los cargos de Contador B, C y D; Jardinero; Especialista en Gestión Económica; Técnico en Gestión Económica; Especialista B y C en Gestión de Recursos Humanos; Técnico A en Gestión de Recursos Humanos; Ropero; Encargado de Recepción y Pizarra Telefónica; Operario panadero repostero; Especialista en Abastecimiento Técnico Material; Especialista B en áreas verdes y plantas ornamentales y Técnico en Ahorro y Uso Racional de la Energía.

Para ilustrar lo planteado anteriormente se emplea como ejemplo el cargo del Encargado de Recepción y Pizarra Telefónica, donde la descripción de sus competencias plantea solamente como requisitos ser graduado de Nivel Medio y con Entrenamiento. Sin embargo, no toma en cuenta que este personal es quien recibe las llamadas telefónicas externas e internas del Hotel que recibe llamadas internacionales, vende las tarjetas de Internet y asesora los clientes en este servicio y no está contemplado el dominio idiomático de uso internacional.

Además los perfiles actuales de cada cargo necesitan describir otras competencias necesarias junto a sus indicadores asociados. El establecimiento de las mismas se ejecuta mediante la combinación de la técnica de trabajo en grupo con los representantes de las áreas utilizándose la revisión documental y la tormenta de ideas para generar las posibles competencias. Entre estas se pueden mencionar:

- Capacidad de solución de problemas.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Capacidad de ayuda y/o servicio.
- Capacidad de perceptiva y motriz.
- Capacidad volitiva.
- Capacidad para el logro y la acción.
- Capacidad de aprendizaje.



- Capacidad para el cambio.
- Integridad personal.

Etapas 5: Previsión de las necesidades de recursos humanos en el Hotel

Para la previsión de las necesidades de los RRHH 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.

En la aplicación de esta etapa se determinaron primeramente las necesidades cuantitativas para cada uno de los cargos del Hotel 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 del trabajo (fotografía, muestreo, cronometraje, normas de la cadena hotelera, etc.) en varios cargos de complejidad. Una de las características analizadas tomada en cuenta para la proyección es la existencia de áreas comunes para ambos Hoteles como se observa en el Anexo 9. Los resultados obtenidos de la proyección de la plantilla para la temporada de alta turística en el Hotel se resumen en la Tabla 9 y para el período de baja turística se muestran en la Tabla 10. Tomando en cuenta el escenario donde actualmente se mueve el Hotel, se realizó el cálculo de la plantilla para la etapa de baja turística que asciende a 594 trabajadores contratados por tiempo indeterminado fijo y en el período de mayor ocupación ascienden a 947 trabajadores, por lo que 353 trabajadores serán contratados por tiempo indeterminado cíclico. Esta plantilla calculada implica una disminución de 210 trabajadores en el período de baja turística y de 80 trabajadores menos en la etapa de alta turística en la entidad con respecto a la plantilla aprobada para estas etapas por el Grupo con un efecto económico positivo, que actualmente es de 804 y 1 027 trabajadores respectivamente.

Estos resultados originan un impacto favorable en el incremento de la productividad por trabajador, en los gastos de salario, en la correlación salario medio-productividad y los gastos en general de la GRH con el consecuente aprovechamiento de la jornada laboral, sin la afectación en la calidad de los servicios. Por las condiciones constructivas existentes, esta fase culmina la aplicación del procedimiento para la PRH en el Hotel Barceló “Cayo Santa María” del destino turístico “Cayos de Villa Clara”, pero una vez puesto en funcionamiento la entidad se llevarán a cabo la Fase de Ejecución y la Fase de Regulación y Control.

Tabla 9. Análisis de las necesidades del personal necesario en el período de alta turística para el Hotel Barceló “Cayo Santa María”. Fuente: Elaboración propia

CARGOS	PA	PC	PPO	DÉFICIT O EXCEDENTE
DIRECCIÓN	14	8	10	4
Director Adjunto	1	1	1	0
Director de Área Asistente	5	2	3	2
Auditor A Asistente	2	1	2	0
Especialista B en Ciencias Informáticas	1	1	1	0
Especialista C en Ciencias Informáticas	2	1	1	1
Asesor C Jurídico	1	0	0	1
Oficinista	1	1	1	0
Chofer D	1	1	1	0
COMERCIAL	9	4	6	3
Jefe Comercial	1	1	1	0
Técnico A en Comercialización del Producto Turístico	3	2	2	1
Jefe de Reserva	1	1	1	0
Técnico B en Comercialización del Producto Turístico	4	0	2	2
RELACIONES PUBLICAS	9	5	9	0
Jefe de Relaciones Publicas	1	1	1	0
Técnico B en RRPP	8	4	8	0
CALIDAD	3	2	3	0
Jefe de Calidad	1	1	1	0
Especialista C en Gestión de la Calidad	2	1	2	0
RECEPCIÓN	46	29	45	1
Jefe de Recepción	1	1	1	0
2do Jefe de Recepción	2	1	2	0
Controlador Facturador	3	1	2	1
Recepcionista Hotelero	16	10	16	0
Encargado de Recepción y Pizarra Telefónica	6	4	6	0
Asistente de Recepción Hotelera (Jefe de Grupo)	2	2	2	0
Asistente de Recepción Hotelera	16	10	16	0
PISOS	189	93	189	0
Jefe de Pisos	1	1	1	0
2do Jefe de Pisos	4	2	4	0
Programador - Controlador	3	1	3	0
Supervisoras de Áreas y Pisos	18	9	18	0
Camarero de Habitaciones	94	47	102	-8
Limpiador de Áreas en Centros Turísticos	40	17	36	4
Lavadero Integral	7	2	4	3
Jefe de Ropería	16	10	14	2
Ropero	1	0	1	0
Auxiliar de Abastecimiento	2	2	3	-1
Limpiadora de Áreas en Centros Turísticos Taquillas	3	2	3	0



Tabla 9. (Continuación...)

CARGOS	PA	PC	PPO	DÉFICIT O EXCEDENTE
ALIMENTOS Y BEBIDAS	291	126	279	12
Jefe de Alimentos y Bebidas	1	1	1	0
2do Jefe de Alimentos y Bebidas	2	1	2	0
Técnico A en Alimentos y Bebidas	4	2	4	0
Programador - Controlador	2	1	1	1
Capitán Servicio Gastronómico Instalaciones Turísticas	19	16	18	1
Dependiente Servicio Gastronómico Instalaciones Turísticas	219	95	219	0
Asistente de Servicio Gastronómico Instalaciones Turísticas	40	8	30	10
Auxiliar de Abastecimiento	4	2	4	0
COCINA	202	86	175	27
Jefe de Cocina	1	1	1	0
2do Jefe de Cocina	4	2	4	0
Programador - Controlador	2	1	1	1
Maestro Cocinero	16	8	14	2
Cocinero A	60	25	50	10
Cocinero B	23	4	20	3
Elaborador de Alimentos	32	10	25	7
Cocinero B (Carnicería)	3	2	3	0
Jefe de Dulcería Panadería	1	1	1	0
Operario Panadero - Repostero	10	8	8	2
Elaborador de Alimentos (Panadería Dulcería)	7	2	5	2
Jefe de Higiene	1	1	1	0
Auxiliar General de Cocina (Jefe de Brigada)	2	2	2	0
Auxiliar General de Cocina	40	19	40	0
ANIMACIÓN	35	22	28	7
Jefe de Animación	1	1	1	0
2do Jefe de Animación	2	1	2	0
Animador Turístico	18	13	16	2
Técnico en Ambientación B	1	0	1	0
Operador de Audio y Luces	4	2	3	1
Costurera B	2	1	2	0
Encargado de Actividades y Medios Recreativas	4	2	3	1
Especialista en Peluquería y Barbería	1	0	0	1
Especialista en Tratamiento Facial y Corporal	2	2	0	2
RESTAURANTE DE EMPLEADOS	16	10	12	4
Jefe de Restaurante de Empleados	1	1	1	0
Cocinero B	3	2	3	0
Elaborador de Alimentos	3	3	2	1
Auxiliar General de Cocina	7	2	4	3
Asistente Servicio Gastronómico Instalaciones Turísticas	2	2	2	0

Tabla 9. (Continuación...)

CARGOS	PA	PC	PPO	DÉFICIT O EXCEDENTE
SERVICIOS TÉCNICOS	70	42	61	9
Jefe de Servicios Técnicos	1	1	1	0
Especialista en Servicios Técnicos para el Turismo	2	2	2	0
Programador-Controlador	2	1	2	0
Técnico A en Servicios Técnicos para el Turismo	2	2	2	0
Técnico en Ahorro y Uso Racional de la Energía	1	1	1	0
Técnico Superior en Telemática	2	2	2	0
Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones	19	10	21	-2
Albañil B	4	1	2	2
Plomero Instalador B	6	4	4	2
Pintor de la Construcción	4	2	2	2
Carpintero C	4	2	2	2
Auxiliar General de Área de Playa	8	5	8	0
Electricista de Mantenimiento B	9	5	6	3
Limpiador de Piscinas en Centros Turísticos	6	4	6	0
JARDINERÍA	28	16	23	5
Jefe de Jardinería	1	1	1	0
Especialista B en Áreas Verdes y Plantas Ornamentales	1	1	1	0
Jardinero	25	13	20	5
Jardinero (Jefe de Brigada)	1	1	1	0
COMPRAS	4	3	3	1
Jefe de Compras	1	1	1	0
Técnico A en Abastecimiento para el Turismo	1	1	1	0
Chofer Distribuidor	2	1	1	1
ALMACÉN	13	10	11	2
Jefe de Almacén	1	1	1	0
2do Jefe de Almacén	1	1	1	0
Dependiente de Almacén	7	6	6	1
Auxiliar de Almacén	4	2	3	1
ECONOMÍA	16	14	14	2
Jefe de Economía	1	1	1	0
Contador C	3	3	3	0
Contador D	11	9	9	2
Contador B	1	1	1	0
RIESGOS	5	3	3	2
Jefe de Riesgos	1	1	1	0
Técnico A en Gestión Económica	4	2	2	2



Tabla 9. (Continuación...)

