**UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS**

**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y TURISMO**

**CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS**

**CARRERA DE LICENCIATURA EN TURISMO**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

# Plan de acciones para la Gestión del Capital Intelectual del personal de servicios de los restaurantes especializados del Hotel Meliá “Las Dunas”

**Diplomante: Dayana Blanco García**

**Tutor: MsC. Ing. Yordanys de León Rodriguez**

**Santa Clara**

**2013**

# Pensamiento

*"Más vale apuntar a la excelencia y fallar que apuntar a la imperfección y dar en el blanco".*

*- Maslow (1954) –*

# Dedicatoria

*A mi abuelo por iluminar mi camino donde quiera que esté.*

# Agradecimientos

*Esta cuartilla no es suficiente para agradecer a todas las personas que de una forma u otra han colaborado con mi formación y han hecho posible que después de tantos años de estudios, esté a pocos pasos de convertirme en una Licenciada en Turismo; a todos ellos les agradezco desde el fondo de mi corazón, pero quisiera resaltar a aquellos sin los cuales mi sueño de ser una profesional, no estaría punto de hacerse realidad:*

*A mi Tutor Yordanys por darme la posibilidad de confiar en mí, dedicar su tiempo en un buscar un tema que me gustara para investigar y por brindarme su apoyo en todo este tiempo.*

*A mi papá por estar siempre conmigo y ser mi ejemplo a seguir.*

*A mi mamá, mi padrastro y mi hermana por darme su amor, su apoyo y comprensión.*

*A mi novio por abrirme las puertas a la felicidad, por iluminar todas mis mañanas con un beso y por ocupar un espacio tan importante en mi corazón. Que la dicha y el amor siempre nos acompañen.*

*A mi tía por preocuparse siempre por mi educación y estar dispuesta a ayudarme en todo momento.*

*A mi abuela paterna por quererme tanto y nunca tener un no para mí.*

*A mis profesores del CETUR por la educación que me han brindado en estos cinco años.*

*A Yadira, Lisbelys, Vania y Marbelys por ser para mí más que amigas; por ser mis hermanas incondicionales.*

*A la Revolución por darme la oportunidad de convertirme en una profesional.*

*A todos aquellos que en mis tiempos de práctica me brindaron su amistad y su ayuda.*

*Al personal de los restaurantes especializados del Hotel Meliá "Las Dunas", especialmente el restaurante Italiano Columbus.*

*A mis compañeros de aula por haber compartido tantos momentos y haber crecido juntos.*

*A María y Huber por convertirse en mi segunda familia.*

*A Mileidy, Mileisy y Miguel por acogerme con tanto amor en sus vidas.*

*A Diamaris y Sandra por ser para mí como una madre y una hermana respectivamente.*

*Al resto de mi familia por quererme tanto y apoyarme.*

*A todos:* ***MUCHAS GRACIAS***

# Resumen/Abstract

**RESUMEN**

El Turismo es en la actualidad uno de los sectores donde el papel que juegan los recursos humanos es fundamental para lograr la satisfacción de los clientes. En el entorno económico actual, las entidades turísticas son conscientes de que el conocimiento es su recurso más valioso y estratégico, y que para ser competitivas deben gestionar conscientemente y medir sus recursos organizativos basados en las habilidades del capital humano, fenómeno que algunos especialistas han denominado Gestión del Capital Intelectual. La restauración hotelera es hoy una de los procesos claves para conseguir ventajas competitivas, y dentro de ella, el servicio especializado, requiere de trabajadores con conocimientos y habilidades que le sirvan de base para prestar una atención personalizada, sin embargo en ocasiones estos no se miden a la hora de seleccionarlos. Es por ello que el presente trabajo se ha desarrollado en el Hotel “Meliá Las Dunas” y tiene por objetivo la elaboración de un plan de acciones para el mejoramiento del Capital Intelectual en los restaurantes especializados. Como principal resultado se obtiene la propuesta de un plan que permite su posterior implantación, favoreciendo a gestionar servicios de excelencia. El plan, se sustenta en la aplicación de disímiles métodos, técnicas y herramientas modernas en la gestión de restauración, recogidas en el estudio bibliográfico realizado. Dentro de los que se pueden destacar: las entrevistas, encuestas, el criterio de expertos, análisis de documentos, análisis estadístico, entre otros. La aplicación del plan propuesto garantiza su validación al alcanzar resultados, que contribuyen al mejoramiento de la gestión de restauración en la entidad objeto de estudio.

**ABSTRACT**

Tourism is now one of the sectors where the role of human resources is essential to achieve customer satisfaction. In the current economic environment, tourism entities are aware that knowledge is their most valuable resource and strategic, and that to be competitive must consciously manage and measure their resources based organizational human capital skills, a phenomenon that some scholars have called Intellectual Capital Management. The hotel restaurant is now one of the key processes for competitive advantage, and within, the specialist service, requires workers with knowledge and skills that will serve as a basis for providing personalized attention, however sometimes these are not measured when selected. That is why this work has been developed in the Hotel "Meliá Las Dunas" and aims at developing an action plan for improving the intellectual capital in the specialty restaurants. The main result is the proposal of a plan that allows subsequent implementation favoring manages excellent services. The plan is based on the application of dissimilar methods, techniques and modern tools on restoration management, as reflected in the bibliographic study. Among those are the following: interviews, surveys, expert judgment, document analysis, statistical analysis, among others. The application of the proposed scheme ensures validation to achieve results that contribute to improved management options at the entity under study.

# Índice

**ÍNDICE**

INTRODUCCIÓN ..... 1

1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE CAPITAL INTELECTUAL Y SU PAPEL EN LA RESTAURACIÓN HOTELERA ..... 5

1.1. Introducción ..... 5

1.2. El Capital Intelectual. Surgimiento y evolución ..... 5

1.3. Componentes del Capital Intelectual ..... 9

1.4. Antecedentes de la medición del Capital Intelectual ..... 11

1.4.1. Medición del Capital Intelectual ..... 13

1.4.2. Herramientas para la medición del Capital Intelectual ..... 14

1.5. Capital Intelectual en empresas turísticas ..... 15

1.6. La restauración como producto turístico ..... 16

1.6.1. El Capital Intelectual en los servicios de restauración ..... 19

1.7. Procedimientos para el diseño de planes de mejora para el Capital Intelectual ..... 20

1.8. Conclusiones del primer capítulo ..... 21

2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LOS RESTAURANTES ESPECIALIZADOS DEL HOTEL MELIÁ “LAS DUNAS” ..... 22

2.1. Introducción ..... 22

2.2. Caracterización del hotel Meliá Las Dunas ..... 22

2.2.1. Caracterización del área de restauración ..... 23

2.3. Procedimiento para el diagnóstico del Capital intelectual en los restaurantes especializados del hotel ..... 25

2.3.1. Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico del capital intelectual en los restaurantes especializados del Hotel Meliá “Las Dunas” ..... 25