CARGOS	PA	PC	PPO	DÉFICIT O EXCEDENTE
RECURSOS HUMANOS	10	9	9	1
Jefe de Recursos Humanos	1	1	1	0
Especialista B en Gestión de Recursos Humanos	1	1	1	0
Especialista C en Gestión de Recursos Humanos	4	3	3	1
Técnico A en Gestión de Recursos Humanos	4	4	4	0
SEGURIDAD Y PROTECCIÓN	67	38	67	0
Jefe de Seguridad y Protección	1	1	1	0
Jefe de Grupo de Seguridad Interna	2	2	2	0
Jefe de Grupo de Seguridad Interna	8	4	8	0
Agente de Seguridad y Protección	56	31	56	0
TOTAL	1027	520	947	80



Tabla 10. Análisis de las necesidades del personal necesario en el período de baja turística para el Hotel Barceló “Cayo Santa María”. Fuente: Elaboración propia

CARGOS	PA	PC	PPO	DÉFICIT O EXCEDENTE
DIRECCIÓN	14	8	8	6
Director Adjunto	1	1	1	0
Director de Área Asistente	5	2	2	3
Auditor A Asistente	2	1	1	1
Especialista B en Ciencias Informáticas	1	1	1	0
Especialista C en Ciencias Informáticas	2	1	1	1
Asesor C Jurídico	1	0	0	1
Oficinista	1	1	1	0
Chofer D	1	1	1	0
COMERCIAL	9	4	6	3
Jefe Comercial	1	1	1	0
Técnico A en Comercialización del Producto Turístico	3	2	2	1
Jefe de Reserva	1	1	1	0
Técnico B en Comercialización del Producto Turístico	4	0	2	2
RELACIONES PUBLICAS	7	5	5	2
Jefe de Relaciones Publicas	1	1	1	0
Técnico B en RRPP	6	4	4	2
CALIDAD	3	2	2	1
Jefe de Calidad	1	1	1	0
Especialista C en Gestión de la Calidad	2	1	1	1
RECEPCIÓN	35	29	27	8
Jefe de Recepción	1	1	1	0
2do Jefe de Recepción	2	1	1	1
Controlador Facturador	2	1	1	1
Recepcionista Hotelero	12	10	8	4
Encargado de Recepción y Pizarra Telefónica	4	4	4	0
Asistente de Recepción Hotelera (Jefe de Grupo)	2	2	2	0
Asistente de Recepción Hotelera	12	10	10	2
PISOS	129	93	92	37
Jefe de Pisos	1	1	1	0
2do Jefe de Pisos	4	2	2	2
Programador - Controlador	2	1	2	0
Supervisoras de Áreas y Pisos	18	9	9	9
Camarero de Habitaciones	46	47	49	-3
Limpiador de Áreas en Centros Turísticos	36	17	12	24
Lavadero Integral	6	2	4	2
Jefe de Ropería	1	0	1	0
Roperero	10	10	7	3
Auxiliar de Abastecimiento	2	2	2	0
Limpiadora de Áreas en Centros Turísticos Taquillas	3	2	3	0



Tabla 10. (Continuación...)

CARGOS	PA	PC	PPO	DÉFICIT O EXCEDENTE
ALIMENTOS Y BEBIDAS	211	126	157	54
Jefe de Alimentos y Bebidas	1	1	1	0
2do Jefe de Alimentos y Bebidas	2	1	2	0
Técnico A en Alimentos y Bebidas	4	2	2	2
Programador - Controlador	2	1	1	1
Capitán de Servicio Gastronómico Instalaciones Turísticas	19	16	9	10
Dependiente Gastronómico Instalaciones Turísticas	159	95	130	29
Asistente de Servicio Gastronómico Instalaciones Turísticas	20	8	10	10
Auxiliar de Abastecimiento	4	2	2	2
COCINA	150	86	94	56
Jefe de Cocina	1	1	1	0
2do Jefe de Cocina	4	2	2	2
Programador - Controlador	2	1	1	1
Maestro Cocinero	14	8	8	6
Cocinero A	50	25	30	20
Cocinero B	15	4	6	9
Elaborador de Alimentos	16	10	10	6
Cocinero B (Carnicería)	2	2	2	0
Jefe de Dulcería Panadería	1	1	1	0
Operario Panadero - Repostero	8	8	8	0
Elaborador de Alimentos (Panadería Dulcería)	4	2	2	2
Jefe de Higiene	1	1	1	0
Auxiliar General de Cocina (Jefe de Brigada)	2	2	2	0
Auxiliar General de Cocina	30	19	20	10
ANIMACIÓN	28	22	21	7
Jefe de Animación	1	1	1	0
2do Jefe de Animación	2	1	1	1
Animador Turístico	13	13	13	0
Técnico en Ambientación B	1	0	0	1
Operador de Audio y Luces	4	2	2	2
Costurera B	2	1	2	0
Encargado de Actividades y Medios Recreativas	2	2	2	0
Especialista en Peluquería y Barbería	1	0	0	1
Especialista en Tratamiento Facial y Corporal	2	2	0	2
RESTAURANTE DE EMPLEADOS	12	10	10	2
Jefe de Restaurante de Empleados	1	1	1	0
Cocinero B	3	2	2	1
Elaborador de Alimentos	2	3	2	0
Auxiliar General de Cocina	4	2	3	1
Asistente Servicio Gastronómico Instalaciones Turísticas	2	2	2	0

Tabla 10. (Continuación...)

CARGOS	PA	PC	PPO	DÉFICIT O EXCEDENTE
SERVICIOS TÉCNICOS	70	42	47	23
Jefe de Servicios Técnicos	1	1	1	0
Especialista en Servicios Técnicos para el Turismo	2	2	2	0
Programador-Controlador	2	1	2	0
Técnico A en Servicios Técnicos para el Turismo	2	2	2	0
Técnico en Ahorro y Uso Racional de la Energía	1	1	1	0
Técnico Superior en Telemática	2	2	2	0
Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones	19	10	10	9
Albañil B	4	1	1	3
Plomero Instalador B	6	4	4	2
Pintor de la Construcción	4	2	2	2
Carpintero C	4	2	2	2
Auxiliar General de Área de Playa	8	5	6	2
Electricista de Mantenimiento B	9	5	6	3
Limpiador de Piscinas en Centros Turísticos	6	4	6	0
JARDINERÍA	23	16	19	4
Jefe de Jardinería	1	1	1	0
Especialista B en Áreas Verdes y Plantas Ornamentales	1	1	1	0
Jardinero	20	13	16	4
Jardinero (Jefe de Brigada)	1	1	1	0
COMPRAS	4	3	3	1
Jefe de Compras	1	1	1	0
Técnico A en Abastecimiento para el Turismo	1	1	1	0
Chofer Distribuidor	2	1	1	1
ALMACÉN	11	10	10	1
Jefe de Almacén	1	1	1	0
2do Jefe de Almacén	1	1	1	0
Dependiente de Almacén	7	6	6	1
Auxiliar de Almacén	2	2	2	0
ECONOMÍA	16	14	14	2
Jefe de Economía	1	1	1	0
Contador C	3	3	3	0
Contador D	11	9	9	2
Contador B	1	1	1	0
RIESGOS	5	3	3	2
Jefe de Riesgos	1	1	1	0
Técnico A en Gestión Económica	4	2	2	2



Tabla 10. (Continuación...)

CARGOS	PA	PC	PPO	DÉFICIT O EXCEDENTE
RECURSOS HUMANOS	10	9	9	1
Jefe de Recursos Humanos	1	1	1	0
Especialista B en Gestión de Recursos Humanos	1	1	1	0
Especialista C en Gestión de Recursos Humanos	4	3	3	1
Técnico A en Gestión de Recursos Humanos	4	4	4	0
SEGURIDAD Y PROTECCIÓN	67	38	67	0
Jefe de Seguridad y Protección	1	1	1	0
Jefe de Grupo de Seguridad Interna	2	2	2	0
Jefe de Grupo de Seguridad Interna	8	4	8	0
Agente de Seguridad y Protección	56	31	56	0
TOTAL	804	520	594	210



3.3.3 Fase III: Ejecución

Conocido el estado actual de la PRH obtenido en el diagnóstico y las previsiones cuantitativas y cualitativas de RRHH necesarios para el buen funcionamiento, se necesita ejecutar lo concebido en las etapas anteriores y el plan realizado en todos los puestos del hotel. Esta fase debe realizarse una vez que sea aprobado por la Dirección del Grupo y comience el funcionamiento de la primera parte del Resort. En la medida que se desarrolle la realización del plan se debe tomar en cuenta, el respeto del orden lógico de realización y no sobrepasarse de las disponibilidades financieras que existan para la PRH. Otro elemento a tener en cuenta es que la planeación en cada área debe ser flexible para realizar los ajustes necesarios en las operaciones e imprevistos de cada servicio.

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

- Conocer los cambios que los factores externos le impondrán a la GRH y actuar en el fortalecimiento constante de sus factores internos.
- Del resultado del diagnóstico de la PRH trazar acciones estratégicas en correspondencia con su situación actual hacia una previsión futura objetiva.
- Estudiar los procesos hoteleros y ajustar los nomencladores de cargos a sus características con vista a:
 1. Ahorro de tiempo por la eliminación de actividades que no añaden valor al servicio y la elaboración y/o modificación de normas de trabajo para sus actividades.
 2. Incremento de los niveles de satisfacción de los clientes y de productividad de los servicios.
 3. Estudio y cambio de la plantilla, en función de sus necesidades.
- Ejecutar la planeación integral de los RRHH, de modo que se asegure el desarrollo de las competencias humanas que necesita el Hotel para un eficaz funcionamiento.
- Optimizar la estructura cuantitativa de los RRHH de modo que se logren los niveles deseados de eficiencia y eficacia del servicio.



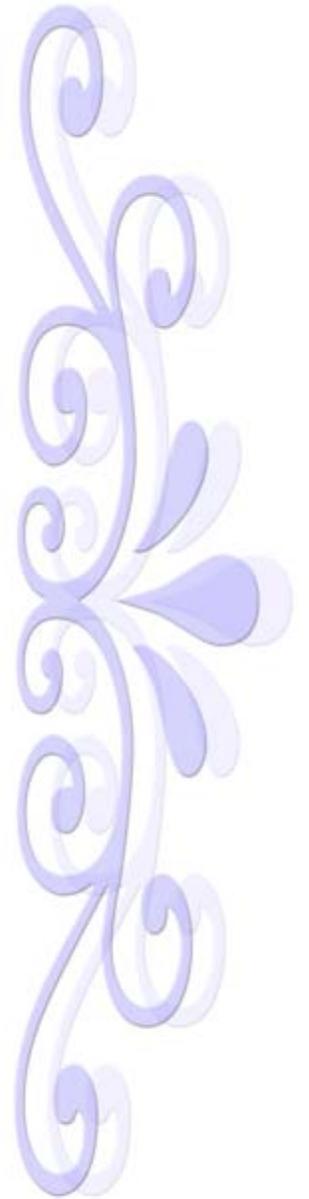
3.3.4 Fase IV: Regulación y Control

En esta fase se realizarán los ajustes que la ejecución de lo planificado demande en cada una de sus fases y etapas. Es necesario señalar que debe cumplirse con las actividades establecidas y mantener la retroalimentación necesaria para evitar las desviaciones entre lo planificado y lo hecho. Se realizará un plan de cumplimiento con el acuerdo de fechas de inicio y culminación de cada una de las acciones a ejecutar en el plan, con el logro de una coherencia entre el carácter contingencial y estratégico de la PRH y los objetivos estratégicos del Hotel. Además, no debe producirse un impacto desfavorable en el perfeccionamiento de la PRH deseada y en los beneficios que brinde la actividad después de la aplicación del plan propuesto.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

Después de haber realizado la aplicación del procedimiento referido a la elaboración de la PRH en el Hotel Barceló “Cayo Santa María” se exponen las siguientes conclusiones:

1. El procedimiento utilizado para la elaboración de la PRH en hoteles, por su carácter constituye una herramienta integral que permite el desarrollo eficaz de la previsión de necesidades de RRHH.
2. El diseño y propuesta del plan de RRHH en el objeto de estudio práctico, proporciona un importante grupo de beneficios dados por la elaboración de los profesiogramas de cada cargo, la valoración de las competencias necesarias en correspondencia con el servicio que se presta y la planeación de las necesidades de RRHH de acuerdo a sus particularidades, para de esta manera validar la hipótesis general planteada en la investigación.

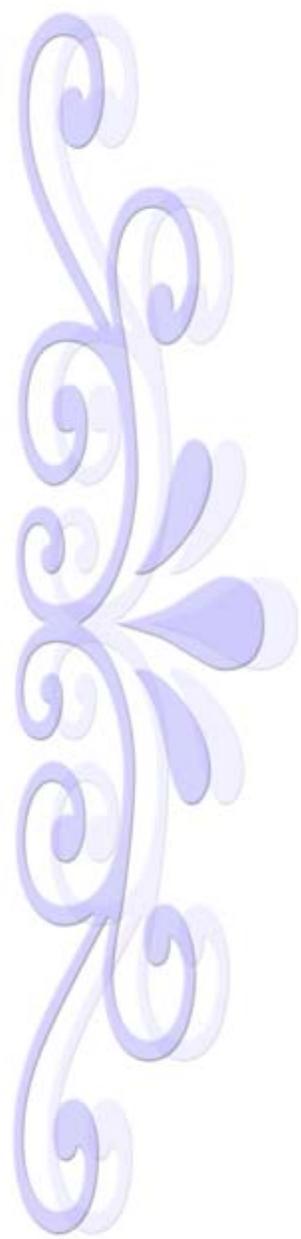


Conclusiones

CONCLUSIONES

Seguidamente se presentan varias conclusiones derivadas de los resultados de la investigación realizada:

- 1.** En la bibliografía consultada, son pocos los precedentes en el tratamiento y aplicación de esta temática en el área de los servicios y específicamente en los hoteles por lo que se necesita una PRH con un carácter estratégico, integral y constante que garantice una adecuada fuerza de trabajo en cantidad y con las competencias necesarias.
- 2.** Los pasos del diagnóstico de PRH, así como las técnicas y herramientas analíticas utilizadas, contemplan de manera integral todos los factores internos y externos que influyen el desarrollo sistemático de la planeación en los hoteles, con una orientación hacia la mejora de la capacidad de respuestas ante las necesidades de RRHH siendo el punto de partida para trazar acciones estratégicas en el fortalecimiento del proceso de PRH.
- 3.** La aplicación práctica del procedimiento propuesto permite comprobar la hipótesis de la investigación al permitir identificar el entorno, el escenario actual del Hotel, elaborar los profesiogramas de los cargos necesarios y/o existentes junto con sus competencias para determinar las necesidades de RRHH existentes de forma que se logren mejores resultados en la GRH de la organización.
- 4.** La aplicación del plan demuestra la importancia de la integración de la planeación cualitativa y cuantitativa de los RRHH, en función de obtener un buen aprovechamiento de la fuerza de trabajo con las competencias necesarias, de manera que posibilite una adecuada planificación en el sistema de GRH.



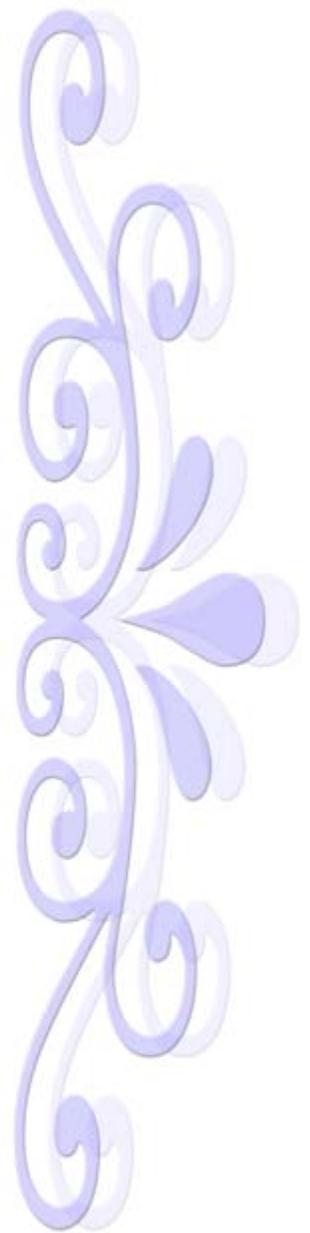
Recomendaciones



RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones anteriormente expuestas, se proponen un conjunto de recomendaciones derivadas de la investigación:

1. Proponer al Órgano Superior de Dirección Empresarial del Grupo de Turismo Gaviota S.A. modificar los requisitos de conocimientos o competencias laborales que no se ajustan a los cargos establecidas en los nomencladores vigentes, así como, la aplicación del procedimiento para la elaboración de la PRH en las entidades hoteleras del destino “Cayos de Villa Clara”.
2. Establecer los profesiogramas elaborados para cada cargo del Hotel, luego de ser aprobados por los organismos pertinentes las modificaciones en los nomencladores de cargos aprobados, ajustándolo a las condiciones reales del Hotel.



Bibliografia

BIBLIOGRAFÍA

1. Acebedo, E. I. (2002). Estrategia corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005. (Tesis de opción por el Título de Master en Dirección, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). Santa Clara, Cuba.
2. Acosta, A. et al. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Madrid: Prentice Hall.
3. Aguilera, A. (2001). Perfeccionamiento de la planeación de recursos humanos en el sistema alternativo de mantenimiento (SAM). Una aplicación en la industria textil cubana (Tesis de opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). Santa Clara, Cuba.
4. Alfonso, R. (2009). Planificación de los Recursos Humanos en el Hotel Barceló "Cayo Santa María". (Proyecto de investigación presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). Santa Clara, Cuba.
5. Arias, F. (1990). *Administración de los Recursos Humanos*. Ciudad México: Trillas.
6. Bayón, F. y García, L. (1992). *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Síntesis.
7. Beer, M. et al. (1990). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ministerio del Trabajo.
8. Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Santa Fe de Bogotá: Norma.
9. Brewster, C. (1999). Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms. *Management International Review, Enero-Abril (27)*, 45.
10. Camisón, C. (1996). *La empresa turística: un análisis estratégico*. Madrid: Civitas.
11. Castro, F. (2002, julio 2:). Discurso pronunciado por el presidente de la República de Cuba, en el acto de reinauguración de las 402 escuelas reparadas en la capital. Juventud Rebelde, pp. 7 y 8.
12. Catal, G. (1982). *Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera*. La Habana: Instituto de Hotelería y Turismo "Rubén Martínez Villena".
13. Cedeño, N. (2009). Procedimiento para la elaboración de la PRH en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas. (Proyecto de tesis presentado para optar por el título de Máster en Gestión Turística, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). Santa Clara, Cuba.
14. Cedeño, N. I.; Real, F. y Martínez, C. C. (2008). *Consideraciones sobre la planificación de recursos humanos en hoteles "Todo incluido". El caso del Hotel Sol*



- Cayo Santa María*. (Informe Final de Investigación Concluida. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. CETUR). Santa Clara.
15. Cuesta, A. (1999). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Academia.
16. Cuesta, A. (2001). *Gestión por competencias*. La Habana: Academia.
17. Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (Segunda edición). La Habana: Academia.
18. Cherrington, C. (2000). *Resource Planning strategy orientation*. Consultado en febrero 12, 2009 en www.eumed.net/lbook/2000/219/.
19. Chiavenato, I. (2001). "Planeación de personal". En su *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Ed. Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. pág. 210-215
20. 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 febrero de 2007, La Habana.
21. Decreto 281, (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.
22. De Miguel, M. (1996). Metodología para la Planeación de los Recursos Humanos. (Tesis para optar al grado académico de Máster en Dirección. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). Santa Clara, Cuba.
23. De Miguel Guzmán, M. (2000). Tecnología para la planeación de los recursos humanos en entidades turísticas. (Ponencia presentada en el I Simposio Internacional de Ingeniería Industrial). La Habana, Cuba.
24. De Miguel, M. (2006). Tecnología para la planeación integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. (Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"). Holguín, Cuba.
25. De Miguel, M. y 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. Consultado en marzo 2, 2009 en <http://www.uho.edu.cu/industrial/monografias/rrhh/n12/04/>.
26. Delgado, J. (2001). *¿Cómo Pronosticar las Necesidades de personal?* Consultado en marzo 20, 2009 en <http://www.southlink.com.ar/vap/planeacion.htm>.