2.3.2. Métodos y técnicas que soportan la aplicación del procedimiento para

determinar el Capital Intelectual....33
2.3.3. Aplicación del procedimiento para determinar el Capital intelectual....34
2.4. Conclusiones del segundo capítulo....43
3. PLAN DE ACCIONES PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL DEL PERSONAL DE SERVICIOS DE LOS RESTAURANTES ESPECIALIZADOS DEL HOTEL MELIÁ LAS DUNAS....44
3.1. Introducción....44
3.2. Planificación Estratégica del área de restauración del Hotel Meliá Las Dunas....44
3.3. Análisis valorativo de los resultados obtenidos en la medición del Capital Intelectual....46
3.4. Plan de acciones para el mejoramiento del Capital Intelectual de los restaurantes especializados del hotel Meliá Las Dunas....48
3.5. Validación del Plan de Acciones propuesto....49
3.6. Conclusiones del tercer capítulo....53
CONCLUSIONES....54
RECOMENDACIONES....55
BIBLIOGRAFÍA....56
ANEXOS....57

# Introducción

## INTRODUCCIÓN

El Turismo es en la actualidad uno de los sectores donde el papel que juegan los recursos humanos es fundamental para lograr la satisfacción de los clientes; premisa indispensable para el desarrollo exitoso en dicha industria de servicios. En un mundo globalizado en el que el turismo es practicado por muchos, el desempeño del personal que labora en las distintas entidades que conforman los destinos son los responsables de convertirse en un elemento diferenciador, apoyándose en los conocimientos propios de la actividad y en sus actitudes personales para prestar un servicio de calidad.

En el entorno económico actual, las entidades turísticas son conscientes de que el conocimiento es su recurso más valioso y estratégico; son conocedoras de que si quieren ser competitivas deben gestionar conscientemente y medir sus recursos organizativos basados en las habilidades del capital humano, fenómeno que algunos especialistas han denominado Gestión del Capital Intelectual (Ordóñez, 2002).

En términos amplios, el Capital Intelectual se refiere a la posesión de conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con clientes, proveedores, etc., así como habilidades profesionales que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado (Edvinsson y Malone, 1997). De este modo, el Capital Intelectual representa «el conjunto de competencias básicas distintivas: de origen tecnológico, en donde se incluyen también todos los elementos del saber y de la experiencia acumulados por la empresa; otras de origen organizativo o propias de los “procesos de acción” de la organización, y otras, de carácter personal, concernientes a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización» (Bueno, 1998).

En la actualidad el sistema empresarial cubano se encuentra inmerso en procesos de cambios y transformaciones regidos por los Lineamientos de la Política Económicas y Social Cubana (2011) aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba y por el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (Decreto 281/ 2007). Estableciendo los primeros, la necesidad de incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio (Lineamiento 257) y el segundo, destacando el papel decisivo que juega el conocimiento en los procesos económicos y sociales y de manera especial en las formas de generar valor con el trabajo humano (Artículo 485). Para el logro de este objetivo el personal que labora en

las entidades turísticas debe contar con una preparación y profesionalidad que lo convierta en el elemento clave de la organización para generar ese valor, objetivo común de cualquier organización y especialmente de las empresas turísticas.

La restauración hotelera es hoy una de los procesos claves para conseguir ventajas competitivas por el valor adicional en caso de productos tangibles e intangibles que provee a la instalación. Cuando se habla de productos intangibles se hace referencia al servicio que se presta el cual depende en gran medida del papel que juega el personal. En este sentido el servicio especializado dentro de la restauración, requiere de trabajadores con conocimientos y habilidades propios de esta modalidad que le sirvan de base para prestar una atención personalizada; premisa para brindar un servicio de excelencia.

La principal atracción de este tipo de servicio se basa en brindarle al cliente durante su estancia en el hotel la posibilidad de optar por una oferta gastronómica diferente y de lujo, presentada de una manera agradable teniendo en cuenta toda una combinación de color y textura de los alimentos, que en estos casos responden a una temática determinada, permitiéndole poder degustar de platos de diferentes regiones del mundo y satisfacer sus necesidades según sus exigencias; es por ello que el Capital Intelectual en estos establecimientos juega un papel indispensable para alcanzar esa meta.

El Hotel “Meliá Las Dunas” opera bajo un contrato de administración y comercialización suscrito con la compañía hotelera Meliá, formando parte del destino turístico “Cayos de Villa Clara”. Al ser esta una cadena hotelera ubicada entre las primeras en el mundo, la calidad del servicio es su premisa fundamental, por lo que para el logro de la misma se requiere de habilidades por parte de sus trabajadores en pos de satisfacer las necesidades de los clientes y enfrentar las nuevas exigencias y desafíos que se le plantea. El personal de servicios de los restaurantes especializados juega un papel fundamental en el logro de tal premisa por lo que es necesario que estos cuenten con las habilidades y conocimientos requeridos. Sin embargo, en esta temporada las encuestas aplicadas a los clientes externos arrojaron una disminución del nivel de satisfacción con relación a la temporada anterior, lo cual está dado por las deficiencias en la calidad del servicio prestado por el personal de los restaurantes especializados. Por otro parte, el plan de capacitación que dispone la instalación no está diseñado en función de las necesidades de aprendizaje y formación de dicho personal de servicios. Actualmente la entidad no cuenta con ninguna herramienta que contenga información relacionada con

los conocimientos y habilidades necesarias que permita establecer una deferencia entre una persona y otra a la hora de su selección. Por lo tanto, no se comprueban los elementos intangibles que conforman su Capital Intelectual para desempeñarse exitosamente, ni se aplica ningún instrumento propio para su medición.

El anterior escenario permite establecer la **situación problémica** del presente trabajo de diploma, de la que se deriva el siguiente **problema de investigación:** deficiencias en la gestión del Capital Intelectual en los restaurantes especializados del hotel "Meliá Las Dunas". Por lo que se define como **objeto de estudio:** el Capital Intelectual en los restaurantes especializados del Hotel Meliá Las Dunas.

Se propone como **hipótesis de la investigación:** si se diseña un plan de acciones para la Gestión del Capital Intelectual del personal de los restaurantes especializados del Hotel Meliá "Las Dunas", se podrá disponer de un instrumento con actividades y tareas técnicamente fundamentadas orientadas a la formación y desarrollo de habilidades en el personal de servicio.

Para darle solución al problema de investigación planteado, se establece como **objetivo general,** Diseñar un plan de acciones para el mejoramiento de la Gestión del Capital Intelectual del personal de los Restaurantes Especializados del Hotel Meliá "Las Dunas".