27. Dessler, G. (1994) *Administración de personal* (Sexta Edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
28. Díaz, O. y Vázquez, T. (2005). *Dossier de Gestión Integral de los Recursos Humanos*. La Habana: EAEHT.
29. Do, D. (2007). El empleo de técnicas cuantitativas en la Gestión de Recursos Humanos. (Trabajo de Diploma por el título de Licenciado en Economía. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). Santa Clara, Cuba.
30. Escat, M. (2006). *La planificación de Recursos Humanos*. Consultado en febrero 10, 2009 en [www.wikilearning.com/articulo/contenidos de la planificación la planificación de recursos humanos/](http://www.wikilearning.com/articulo/contenidos%20de%20la%20planificaci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos/).
31. Gallego, J. F. (2002). *Gestión de Hoteles. Una nueva Visión*. Madrid: Prentice Hall.
32. Gárciga, R. J. (1999). *Formulación estratégica, un enfoque para directivos*. La Habana: Félix Varela.
33. Godet, M. (1991) *Prospectiva y Planificación Estratégica*. Madrid: Editores S.A.
34. Goeldner, R. (2000) *Tourism. Principles, Practices, Philosophies* (Eighth Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc.
35. Gómez, L. R. (2000). *Gestión de recursos humanos* (Sexta Edición). Madrid: Prentice Hall.
36. Gómez Cejas, G. (1995). *Planeación y organización de empresas* (Octava Edición). México: Mc Graw Hill.
37. Harper y Lynch, A. (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. (1 al 12). Madrid: Gaceta de Negocios.
38. Juliá, M. et al. (2004). *Gestión de calidad aplicada a hostelería y restauración*. Madrid: Prentice Hall.
39. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). *El cuadro de mando integral* (Segunda Edición). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
40. Lao, C. (2001). *Gestión Integral de los Recursos Humanos en el sector de Turismo en Cuba*. (Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, ISPJAE). Ciudad de la Habana, Cuba.
41. Lillo, A.; Ramón, A. y M. Sevilla., (2007). "El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico". *Cuadernos de turismo No.19*. Consultado en enero 22, 2009 en [http://www.um.es/dp-geografia/turismo/n19/03-El Capital.pdf/](http://www.um.es/dp-geografia/turismo/n19/03-El%20Capital.pdf/).



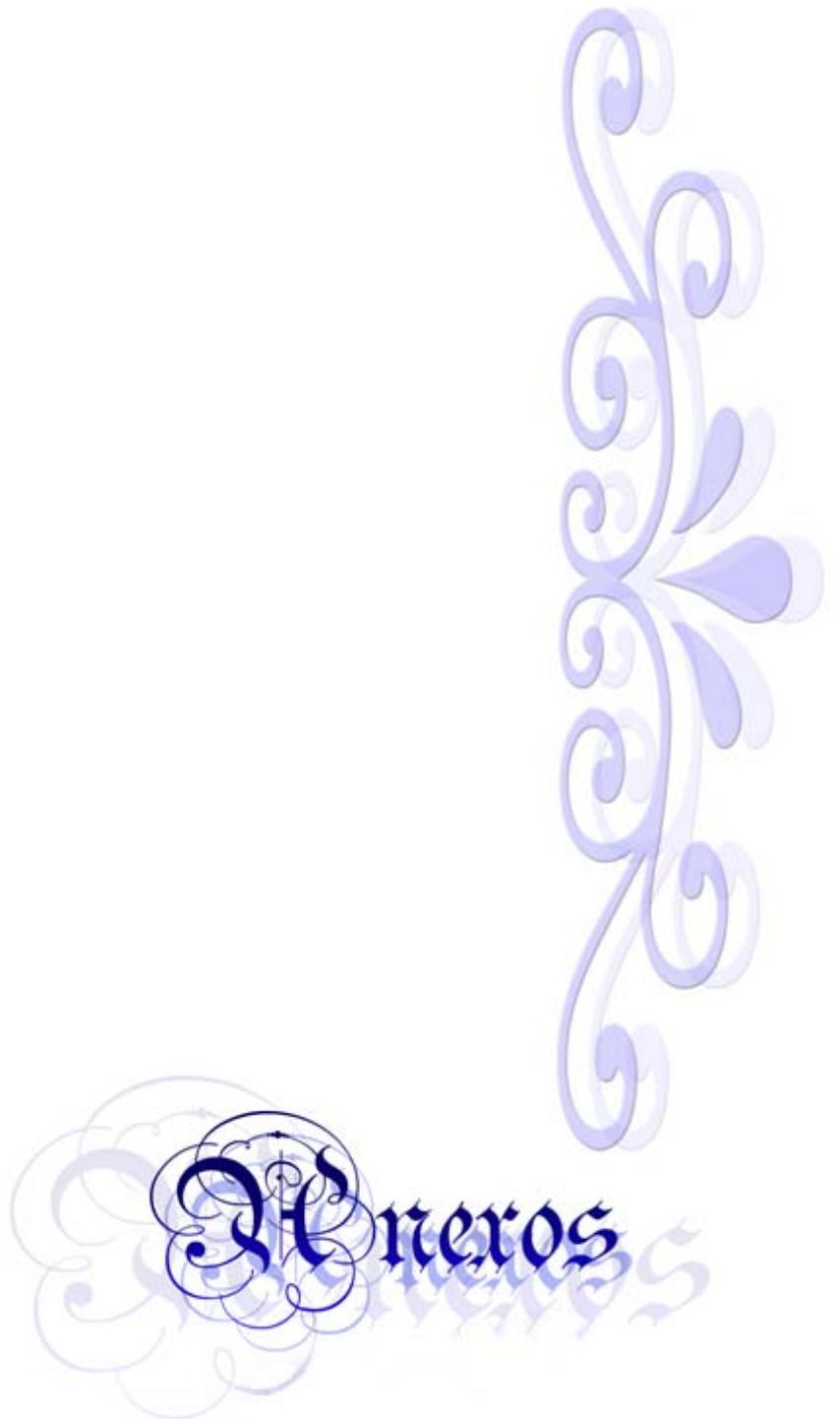
42. Luis, R. (2000). Perfeccionamiento de la Dirección de los Recursos Humanos en las instalaciones turísticas hoteleras medianas y pequeñas. (Tesis de opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). Santa Clara, Cuba.
43. Marrero, C. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba (Tesis de opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, ISPJAE). Ciudad de la Habana, Cuba.
44. Martín, R. (2006). Principios, Organización y Práctica del turismo. Consultado en enero 31, 2009 en www.onecaribbean.org.
45. Martínez, C. C; Herrera, K. C y Sotolongo, M. (1995). *Sistema de Gestión de Recursos Humanos para Medianos y Pequeños Hoteles*. (Informe Final de Investigación Concluida. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. CEDICT). Santa Clara.
46. Martínez, C. C. (1998). Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar. (Informe Final de Investigación Concluida. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. CEDICT). Santa Clara.
47. Martínez, C. C. (1999). Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI. (Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México). Acapulco.
48. Martínez, C. C. et al. (2002). Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. (Informe Final de Investigación Concluida. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. CEDE). Santa Clara.
49. Menguzzatto y Renau (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. México: Mc Graw Hill.
50. MINTUR (2006). Dirección de perfeccionamiento. Estrategia sobre los estudios de la Organización del Trabajo. Ciudad de la Habana, Cuba.
51. Monchón, F. (2004). *Economía y turismo*. Madrid: Mc Graw Hill.
52. Montaña, F. A. (2004 a). Auditoria administrativa. *Adminístrate Hoy*. Consultado en abril, 2009 en <http://www.administratehoy.com.mx>.
53. Montaña, F. A. (2004 b). *Auditoria Administrativa, herramienta estratégica de planeación y control*. México: Grupo Gasca.



54. Morales, A. (2006). Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos. (Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, ISPJAE). Ciudad de La Habana, Cuba. MTSS (2006).
55. Muñoz, F. (2007). *El turismo explicado con claridad*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c/310/
56. Navarro, R. (2005). Metodología para la planificación de los recursos humanos en las empresas. Consultado en enero 30, 2009 en <http://www.rrhmagazine.com/articulo/rrh18a>.
57. NC 127: 2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
58. Nieves, A. (2002). Procedimiento de aplicación de la correlación estadística para la determinación de las necesidades de personal en entidades hoteleras. (Tesis de opción por el Título de Master, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"). Holguín, Cuba.
59. Noda, M. E. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. (Tesis de opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). Santa Clara, Cuba.
60. OIT (2001) Reunión informal sobre el sector de la Hotelería y Turismo: El impacto social de los eventos después del 11 de septiembre. Ginebra: Consultado en enero 16, 2009 en <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/>.
61. OMT, (1984). Normas de Clasificación Hotelera para las Américas.
62. OMT. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Edición propia.
63. Pedreño, A. y Monfort, V. (1996). *Introducción a la economía del turismo en España*. Madrid: Civitas.
64. Pérez, M. (2003) Planificación Estratégica de la Empresa Veracuba Centro hasta el año 2006. (Trabajo de Diploma por el título de Ingeniero Industrial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). Santa Clara, Cuba.
65. Puchol, L. (1997). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. (Tercera Edición). Madrid: Díaz de Santos.
66. Quintana, R. et al., (2005). *Efectos y futuro del turismo en la economía cubana*. Montevideo: TRADINCO.