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

1. Realizar una investigación bibliográfica sobre Capital Intelectual y la Restauración Hotelera.
2. Diagnosticar la Gestión del Capital Intelectual en los restaurantes especializados del Hotel Meliá "Las Dunas".
3. Diseñar un plan de acciones orientado al mejoramiento, formación y capacitación del personal de servicios de los restaurantes especializados del hotel Meliá "Las Dunas".
4. Validar el plan de mejora propuesto en pos de tener certeza de su efectividad para su posterior aplicación.

El presente trabajo de diploma se desarrolla a través de una estructura conformada por tres capítulos:

**Capítulo 1. Análisis bibliográfico sobre Capital Intelectual y su papel en la Restauración Hotelera:** se realiza una revisión bibliográfica de los antecedentes del Capital Intelectual, sus componentes, procedimientos para su medición, su papel en las entidades turísticas y en la restauración; a su vez se analiza otros elementos de la

restauración así como los elementos necesarios para realizar planes de mejora.

**Capítulo 2. Diagnóstico de la Gestión del Capital Intelectual en los restaurantes especializados del Hotel Meliá "Las Dunas":** se caracteriza la entidad objeto de estudio así como el área de restauración con sus principales restaurantes especializados, se describen los pasos y fases en los que se estructura el procedimiento seleccionado para medir el Capital Intelectual de los restaurantes especializados del hotel, se propone los métodos y técnicas que se emplean para su aplicación y la presentación de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

**Capítulo 3. Plan de Acciones para el mejoramiento de la Gestión del Capital Intelectual de los restaurantes especializados del Hotel Meliá "Las Dunas":** se hace la propuesta de la misión y visión del área de restauración del hotel, se realiza una valoración de los principales resultados del diagnóstico y se diseña un plan de acciones para el mejoramiento de las debilidades detectadas.

A continuación se exponen las conclusiones y las recomendaciones de la investigación teniendo en cuenta los objetivos que se proponen y los resultados obtenidos. Además se enlista la bibliografía pertinente, organizada según lo que estipula la Norma Harvard para referencias bibliográficas; y por último los anexos que apoyan los resultados expuestos a lo largo del trabajo.

Se utilizan un conjunto de métodos, técnicas y herramientas como el análisis bibliográfico, entrevistas, encuestas, criterio de expertos, análisis estadísticos y gráficos para ilustrar los resultados.

Es necesario destacar que además de las bibliografías oficiales utilizadas como libros, páginas web, trabajos anteriores, etc., las informaciones y los datos empleados en el trabajo, han sido suministrados oficialmente por la dirección del área de Restauración y Recursos Humanos del hotel objeto de estudio, destacándose el empleo de los principales documentos rectores de la actividad turística y hotelera en el país.

# Capítulo 1

## Análisis bibliográfico sobre Capital Intelectual y su papel en la Restauración Hotelera

# 1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE CAPITAL INTELECTUAL Y SU PAPEL EN LA RESTAURACIÓN HOTELERA

## 1.1. Introducción

La revisión bibliográfica juega un papel indispensable en toda investigación ya que permite analizar la amplia documentación científica nacional e internacional que aborda el tema estudiado, los criterios y fundamentos planteados por los especialistas en el tema que te permiten crear una base teórica que sirva de sustento a dicha investigación. Muñoz (2010) plantea que un adecuado análisis de la bibliografía referente a una temática determinada permitirá establecer un orden de la bibliografía revisada y a su vez, se podrá dar respuesta a las diferentes interrogantes que se plantean con el problema de investigación. Este capítulo persigue como objetivo, realizar un análisis de la literatura relaciona con el tema de Capital Intelectual abordada por diferentes autores especializados que desde diferentes posiciones brindan criterios sobre su surgimiento y evolución, definiciones, componentes y antecedentes para su medición. También se lleva a cabo el análisis de las diferentes herramientas que existen para medir el Capital Intelectual, su papel en las entidades turísticas, específicamente en entidades de Restauración. Para esto se utilizan métodos y técnicas propios de la investigación turística como análisis y síntesis, inducción-deducción e histórico-lógico. Con el objetivo de ilustrar el propósito que se persigue con este capítulo y darle solución al problema de investigación planteado, se propone el siguiente hilo conductor de la investigación que se muestra en la Figura 1.

## 1.2. El Capital Intelectual. Surgimiento y evolución

El contexto de un nuevo paradigma técnico-productivo, caracterizado por una creciente globalización de mercados y productos, industrialización de la ciencia y por el progreso vertiginoso de la nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, han transformado las tradicionales fuentes de riqueza de las organizaciones (Rivero 2009). Dicha fuente ya no es solo material; es la información, el conocimiento aplicado al trabajo para crear valor (Edvinsson y Malone 1997), son las habilidades, valores, compromiso y actitudes de las personas, así como la lealtad de los clientes, las relaciones con los proveedores y agentes del entorno, el uso de tecnología de avanzada, etc. El papel protagónico del conocimiento como recurso clave y principal fuente de ventaja competitiva es reconocido por diversos autores bajo la denominación de Capital Intelectual, tales como Prusak (1996); Brooking (1996);Stewart (1997); Sveiby (1997);

Edvinsson y Malone (1997); Martínez Tejerina (1998); Bueno (1998); Ordóñez de Pablos (1999), López (2006), Machado (2008), Rivero (2009), Pérez Contino (2011), Monagas (2012) entre otros.

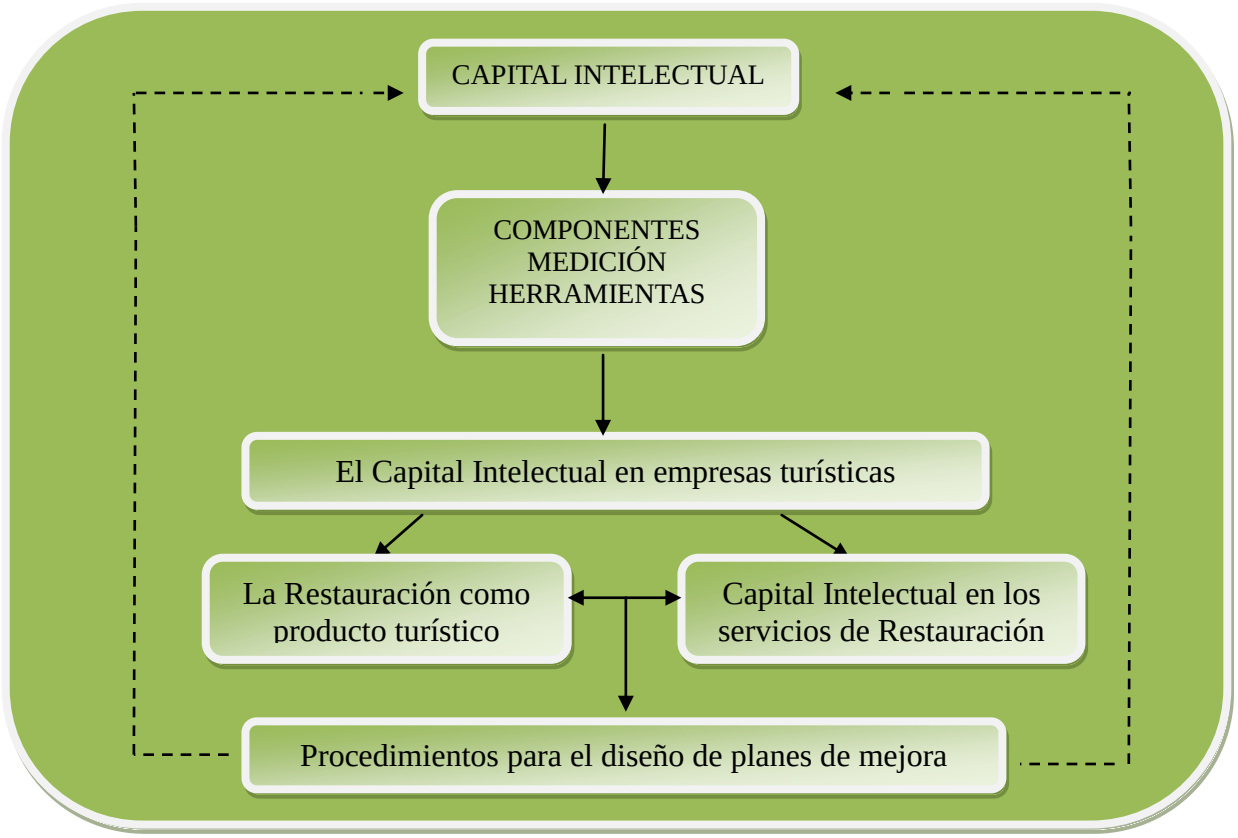


Figura 1: Hilo Conductor de la Investigación. Fuente: Elaborado por la autora.

Brooking (1996) menciona que el Capital Intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente siempre, desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Sin embargo, con el transcurso de las últimas dos décadas y con el surgimiento de la era de la información, los medios de comunicación y las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) han modificado la economía tradicionalista global por una economía del conocimiento, en donde son los activos inmateriales los que aportan los beneficios necesarios para las empresas de tal forma que, sin ellos, no podrían funcionar debido a que, son justamente éstos quienes les proporcionan ventajas competitivas. En este sentido Sveiby (2000) apuntó: “los conocimientos son los activos intangibles más importantes” y de ello se deriva la necesidad de saber gestionarlos y utilizarlos en función de los objetivos de la organización.

Uno de los aspectos que caracterizan al escenario empresarial actual es la creciente

influencia de los factores intangibles. Las normas cubanas de contabilidad definen estos factores como: “los bienes no materiales que poseen las entidades para llevar a cabo sus actividades operativas. Su característica fundamental es que no adoptan forma corpórea y sólo son visibles en el instrumento legal que justifica el derecho a su usufructo” (Marrero, 2006). Los factores tangibles tienen una manifestación inmediata y directa, material y palpable; y los intangibles no, aunque pueden llegar a traducirse, de manera mediata e indirecta, en palpables. Esta diferencia evaluativa viene dada, esencialmente, por la complejidad implicada en la medición de los intangibles y su subjetivismo (Cuesta, 2008).

Los intangibles a los que se hace referencia, han producido un cambio radical en las empresas modernas, permitiéndoles mejorar su oferta de bienes y servicios, llegar a mercados antes inalcanzables, y generar nuevos tipos de relaciones -con socios, clientes y proveedores- que permiten crear ventajas competitivas. Todos estos factores han generado un cambio cultural y de filosofía en la gestión de las empresas (Malgioglio, Carazay y Suardi, 2001)

Edvinsson y Malone (1997) explican qué función juega el Capital Intelectual en una empresa con la metáfora del árbol, que ilustra significativamente la importancia de dicha temática: “Una corporación es como un árbol; hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”. Se considera que el Capital Intelectual o intangibles son las raíces.

Es dable aceptar que el Capital Intelectual, tal vez por ser un concepto reciente, no posee una definición universal, de ahí que, son muchas y variadas las definiciones enfocadas a campos muy diversos (Anexo 1).

Una vez analizado los conceptos brindados por los diferentes autores especialistas en el tema quien subscribe hace un análisis de los criterios más relevante que se plantean en la Tabla 1 a través de una taxonomía para llegar a su propia definición del concepto de Capital Intelectual.

Tabla 1. Análisis taxonómico de conceptos de Capital Intelectual.

| Criterios \ Conceptos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Conjunto de conocimientos, experiencia, tecnología organizacional, relaciones con clientes, etc. | x | x | x | | x | x | | | x | x | 7 |
| Puede utilizarse para generar valor. | | | x | | x | | x | x | x | x | 6 |
| Ofrece ventajas competitivas | | x | | | | x | | x | | x | 4 |
| Recursos intangibles | x | x | x | x | x | x | x | | x | x | 9 |
| No están reflejados en los estados financieros. | | | | | x | | x | | | | 2 |
| Actitudes, aptitudes, habilidades de los miembros de la organización. | x | x | | | x | x | | | | | 4 |
| Total | 3 | 4 | 3 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 32 / 32 |

Fuente: Elaborado por la autora.

Este análisis arrojó como resultados:

- El 90% de los conceptos clasifican el Capital Intelectual como un conjunto de recursos intangibles y de dicho por ciento, el 70 % de los autores lo identifican como los conocimientos experiencia, tecnología organizacional, relaciones con clientes, etc.
- El concepto más completo es el de Sveiby (1997) por incluir el mayor número de criterios (50%), seguido de los conceptos de Edvisson y Malone (1997), Bueno (1998) y Rivero (2009) los tres con un 40% del total

El Capital Intelectual ayuda a explicar la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de la empresa. En resumen, el Capital Intelectual es el conjunto de activos intangibles (conocimiento, habilidades, experiencia acumulada, relaciones con los clientes) de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera un valor o tiene el potencial de generarlo en el futuro.

### 1.3. Componentes del Capital Intelectual

Al ser el Capital Intelectual un conjunto de competencias básicas de carácter intangible generadoras de ventajas competitivas, la mayoría de los autores coinciden en clasificarlos en tres grupos. Sin embargo, así como existen diversas definiciones de Capital Intelectual, existen diferentes propuestas de sus componentes como se observa en la Figura 2.