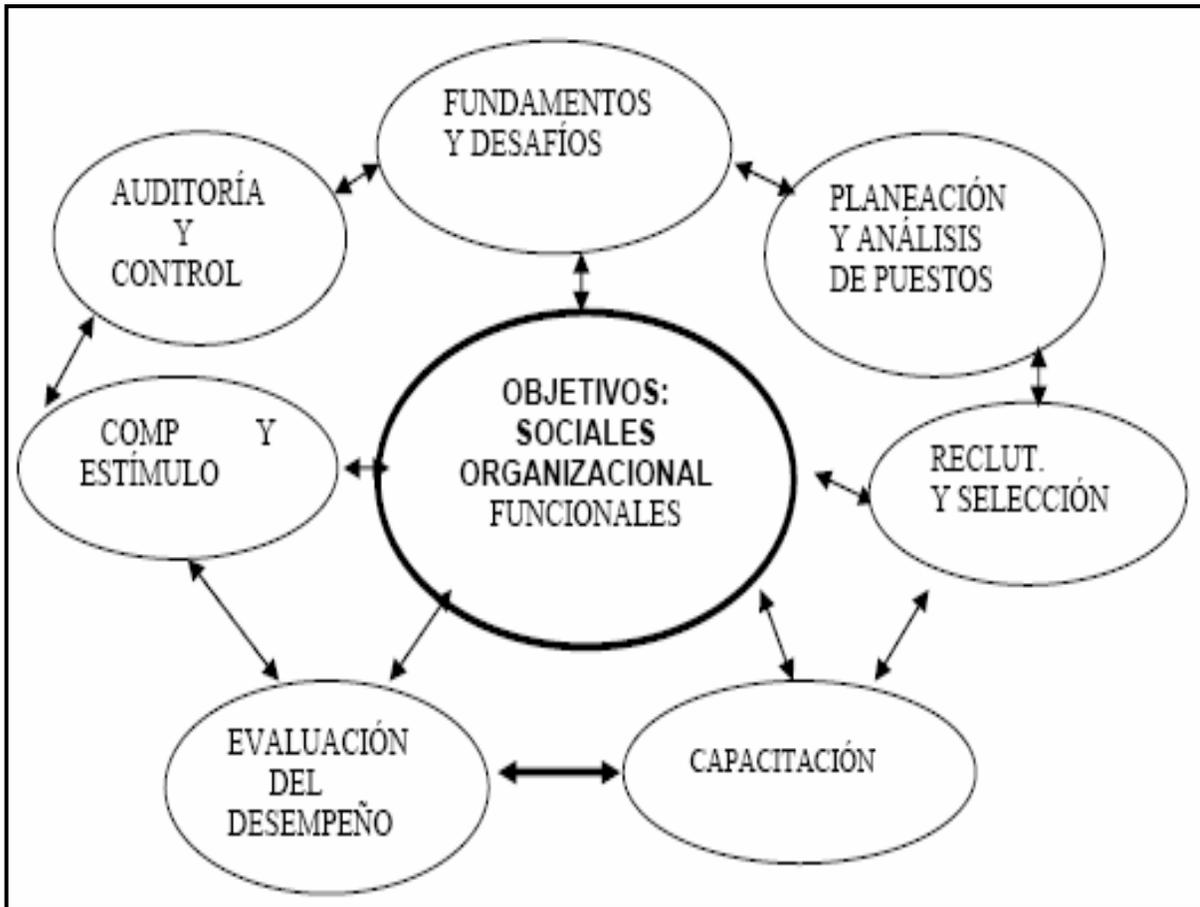
67. Resolución 26. (2005) MTSS. Resolución general de organización del trabajo. La Habana. Cuba.
68. Ronda, G. (2004). *Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo*. La Habana: Félix Varela.
69. Sánchez Augier, L. (2003). Procedimiento para la planeación de los recursos humanos en entidades de servicios. (Tesis de opción por el título de Master en Dirección. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"). Holguín, Cuba.
70. Sánchez Rodríguez, A. (2003). Tecnología integral para la gestión de recursos humanos con base en competencias. (Tesis de opción por el Título de Master, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"). Holguín, Cuba.
71. Sastre, C. y Aguilar, P. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. Madrid: Mc Graw-Hill.
72. Sikula, G. J. (1994). *Administración de Recursos Humanos en empresas*. México: Limusa.
73. Sotolongo, M. (2005). Procedimiento para la auditoria interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. (Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas). Santa Clara. Cuba.
74. Uriel, E. y Monfort, V. (2001): *El sector turístico en España*. Madrid: Caja de Ahorros del Mediterráneo.
75. Werther, W. y Davis, K. (2001). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (Quinta Edición). México: McGraw. Hill.
76. Wildblood, P. (2001) Building Effective Teams. Consultado en marzo 3, 2009 en [http://: www.management-training-consultants.com](http://www.management-training-consultants.com)
77. Zayas, P. (2002). *¿Cómo seleccionar al personal por competencias?* Ciudad de la Habana: Academia.



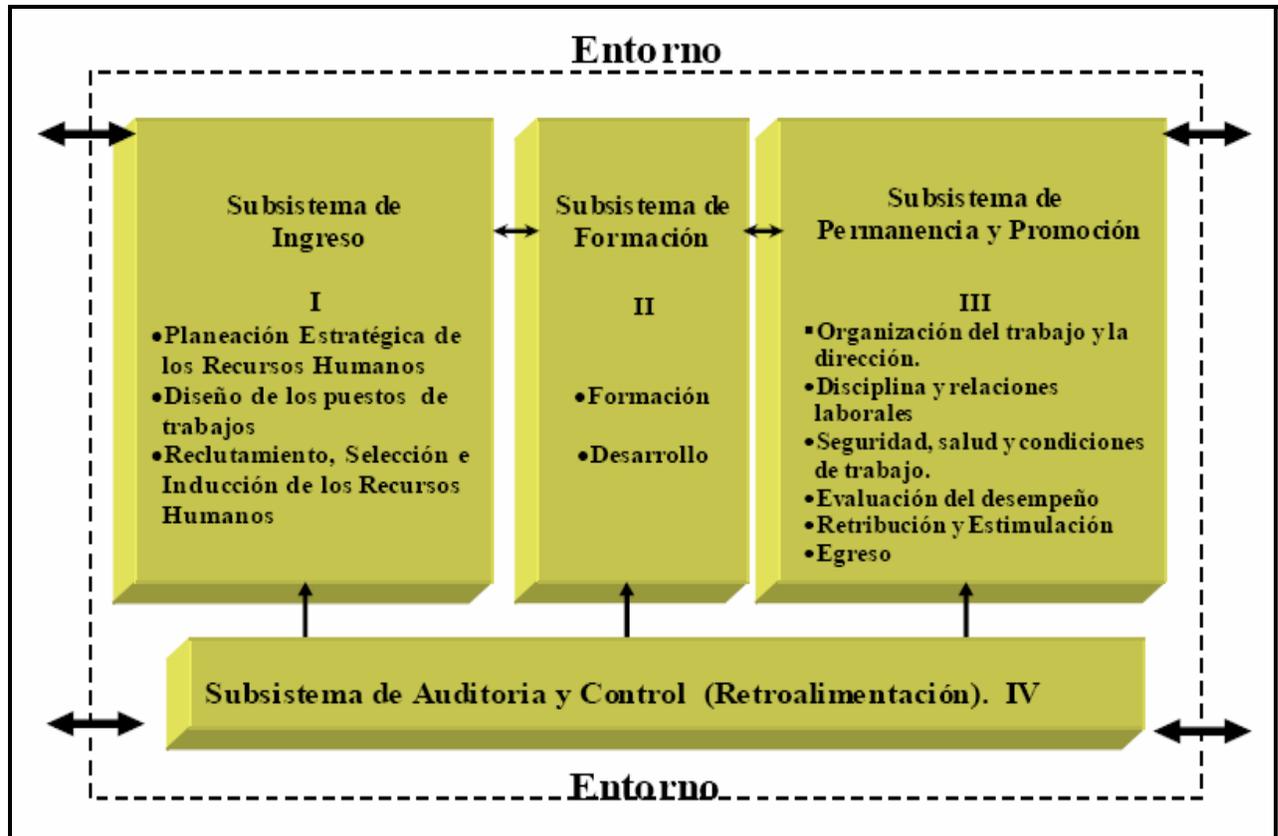
Anexo 1. Servicios que se prestan las instalaciones de alojamiento por categoría.
Fuente: Adaptado de NC 127: (2001)

Servicios	Número de Estrellas				
	1	2	3	4	5
Recepción, información y caja con personal experto, durante 24 horas(h)	•	•	•	•	•
Custodio de equipaje durante 24 h	•	•	•	•	•
Llamadas matutinas y vespertinas			•	•	•
Cambio de moneda durante:	8 h	12 h	24 h	24 h	24 h
Aceptación / pago con tarjeta de crédito 24 h			•	•	•
Custodio de valores	•	•	•	•	•
Cajas de seguridad en habitaciones			•	•	•
Portero				•	•
Parqueador					•
Maletero (excepto villas y aparthoteles)			•	•	•
Relaciones públicas			•	•	•
Información, reservas y ventas de excursiones, visitas y actividades recreativas, culturales, etc.			•	•	•
Fax y correo electrónico (nacional e internacional)	•	24h	24h	24h	24h
Internet					•
Buzón para correos con recogida diaria	•	•	•	•	•
Correo nacional e internacional durante:			8h	16h	24h
Atención médica	•	•	•	24h	24h
Reserva de taxis a través del establecimiento			12h	24h	24h
Renta de autos			•	•	•
Venta de periódicos, libros y otros artículos			•	•	•
Tienda			•	•	•
Contratación de niñeras durante 24 h				•	•
Información y conserjería independiente de la recepción					•
Servicio de habitaciones (comidas y bebidas) durante 24h. Menú limitado de 12-6 AM					•
Limpieza y acondicionamiento diario de habitaciones	•	•	•	•	•
Cambio de ropa de cama cada:	4 noches	3 noches	noches alternas	diario	diario
Cambio de toallas	días alternos	días alternos	diario	diario	diario
Servicio de cobertura					•
Alquiler de TV	•				
Lavado, planchado y costura a huésped, con devolución antes de 24 h				•	•
Servicio de recreación o animación			•	•	•
Peluquería y barbería (unisexo)				•	•
Servicio de salón de belleza					•
Servicio ejecutivo					•