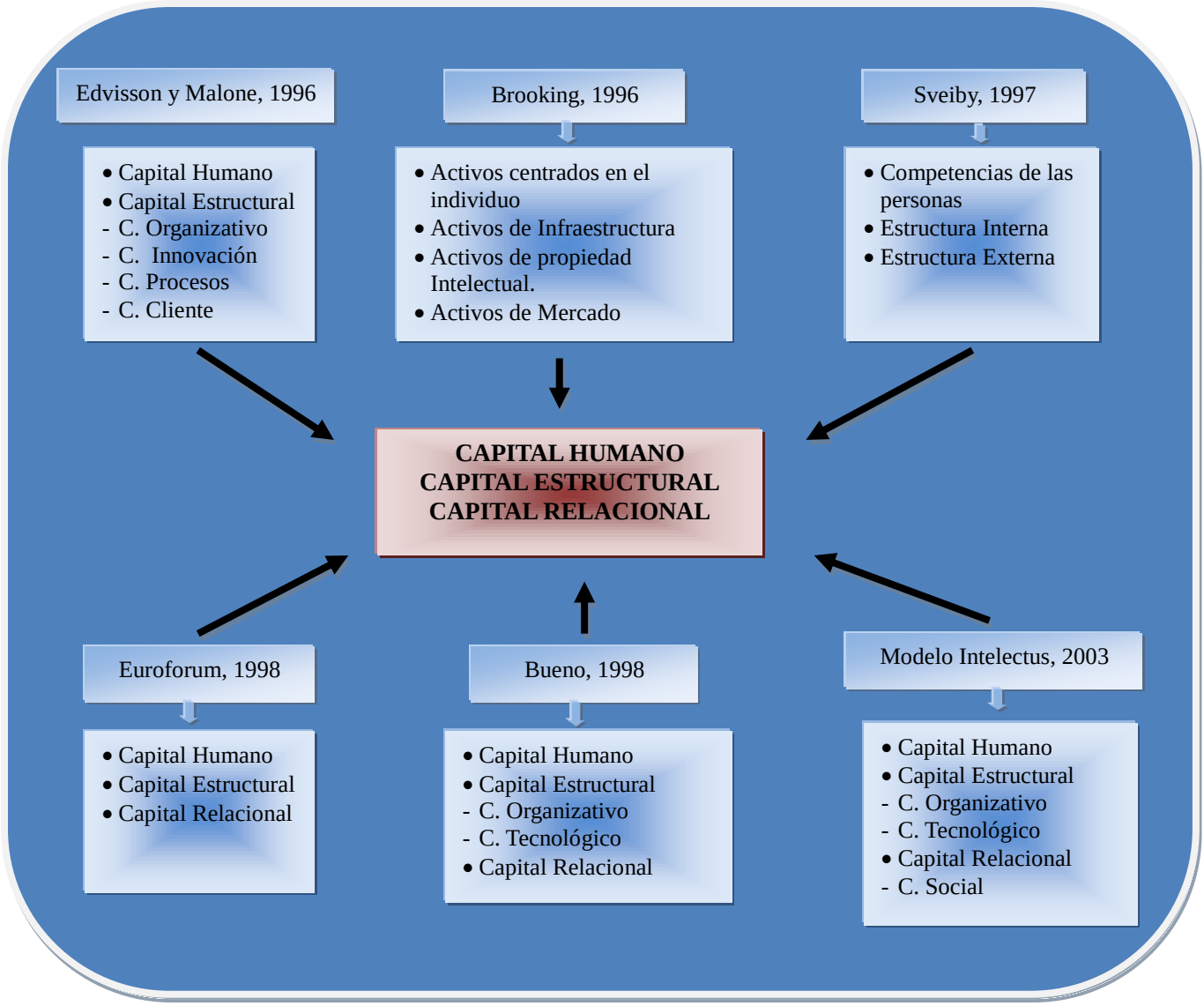


Figura 2: Principales componentes del Capital Intelectual.

Fuente: Elaborado por la autora.

Aunque los autores difieren en cuanto a la denominación, existen una estrecha interrelación entre ellos, por lo que en el desglose de estos, subyacen como principales componentes: el humano, el estructural y el relacional.

- Componente Humano:

Reconocidos autores del tema coinciden en que este componente está compuesto por las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la organización. Dichos atributos le permiten al personal adaptarse a los cambios y aprender constantemente.

Cualquiera sea la forma de determinar las partes en que se divide el Capital Intelectual siempre está presente el capital humano y ello obedece no sólo a sus características propias sino también a la importancia que el mismo tiene en la estructura y el funcionamiento de toda empresa y tal vez en algunas, como las del sector servicio más aún, ya que aquí los empleados forman parte del producto ofrecido por ella.

Según Roos (1998) y otros especialistas en el tema estos recursos pueden ser de tres tipos:

a) competencias (conocimientos, aptitudes y habilidades)

b) actitud (motivación y capacidad de liderazgo)

c) agilidad intelectual (habilidad de los miembros de la organización para ser "rápidos mentalmente", innovación e iniciativa empresarial, capacidad de adaptación y de creación de sinergias, etc.)

Si bien el capital humano no es una posesión de la empresa (Bueno, 1999), se puede en cierto grado disponer de él según contratos establecidos, convirtiéndose en un activo valioso que apoya a la organización y responde a las necesidades del mercado, siendo capaz de generar nuevas estrategias, productos, servicios y tecnologías.

- Componente Estructural:

Según Ordoñez (2002) el capital estructural es "aquel conocimiento que permanece en la empresa cuando los empleados se marchan a sus casas", y por lo tanto es propiedad de la misma. Es la capacidad organizacional del capital humano, e incluye todas las formas de depositar conocimientos no sustentados en la persona, entre los que se encuentran las rutinas organizativas, las estrategias, los manuales de procesos y bases de datos, patentes, marcas, entre otros.

- Componente Relacional:

Está integrado por el conjunto de relaciones y vínculos que mantiene la organización con los diversos agentes sociales: (clientes, proveedores, bancos, accionistas, fisco, gobierno, instituciones educacionales, entre otros), los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas de producción y comerciales, las marcas comerciales

y la imagen de la empresa, etcétera, que forman el microentorno de la organización. De esta forma se tiene en cuenta que las empresas no son sistemas aislados sino que se relacionan ampliamente con el exterior. Así las relaciones de esta índole que le aportan valor son las que deben ser consideradas Capital Relacional. Además se considera que incluye la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes o servicios (Petrash, 2001).

Esta autora coincide con Ordoñez de Pablos (2001) cuando plantea que existe una interrelación entre los tres componentes ya que el Capital Humano se transforma en Capital Estructural y en Capital Relacional, que a su vez, realimentan la creación y el desarrollo del propio Capital Humano.