Anexo 2. Modelo creado por Werther de Gestión integral de los RH. Fuente: Werther y Davis (2001)



Anexo 3. Partes integrantes del SGRHT. Fuente: Lao (2001)



Anexo 4. Configuración de la GRH en el sector de turismo. Fuente: Lao (2001)



Anexo 5. Resumen de las definiciones dadas por diferentes autores de la actividad de PRH. Fuente: Elaboración propia

Autor	Año	Definición
Noe et al.	1994	Sostienen que es la guía general de la política social de la firma que es, incide en la adquisición, evaluación, desarrollo y compensación de las personas que forman o formarán parte de la misma.
Martínez; Herrera y Sotolongo	1995	Es el proceso de determinar con antelación las necesidades de personal dirigente, técnico, administrativo, de servicios y obreros en correspondencia con los planes de desarrollo del hotel, lo que implica tener la cantidad correcta y el personal preparado en el momento oportuno.
Puchol	1997	Afirma que es el punto de partida para diseñar las políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retribución, comunicación interna y servicios sociales.
Chiavenato	2001	Plantea que es un proceso de decisión respecto de los RH necesarios para conseguir objetivos organizacionales en un período determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura”.
Werther y Davis	2001	Es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras.
Acosta et al.	2002	Se refieren a que es un proceso a través del cual, de forma consensual, los integrantes de una entidad proyectan lo que se debe hacer ahora para garantizar los éxitos venideros. De esta manera, se predeterminan propósitos futuros a largo y mediano alcance. Se parte de un diagnóstico que debe ser lo más objetivo posible, que permita precisar el “ahora”, con la mayor nitidez. A partir de ahí se proyecta el qué, el cómo y el cuándo hacerlo, todo lo cual se materializa en el proceso de planificación estratégica y en la elaboración de objetivos desafiantes pero alcanzables, que logren movilizar todas las fuerzas de la organización en ese sentido.
Caldera	2004	Es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.
De Miguel	2006	Es un proceso sistemático, organizado, oportuno, complejo y racional para determinar, sobre la base de los escenarios futuros y la puesta en práctica de un conjunto de técnicas, las competencias requeridas y cantidad de personal necesario, así como los medios para satisfacerla con los objetivos de contribuir al logro de la meta de la organización y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia de la organización y las exigencias y particularidades de cada cargo u ocupación.

Anexo 6. Comparación entre los beneficios que proporcionan la PRH y los daños que ocasionan no realizar esta actividad en una organización. Fuente: Adaptado de Acosta, et al. (2002)



Anexo 7. Técnicas para el diagnóstico de PRH en hoteles. Fuente: Cedeño (2009)**Técnicas para realizar el diagnóstico de PRH en hoteles**

En el proceso de PRH se deben considerar con la misma importancia, el nivel interno y externo del hotel, con sus principales componentes organizativos, recursos humanos, comerciales, económico-financieros, ambiente exterior, clientes, competidores y el nivel general con componentes de largo alcance. En lo relativo a las técnicas analíticas a utilizar en un análisis de la PRH para determinar su estado actual en la entidad, es necesario señalar algunas razones metodológicas de gran utilidad como por ejemplo, la utilización de la matriz D.A.F.O.

Para esto es necesario, previamente aplicar técnicas de exploración para ponerse al tanto de los problemas y técnicas de previsión que permitan predecir las características del ambiente organizacional futuro de esta actividad con la opinión de expertos, escenarios, correlación de tendencias y otras. Por tanto se asume que la matriz D.A.F.O., es una moderna herramienta para el análisis de las situaciones y contribuye significativamente en la mejora de la PRH en hoteles.

Para aplicar la matriz D.A.F.O. en la PRH lo primero es identificar los problemas de Amenazas y Debilidades, así como las Fortalezas y Oportunidades tal como se muestra en la Figura 1 y después iniciar con el procedimiento de ponderación según **(Martínez et al., 2002)**.

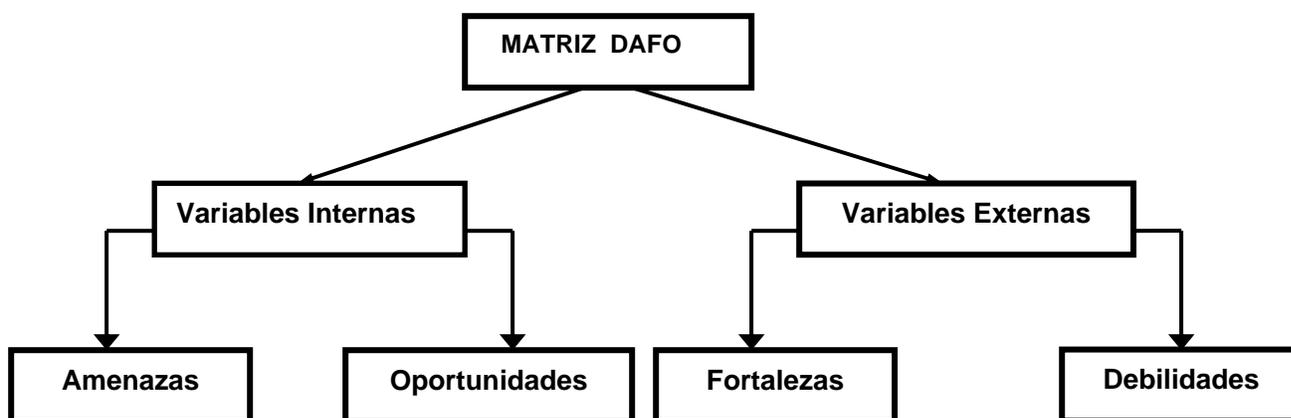


Fig. 9: Ubicación de las variables internas y externas de la DAFO. Fuente: Martínez et al., 2002

Anexo 7. (Continuación...)

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 como sigue:

- Escala 5 puntos. (Grupo V); Factores “vitales”, estos constituyen el 20% del total de factores de cada uno de los rubros de la (D.A.F.O.).
- Escala 4 puntos. (Grupo IV); Factores “muy importantes”.
- Escala 3 puntos. (Grupo III); Factores “importantes”.
- Escala 2 puntos. (Grupo II); Factores “significativos”.
- Escala 1 puntos. (Grupo I); Factores “poco significativos”.

Para poder realizar la matriz resultante se define un eje de abscisas “x”, donde se presentan las variables externas: (Amenazas) con signo negativo (-); entendiéndose por tal a toda fuerza del entorno, que reduce la efectividad de la PRH en el hotel, o incrementa los riesgos a su buen desarrollo, o impide contar con los RRHH demandados o sin la calificación necesaria. Sobre el mismo eje “x”; se representan: (Oportunidades) pero con signo positivo (+), es decir, todo aquello que propicie ventajas para la PRH en la entidad o brinde posibilidades de mejorar la calidad de la planeación o las fuentes de ingreso para obtener los RRHH necesarios, etc.

Por otra parte, el eje de las ordenadas “y” representa a las variables internas: (Fortalezas) con signo positivo y las Debilidades con signo negativo. Las Fortalezas son capacidades, recursos, buen desarrollo de la PRH, en fin, todas las acciones positivas del departamento de RRHH que garanticen una buena planeación del personal y permitan acometer y explotar las oportunidades para erradicar o minimizar las debilidades. Por su parte las (Debilidades), son limitaciones objetivas o subjetivas de orden interno del departamento de RRHH que reducen el desarrollo exitoso de la PRH en el hotel, por tanto son puntos débiles a erradicar o minimizar en este proceso.

El próximo paso es calcular el valor resultante por ejes. Se encuentran dos valores; uno sobre el eje de las “x” y otro sobre el eje de las “y” que permiten saber cual es la tendencia de la PRH, en otras palabras, se clasifica esta actividad como: planificación de Nula, Pobre, Incógnita o Óptima, las que se representan en la Figura 2 según la localización en cada cuadrante, luego se estudian todos los posibles factores que brindan una visión integral de la PRH en el hotel.

Anexo 7. (Continuación...)

Actividad de PRH Pobre	F M A X I M I Z A R	Actividad de PRH Óptima
A Minimizar		Maximizar O
Actividad de PRH Nula	M I N I M I Z A R D	Actividad de PRH Incógnita

Fig. 10 Clasificación del estado de la planificación de los recursos humanos en sus respectivos cuadrantes. Fuente: Cedeño (2009)

En la Ecuación 1 se tiene:

$$F_r = \sum_{i=1}^5 G_i * C_f \quad (1)$$

Donde:

Fr = factor resultante (D.A.F.O.)

Gi = grupos de la matriz (I, II, III, IV, V)

Cf = cantidad de factores por grupos.

Esto permite conocer para cada cuadrante, el estado de la PRH a seguir a partir de su posición.

- Actividad de PRH Nula: (Estrategia: Mini-Mini): Consiste en minimizar las Debilidades, para de este modo ganar en Fortaleza y resistir las Amenazas, aprovechando las Oportunidades. La actividad de planeación en esta posición se hallan en situación crítica en el hotel, pues las acciones no son suficientes para lograr una correcta PRH que le permita contar con el personal adecuado en el tiempo necesario. La actividad de PRH tiene serios problemas en el hotel.

Anexo 7. (Continuación...)

- Actividad de PRH Pobre: (Estrategia Maxi-Mini): La PRH no se encuentra en un estado nulo; pero se necesitan realizar acciones, ya que el entorno se muestra amenazador. Se debe invertir tiempo e interés en fomentar su desarrollo en el hotel para contar con profesionalidad de sus RRHH y aumentar el aprovechamiento de las Oportunidades que existan en el mercado de RRHH.
- Actividad de PRH Incógnita: (Estrategia Mini-Maxi): Consiste en minimizar las Debilidades que se tienen en el hotel y maximizar las Oportunidades de los RRHH formados. En muchos casos se corresponde con nuevos hoteles, que requieren fortalecer la actividad de PRH para la mejora de su GRH.
- Actividad de PRH Óptima: (Estrategia Maxi-Maxi): Esta estrategia corresponde a la posición de PRH a contar en el hotel. Donde se realiza una óptima actividad de planificación del personal dentro del hotel y se cuentan con Oportunidades en el mercado laboral de los RRHH adecuados.

Según sea la estrategia evaluada como resultado de la matriz D.A.F.O. se puede conocer el estado actual de la PRH en el hotel. Además este resultado da a conocer los problemas asociados a esta, las ventajas que brinda su logro en la GRH, búsqueda de nuevas acciones, eliminar otras, conocer el entorno del mercado laboral, etc. Estas acciones “filtradas” sobre planes, dan proyecciones en la solución de problemas.

Anexo 8. Aplicación del procedimiento de selección de expertos. Fuente: Elaboración propia

Los expertos del tema a analizar se seleccionan por los conocimientos específicos, experiencia y la calificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados. Para ello primeramente se calculó el número de expertos necesarios, teniendo en cuenta el nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la Ecuación 2:

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2} \quad (2)$$

Donde:

M: número de expertos.

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general.

P: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos.

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza.

Para el caso bajo estudio se decidió lo siguiente:

$$1-\alpha = 0.99$$

$$P = 0.01$$

$$I = \pm 0.10$$

$$K = 6.6564$$

Obteniéndose como resultado siete (7) expertos.

Tabla 9. Relación de expertos a seleccionar. Fuente: Elaboración propia

Nombres y Apellidos	Cargo u ocupación	Años de experiencia
1- Yaisé López Miranda	Jefe del departamento de GRH	6
2- Lourdes Casas Albernas	Especialista C en GRH	10
3- Yenny Rivero González	Especialista C en GRH	7
4- Yansíe Morales Pérez	Especialista C en GRH	5
5- Midiala Montero Letón	Técnico B en GRH	15
6- Yenisley Sarmientos Ruiz	Jefe de Recepción	4
7- Orlando León Venegas	Jefe Alimentos y Bebidas	6
8- Nelson García Reinoso	Director Área Asistente	8
9- Dayamí Díaz Ferrer	Especialista C en GRH	5

Anexo 8. (Continuación...)

En la Tabla 9 se muestra una información general sobre los expertos participantes en el estudio.

Para la selección de los siete expertos se utilizó el procedimiento propuesto por **Hurtado de Mendoza (2003)** en el cual se evalúa el Coeficiente de Competencia de cada experto en función del Coeficiente de Conocimiento o Información y el Coeficiente de Argumentación; para ello se siguieron los pasos que se detallan a continuación.

a) Se le pidió a cada posible experto que marcara con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que posee sobre el tema bajo estudio, obteniéndose el resultado descrito en la Tabla 10.

Tabla 10. Grado de conocimiento o información que poseen los expertos sobre el tema. Fuente: Elaboración propia

No	Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Yaisé López Miranda										X
2	Lourdes Casas Albornas										X
3	Yenny Rivero González							X			
4	Yansié Morales Pérez									X	
5	Midiala Montero Letón								X		
6	Yenisley Sarmientos Ruiz						X				
7	Orlando León Venegas						X				
8	Nelson García Reinoso								X		
9	Dayamí Díaz Ferrer							X			

b) A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (K_c) a través de la Ecuación 3. Los resultados se detallan en la Tabla 11.

$$k_{cj} = n \cdot (0,1) \quad (3)$$

Donde:

K_{cj} : Coeficiente de Conocimiento o Información del experto “j”

n: Rango seleccionado por el experto “j”

Tabla 11. Resultados del Coeficiente de Conocimiento (K_c) de cada experto. Fuente: Elaboración propia

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
K_{cj}	1	1	0.7	0.9	0.8	0.6	0.6	0.8	0.7

Anexo 8. (Continuación...)

c) 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 (marcar con una X). A continuación se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (tabla patrón) en función de la evaluación realizada por cada experto y con estos valores es calculado el Coeficiente de Argumentación (K_a) de cada experto utilizando la Ecuación 4. En la Tabla 12 se detalla el valor de este coeficiente para cada uno de los expertos.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i \quad (4)$$

Donde: K_{aj} : Coeficiente de Argumentación del experto "j".

n_i : Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

Tabla 12. Resultados del Coeficiente de Argumentación (K_a) de cada experto Fuente: Elaboración propia

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Kaj	0.8	0.8	0.8	0.9	0.8	0.8	0.7	0.8	0.8

d) Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (K_c) y del Coeficiente de Argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad si los expertos analizados se toman en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la Ecuación 5 y su valor es comparado con una escala preestablecida. El valor de "K" alcanzado por cada uno de los expertos, así como el nivel de competencia alcanzado se detalla en la Tabla 13.

$$k_j = 0,5 \cdot (k_{c_j} + k_{a_j}) \quad (4)$$

Donde: K_j : Coeficiente de Competencia del experto "j"

K_{c_j} : Cociente de Conocimiento del experto "j"

K_{a_j} : Coeficiente de Argumentación del experto "j"

Tabla 13. Resultados del Coeficiente de Competencia (K) de cada experto Fuente: Elaboración propia

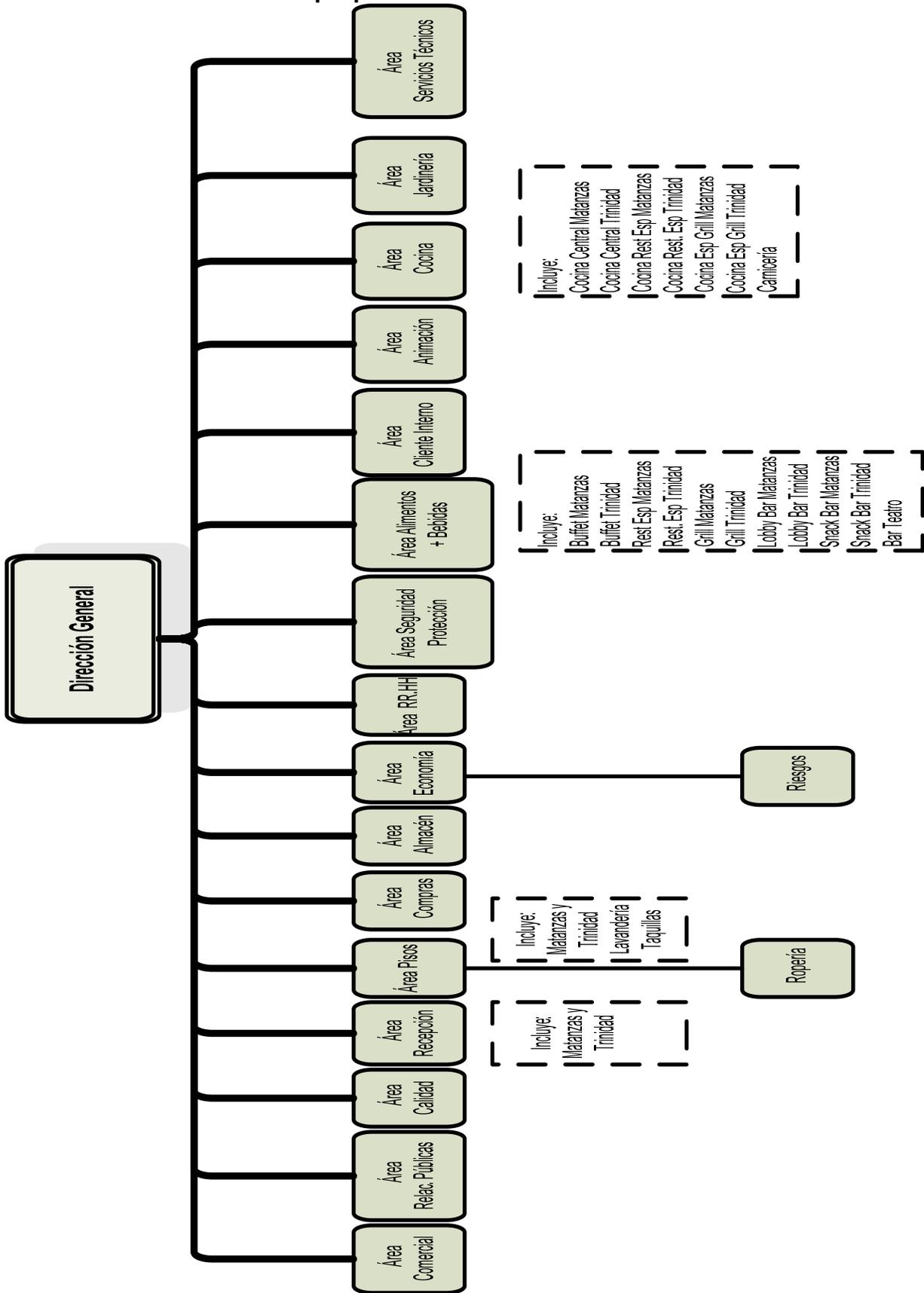
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Kj	0.9	0.9	0.75	0.9	0.8	0.70	0.65	0.8	0.75
Nivel	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio

Anexo 8. (Continuación...)

En este caso se toman como especialistas a participar en la investigación los siete expertos que obtuvieron un nivel de competencia “Alto” que son (E1, E2, E4, E5 y E8), más aquellos dos que mayor nivel de competencia “Media” alcanzaron (E3 y E9).



Anexo 9. Diagrama departamental del Hotel Barceló “Cayo Santa María” Beach Resort. Fuente: Elaboración propia



Anexo 10. 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.