### 1.4. Antecedentes de la medición del Capital Intelectual

Los antecedentes del Capital Intelectual tienen lugar en 1960 con el auge de la Contabilidad de Recursos Humanos en la literatura contable, centrándose el debate en la inclusión en los estados financieros de información sobre las personas, a partir de lo cual surge el problema de su valoración (Rivero, 2009). Ordóñez de Pablos (2002) destaca como representantes de esta corriente a Hermanson (1964), quien considera la inclusión como activos humanos en los estados financieros a partir de dos enfoques para su valoración: valor actual neto y fondo de comercio no adquirido. Por su parte, Hekimian y Jones (1967) presentan un enfoque basado en el costo de oportunidad, en el cual consideran que los empleados son recursos productivos que las compañías disputan en el mercado y que por tanto, el valor de los recursos humanos de una empresa bien podría ser el precio que otras empresas estarían dispuestos a pagar por contratar a sus empleados o bien el costo de continuar las operaciones sin sus servicios.

Los autores antes mencionados sitúan a la Contabilidad de Recursos Humanos en las raíces conceptuales del Capital Intelectual a partir de los paralelismos entre ambos, considerándose incluso que el concepto de Capital Intelectual amplía y abarca la Contabilidad de Recursos Humanos, ya que no sólo es una alternativa al tema de la valoración de los recursos humanos sino que contempla también otros intangibles de la organización como los referidos a las relaciones con el entorno, la estructura organizativa, cultura, sistemas de información, etc. (Rivero, 2009).

El goodwill es el primer antecedente de valoración de intangibles de compleja identificación y cuantificación en la Contabilidad Financiera (Rivero, 2009). Dicho autor interpreta el término Capital Intelectual como un enfoque moderno, alternativo y más

amplio en el estudio de los intangibles en comparación con el goodwill.

Se considera el goodwill como la capacidad que tiene la empresa para generar rendimientos por encima de lo normal. En la actualidad se ha producido una agudización, en el marco de la sociedad de la información, de la diferencia entre el valor contable y valor de mercado de algunas empresas con un ascenso exponencial en las dos últimas décadas. Ante esta situación ha resurgido el interés en los elementos que ocasionan tal diferencia, considerándose los generadores de dicho valor y por tanto, pone en evidencia la necesidad de su gestión (Rivero, 2009). Esta polémica reaparece bajo la denominación de Capital Intelectual. "El Capital Intelectual se esconde dentro de ese asiento contable tradicional y misterioso llamado goodwill. La diferencia es que tradicionalmente el goodwill recalcaba activos pocos usuales pero reales, tales como marcas de fábrica. En comparación, el Capital Intelectual busca más allá, activos menos tangibles tales como capacidad de una compañía para aprender y adaptarse" (Johnson, 1996).

El tema de la medición del Capital Intelectual específicamente se inicia con el llamado Grupo Konrad, integrado por miembros de empresas del conocimiento de Suecia (Rivero, 2009). Este grupo elabora un informe con sus sugerencias basado en el concepto de organización del conocimiento y en él se utilizaban indicadores financieros y no financieros para controlar y presentar públicamente sus activos intangibles, además acuñó los conceptos de Capital Estructural y Capital Humano (Sveiby, 1996). Estas ideas del grupo Konrad posteriormente fueron desarrolladas en la práctica por empresas como Skandia (empresa aseguradora sueca) en EE.UU. y Canadá. En 1993 el consejo sueco para la industria de servicios recomienda a las empresas miembros un grupo de indicadores para descubrir en sus informes anuales indicadores descriptores de su Capital Humano. El propósito fundamental de un informe de Capital Intelectual es presentar de forma más transparente la realidad de la empresa, en esta dirección deben concentrarse los esfuerzos de estudios e investigaciones para su mejoramiento (Edvinsson y Malone, 1997).

Según el Proyecto Meritum (Euroforum, 1998) el Informe de Capital Intelectual es un documento mediante el cual una compañía difunde información sobre los intangibles que lo integran. "Constituyen la conclusión lógica del proceso de diseño e implantación de un sistema de gestión de Capital Intelectual: la comunicación a los gestores, accionistas y otros terceros interesados en las capacidades, recursos y compromisos de la empresa

en relación con lo que considera como elemento fundamental de la creación de valor de la empresa". En todo caso estas propuestas han tenido pocas implicaciones prácticas en cuanto a homogeneización se refiere; sin embargo, se evidencia el reconocimiento de su importancia ya que algunas compañías han decidido voluntariamente presentar información sobre estos aspectos, tales como: Skandia, Celemi, Bakinter, Santander Central Hispano, entre otras; y por otra parte, también se manifiesta en el desarrollo de modelos y métodos para la medición del Capital Intelectual.

### 1.4.1. Medición del Capital Intelectual

En la medición del desempeño organizacional, se ha tenido una gran interrogante alrededor de cómo medir aquellos elementos, que representan valor, pero que no son fácilmente identificables.

Dada la importancia de poseer, identificar y explotar recursos con el fin de desarrollar una estrategia que permita competir sobre la base de los mismos, las empresas están muy interesadas en identificar, conocer y analizar las capacidades que poseen, para descubrir cuáles pueden ser consideradas superiores o distintivas. Éstas son aquellas que tienen la capacidad de realizar una actividad de forma superior a sus competidores o de manera única, obteniendo mejores resultados (Becerra, 2005).

En la búsqueda de metodologías y modelos que contribuyan a mejorar la capacidad de gestión del Capital Intelectual se han realizado en los últimos años numerosos esfuerzos aunque con éxito relativo, debido sin duda, a la propia naturaleza intangible de estos activos y, sobre todo, a que cada negocio específico tiene su combinación particular de conocimientos clave de éxito en función de los objetivos a conseguir y de la situación del mercado, así como por la complejidad de su medición, tal y como se aprecia en los criterios de Flores Leal, P (2000); Roos, (1998); Booth, R. (1998); Viedma , J.M. (2002); Lev, B. (2001). A través de estas propuestas se intenta ofrecer a los gestores internos información relevante para la toma de decisiones y para terceros sobre el valor de la empresa, así como informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras y crecimiento futuro a partir de las inversiones y acciones realizadas en el presente (Rivero, 2009). En este sentido, se coincide con Villafañe (2006) cuando expresa: "la gestión de los recursos intangibles de las empresas no supone otra gestión paralela a la clásica administración de activos convencionales materiales y financieros (…) responde a la misma visión estratégica y su misión es -como la de cualquier política corporativa- generar valor para la empresa, valor en forma de conocimiento, de lealtad

de clientes y empleados, de reconocimiento de sus productos o de su solvencia financiera."

No existe una fórmula definida y aceptada para medir el Capital Intelectual. En buena medida, la metodología dependerá de la forma como la empresa crea y utiliza sus activos intelectuales (Sterwart, 2000). Sin embargo, está claro que existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie informa dentro de la organización, pero que, sin lugar a dudas, tiene un valor real. Identificar y medir el Capital Intelectual (activos intangibles) tiene como propósito convertir en visible un activo que genera valor en la organización.