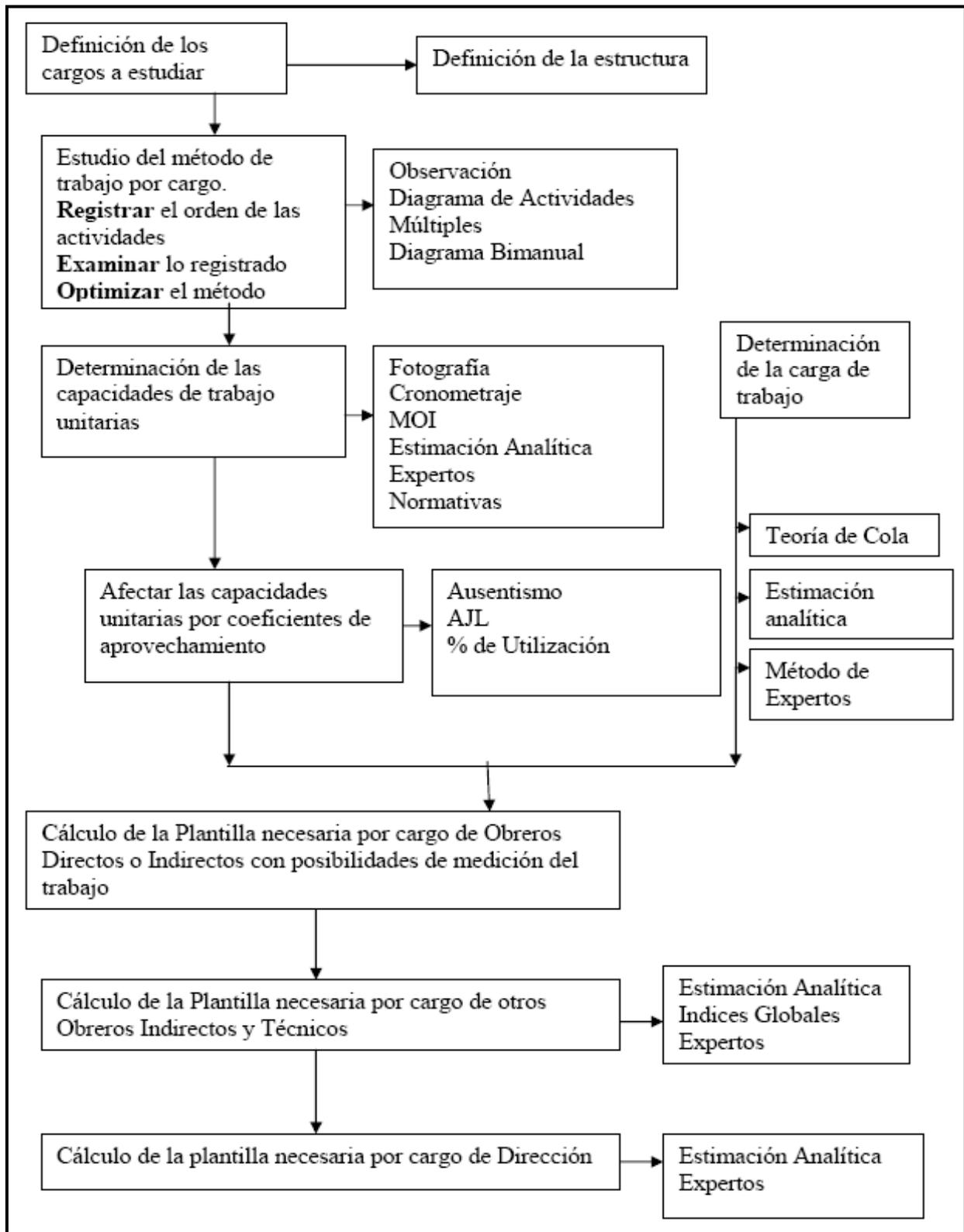
El diseño de los profesiogramas a elaborar cuenta con la estructura siguiente:

- 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.

Anexo 10. (Continuación...)

- 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 11. Algoritmo general para el cálculo de la plantilla. Fuente: De Miguel (2006)



Anexo 12. Cargos aprobados en el nomenclador para el Hotel Barceló “Cayo Santa María”. Fuente: Documentación del Hotel

DIRECCIÓN	2do Jefe de Alimentos y Bebidas	Técnico A en Servicios Técnicos para el Turismo
Director Adjunto	Técnico A en Alimentos y Bebidas	Técnico en Ahorro y Uso Racional de la Energía
Director de Área Asistente	Programador - Controlador	Técnico Superior en Telemática
Auditor A Asistente	Capitán de Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	Operario de Mantenimiento a Equipos e Instalaciones
Especialista B en Ciencias Informáticas	Dependiente de Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	
Especialista C en Ciencias Informáticas	Asistente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	Albañil B
Asesor C Jurídico	Auxiliar de Abastecimiento	Plomero Instalador B
Oficinista	COCINA	Pintor de la Construcción
Chofer D	Jefe de Cocina	Carpintero C
COMERCIAL	2do Jefe de Cocina	Auxiliar General de Área de Playa
Jefe Comercial	Programador - Controlador	Electricista de Mantenimiento B
Técnico A en Comercialización del Producto Turístico	Maestro Cocinero	Limpiador de Piscinas en Centros Turísticos
Jefe de Reserva	Cocinero A	
Técnico B en Comercialización del Producto Turístico	Cocinero B	JARDINERÍA
RELACIONES PUBLICAS	Elaborador de Alimentos	Jefe de Jardinería
Jefe de Relaciones Publicas	Cocinero B (Carnicería)	Especialista B en Áreas Verdes y Plantas Ornamentales
Técnico B en RRPP	Jefe de Dulcería Panadería	Jardinero
CALIDAD	Operario Panadero - Repostero	Jardinero (Jefe de Brigada)
Jefe de Calidad	Elaborador de Alimentos (Panadería Dulcería)	COMPRAS
Especialista C en Gestión de la Calidad	Jefe de Higiene	Jefe de Compras
RECEPCIÓN	Auxiliar General de Cocina (Jefe de Brigada)	Técnico A en Abastecimiento para el Turismo
Jefe de Recepción	Auxiliar General de Cocina	Chofer Distribuidor
2do Jefe de Recepción	ANIMACIÓN	ALMACÉN
Controlador Facturador	Jefe de Animación	Jefe de Almacén
Recepcionista Hotelero	2do Jefe de Animación	2do Jefe de Almacén
Encargado de Recepción y Pizarra Telefónica	Animador Turístico	Dependiente de Almacén
Asistente de Recepción Hotelera (Jefe de Grupo)	Técnico en Ambientación B	Auxiliar de Almacén
Asistente de Recepción Hotelera	Operador de Audio y Luces	ECONOMÍA
PISOS	Costurera B	Jefe de Economía
Jefe de Pisos	Encargado de Actividades y Medios Recreativos	Contador C
2do Jefe de Pisos	Especialista en Peluquería y Barbería	Contador D
Programador - Controlador	Especialista en Tratamiento Facial y Corporal	Contador B
Supervisoras de Áreas y Pisos	RESTAURANTE DE EMPLEADOS	RIESGOS
Camarero de Habitaciones	Jefe de Restaurante de Empleados	Jefe de Riesgos
Limpiador de Áreas en Centros Turísticos	Cocinero B	Técnico A en Gestión Económica
Lavandero Integral	Elaborador de Alimentos	RECURSOS HUMANOS
Ropero	Auxiliar General de Cocina	Jefe de Recursos Humanos
Jefe de Ropería	Asistente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos
Auxiliar de Abastecimiento	SERVICIOS TÉCNICOS	Especialista C en Gestión de Recursos Humanos
Limpiadora de Áreas en Centros Turísticos Taquillas	Jefe de Servicios Técnicos	Técnico A en Gestión de Recursos Humanos
ALIMENTOS Y BEBIDAS	Especialista en Servicios Técnicos para el Turismo	SEGURIDAD Y PROTECCIÓN
Jefe de Alimentos y Bebidas	Programador-Controlador	Jefe de Seguridad y Protección
		Jefe de Grupo de Seguridad Interna
		Jefe de Turno de Seguridad y Protección
		Agente de Seguridad y Protección

Anexo 13. Profesiograma del cargo de capitán del servicio gastronómico en entidades turísticas del Hotel Barceló “Cayo Santa María”. Fuente: Elaboración propia

Identificación del cargo: Capitán del servicio gastronómico en entidades turísticas

Categoría ocupacional: Servicio (Calificador MINTUR Servicios)

Grupo escala: VI

Salario escala: \$ 260

Misión del cargo: Organizar, orientar, controlar y supervisar al personal subordinado y las distintas modalidades del servicio de alimentos y bebidas que se ofertan en las áreas y lugares de la red gastronómica hotelera y extrahotelera, restaurantes y cabaret especiales donde se brindan servicios al turismo.

Tareas o funciones generales incluidas en el cargo:

- Toma órdenes a los usuarios y sirve alimentos y bebidas a la mesa en la forma establecida.
- Controla y custodia los medios básicos asignados a sus áreas y los útiles en usos.
- Mantiene ordenado y limpio el puesto de trabajo, cumple con lo establecido en los documentos técnicos-normalizativos que rigen la actividad.
- Dirige al personal bajo su cargo.
- Realiza otras tareas afines a su perfil de cargo.

Medios materiales y herramientas utilizadas: Bandejas, Cristalerías, Lencería, Cubertería.

Período de prueba: 3 meses

Responsabilidades: Es responsable de los medios de trabajo utilizados en su labor, así como la de sus subordinados, al igual que los valores y efectivo que cobra.

Relaciones internas: Dependiente de Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas, Asistente del Servicio Gastronómico en Instalaciones Turísticas, Auxiliar de Abastecimiento, Chef de cocina, Restaurante, Personal del Departamento de Alimentos y Bebidas.

Decisión y autonomía: Las propias del proceso de restauración.

Condiciones de trabajo:

- Posición: Dinámica.
- Ambiente: Buena iluminación, temperatura agradable y buena higiene del centro.
- Riesgos: Caídas y heridas.

Anexo 13. (Continuación...)

- Esfuerzo físico: Moderado.
- Esfuerzo mental: Elevado.

Requisitos de conocimientos:

Graduado de nivel medio superior. Haber aprobado un curso de habilitación o tener entrenamiento en su puesto de trabajo. Ser creativo con el trato al cliente. Dominio de un idioma de uso internacional.

Competencias laborales:

- Capacidad para el trabajo en equipo.
- Confianza y seguridad en sus acciones.
- Integridad personal.
- Orientación al servicio al cliente.
- Creatividad.
- Capacidad para la toma de decisiones.