La información contable tradicional parece estar perdiendo relevancia para la toma de decisiones de inversión, crédito y gestión. En los últimos años se han planteado diferentes modelos con el fin de poder identificar, medir y valuar los activos intangibles a través de indicadores financieros y no financieros de carácter cualitativos y cuantitativos (Rivero, 2009).

### 1.4.2. Herramientas para la medición del Capital Intelectual

Desde el momento en que los especialistas definieron qué era Capital Intelectual, todos de una forma u otra buscaron vías para desarrollar herramientas para su medición y así darle un valor dentro de la empresa a esos elementos intangibles que aportaban ventajas competitivas a la misma. En la actualidad existen, según la revisión bibliográfica hecha por la autora, alrededor de 20 modelos de medición donde se destacan pioneros de la temática como Kaplan y Norton (1990-1996), Edvisson y Malone (1992-1996), Brooking (1996), Saint-Onge (1996), Bontis (1996), Sveiby (1997), Euroforum Escorial (1998), Bueno (1998), Drogonetti y Roos (1998), Chemical (1998), Sullivan (1998), Club de la Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana (1999), Andriessen y Tiessen (2000), Viedma (2001), Vega y Rivero (2007), Machado (2008), Pérez (2011), Monagas (2012), entre otros. En el Anexo 2 se muestra una breve descripción de los principales modelos identificados.

Rivero (2009) plantea que estos modelos son, en su mayoría, modelos conceptuales que representan los componentes del concepto de Capital Intelectual y que a su vez, contribuyen a la identificación y medición de los elementos intangibles que permiten la generación de valor en la organización en función de sus objetivos y estrategias. Después de un análisis de dichos modelos, esta autora llega a la conclusión que casi todos de una forma u otra identifican los principales componentes del Capital Intelectual:

Componente Humano, Componente Estructural y Componente Relacional, este último destacado con diferentes nombres pero que cumplen la misma función.

Uno de los modelos más importante es el Navegador de Skandia, empresa aseguradora de Suecia que inició sus actividades en 1855. Dicho modelo ha servido de base para la creación de la mayoría de los procedimientos y metodologías identificados en la revisión bibliográfica. Este modelo fue desarrollado a seguimiento de estrategias de la empresa Skandia, la cual notó que la teoría tradicional de administración no parecía acomodarse a las empresas de servicio, sobre todo las que son de uso intensivo de conocimientos. Skandia desde el principio estuvo ligaba a la idea de que la fortaleza de una empresa estaba en valores ocultos como las competencias, relaciones con el mercado y procesos internos; y que era necesario captar estos valores, desarrollarlos y medirlos para tener una serie integrada y equilibrada de instrumentos para hacer crecer a la empresa. El primer paso es identificar el concepto de identidad de negocio, el siguiente paso es convertirlo en actividades clave del negocio. Cada actividad clave comprende indicadores que reflejan su razón o desempeño.

Del propio modelo Skandia y los demás modelos en sentido general se han derivado un conjunto de metodologías y procedimientos para aplicar en diversos sectores y en función de los objetivos y estrategias de cada organización. Uno de estos procedimientos es el propuesto por Rivero (2009) el cual está orientado a medir el Capital Intelectual en empresas hoteleras. Dicho procedimiento está dividido en cuatro pasos y cinco fases y abarca todos los elementos necesarios para hacer un diagnóstico y además su última fase propone la presentación de un informe que ofrece un resumen de lo detectado en el diagnóstico y se ofrece además, un plan de medidas que va a permitirle a la empresa lograr una mejor gestión de su Capital Intelectual.

### 1.5. Capital Intelectual en empresas turísticas

El turismo pertenece al sector de los servicios, dentro del cual la hotelería juega un papel fundamental. Entre las características que poseen las empresas hoteleras se pueden mencionar:

a) Rasgos del servicio
   - El personal que está implicado en la prestación es parte del servicio ofrecido.
   - Los servicios se suministran directamente a personas, no a objetos inanimados.

b) Estacionalidad y carácter cíclico del negocio hotelero.

El carácter cíclico de la demanda obliga a:

- Modificar precios.
- Ajustar los niveles de compra y de producción.
- Fluctuaciones en la plantilla de personal.

c) Horario de trabajo

- Un servicio de veinticuatro horas incrementa aún más la necesidad de contar con un personal adecuadamente formado

d) Alcance de las operaciones

- "Los hoteles son una amalgama de diferentes negocios que llevan a cabo funciones diferentes, con diferentes bases de conocimientos, diferentes puntos de vista, y diferentes tipos de personas, todas trabajando bajo el mismo techo, con un propósito común" (Nebel, 1991; 12).

Por todas estas particularidades que poseen las entidades turísticas, el personal que labora en ellas debe estar preparado profesionalmente para brindar un servicio de calidad. Dos dimensiones primarias conforman el servicio de calidad al cliente: la dimensión procesal y la dimensión personal. Cada una de ellas es decisiva para la entrega de un servicio de calidad. La parte procesal del servicio consiste en los sistemas y procedimientos establecidos para la entrega de los productos y servicios. La parte personal del servicio se refiere a cómo el personal, empleando sus actitudes, comportamientos y técnicas verbales, interactúa con los clientes (Espinosa 2008).

### 1.6. La restauración como producto turístico

El producto restauración se compone de los siguientes elementos:

- Los bienes materiales: Están constituidos por la comida en sí. Los bienes materiales, tanto en el elemento principal de cada plato como en el acompañamiento, estarán determinados por la calidad de la materia prima y por su elaboración (punto de cocción, temperatura, etc.).
- Los atributos del producto: Están determinados por los elementos que acompañan a la comida. Estos elementos pueden ser físicos (mobiliario, cubertería, vajilla, etc.) como de servicio (simpatía, rapidez, eficacia, etc.).
- La extensión del producto: Es el conjunto de satisfacciones que obtiene el cliente al margen de la comida. Hacen referencia al trato que reciben y como se siente en general dentro del restaurante.

Los servicios de alimentos y bebidas más comunes que pueden existir dentro de un hotel

son: cafetería, snack bar, restaurante internacional, restaurantes especializados, restaurante buffet, room service, banquetes, bares (lobby y piscina), cabaret y discotecas.

Esta división se basa en el tipo y modo en que se combinan los elementos que configuran el producto de restaurante entre los cuales tenemos: menú, servicio y administración, todos en función de las diversas necesidades que se desean satisfacer en nuestra clientela. Entre las instalaciones que ofertan el servicio de alimentos y bebidas dentro de un hotel están:

- *La cafetería*: presta principalmente el servicio de desayuno y como su nombre lo indica el servicio de sala de infusiones y meriendas con un lunch para el mediodía, donde se ofrece un servicio informal, rápido y de una cierta calidad contando con un menú sencillo para las diferentes horas de servicio. Se debe contar con una correcta distribución de las áreas de servicio, así como una adecuada asignación de funciones para lograr un servicio rápido dentro de un ambiente alegre e informal, con espacios amplios y colores fuertes y contrastante. El servicio de cocina fría y caliente debe ser con la modalidad de servicio al plato lo cual permite una mayor agilización de este servicio. El servicio debe ser del tipo Self-Service o muy informal en el caso de que venga realizado con un personal especializado en este tipo de trabajo.
- *El Snack Bar:* es un servicio que se brinda generalmente en torno a la piscina y playas o zonas recreativas de las instalaciones hoteleras, con el objetivo de dar el servicio de alimentos en las horas del lunch y entre las horas de las comidas formales, con un menú constante limitado y compuesto de platillos sencillos en donde el servicio de bebidas tiene una gran importancia.
- *El Room Service*: es el servicio de alimentos a las habitaciones que se pueden brindar a los huéspedes siempre y cuando la categoría y distribución del hotel lo permita. Este servicio debe contar con un personal fijo ya que para desarrollar sus funciones requiere de amplios tiempos de recorrido y que generalmente dan servicio a todas horas del día, requiere además de instalaciones y equipos especializados en esta actividad. Normalmente el mayor movimiento del servicio a las habitaciones se realiza en los horarios de desayuno, por lo que es conveniente unirlo a la cocina de la cafetería si no se cuenta con su propia cocina. El menú deberá ser limitado a platillos que no sufran alteraciones ni deterioros en su

calidad por los tiempos de transportación, y el menú debe estar colocado en cada habitación para que el cliente pueda libremente ordenar por teléfono. Este servicio tiene que tener una gran atención en la presentación de los platillos y del carro de servicio así como una elegancia del personal que lleva la orden al cliente, ya que este está haciendo uso de un servicio especialmente particularizado por el cual está dispuesto a pagar.

- *El Restaurante Internacional*: tiene un servicio de gran importancia, por lo que se debe prestar una especial atención a la clientela que desea recibir un servicio de calidad, elegante y formal. El ambiente elegante y sobrio le permitirá pasar a la clientela el tiempo necesario que se requiere para este tipo de menú. Este tipo de restaurante tiene una rotación en las mesas muy escasa, un menú muy amplio de una gran oferta con especialidades del chef o de la región, con lo cual se elimina tener que constar con un restaurante típico y se utiliza indistintamente los servicios a la francesa, a la rusa o a la americana, así como el servicio del buffet bajo ciertas condiciones muy particulares. Este tipo de restaurante requiere de un personal altamente calificado, ya que algunos casos deben terminar la cocción o preparación de los platillos en la sala, las dimensiones del salón deben ser grandes y la capacidad de comensales son normalmente superior a 60 personas.
- *El Restaurante Especializado*: puede ser considerado como una variante del restaurante internacional en cuanto al tipo de servicio que deberá mantenerse, pero el menú se basa exclusivamente sobre una especialidad. El ambiente deberá ir de acuerdo a la especialidad del restaurante para reforzar y poder crear una imagen propia. Los restaurantes especializados predominan en los hoteles que operan bajo la modalidad Todo Incluido. La oferta culinaria de estos restaurantes se centra en menús fijos, donde el cliente elige a su gusto. Gallego (2002) clasifica este tipo de restaurante en las siguientes categorías: Italiano, Japonés, Chino, Autóctono, Francés, Mediterráneo, Caribeño, Español. Dicho autor también que este tipo de restaurantes tienen gran presencia generalmente en los hoteles de sol y playa donde el cliente permanece varios días y con el fin de sacarlos de la rutina culinaria del buffet, se presentan como periodicidad determinadas ofertas temáticas, relacionadas con países, regiones o especialidades culinarias. Este tipo de restaurante debe ir acompañado de una decoración adecuada, resaltando

el tema, y el personal también puede ir vestido con ropas tradicionales o específicas.

### 1.6.1. El Capital Intelectual en los servicios de restauración

La importancia del personal que presta servicios en la restauración suponen el mayor activo que puede tener una empresa, ya que de la relación cliente trabajador surge la deseada fidelización de los consumidores; todo apoyado en la oferta de un producto de calidad bien elaborado.

Las competencias han salido a relucir como un concepto relacionado con el comportamiento que hay que adoptar para realizar las tareas y misiones de la empresa. Son una mezcla de aptitudes, conocimientos, rasgos de personalidad que actúan para lograr la misión asignada al puesto de trabajo. Autores como Thornton y Byham determinan un conjunto de competencias de carácter general que debe tener el personal de servicios en la Restauración (Anexo 3). Según Gallego (2002) entre las competencias que más valoran las empresas de hoy en día están: orientación al cliente, liderazgo, visión del negocio, iniciativa, trabajo en equipo, integridad, comunicación, desarrollo personal, toma de decisiones y orientación interfuncional. Esta autora propone además, otras competencias a tener en cuenta como habilidades personales y profesionales, experiencia aplicada y capacidad para establecer buenas relaciones con los clientes.

Hoy se habla de Capital Intelectual en las empresas de servicios; y la restauración no se encuentra ajena a dicho término. Los conocimientos que puedan tener los trabajadores, sumados crean una sinergia que se convierte en un verdadero capital humano que es el que mueve la empresa y la hace competitiva (Gallego, 2002).

La Restauración exige una dedicación plena y las organizaciones necesitan de trabajadores que se sientan comprometidos con su trabajo, dando lo mejor de sí en función de la satisfacción del consumidor. Es por eso que hoy en día el trabajador debe ser considerado como un cliente más en la empresa, y para esto se debe conocer sus expectativas para así buscar elementos de motivación que lo incentiven a ofrecer un servicio de calidad.

Aunque los centros docentes están haciendo enormes esfuerzos para actualizar su oferta formativa y dar respuestas a las necesidades de las empresas, la dinámica de la demanda de recursos humanos plantea gran déficit en trabajadores con las capacidades necesarias para convertirse en trabajadores de primera línea y mandos intermedios (Gallego, 2002).

Se vive en una sociedad donde el valor más importante que pueda tener una organización lo constituye el factor humano (Gallego, 2002). Por tanto la selección de los recursos humanos en la Restauración tiende a ser cada vez más rigurosa ya que se necesita de personas con competencias personales y profesionales específicas, conocimientos, habilidades y destrezas que exige cada puesto.

### 1.7. Procedimientos para el diseño de planes de mejora para el Capital Intelectual

Una de las razones que justifica la necesidad de elaborar un plan de mejora se relaciona con que, muchas veces, lo que no se planifica pierde posibilidades de logro, debido a que los recursos siempre son escasos y están comprometidos. La gestión de la restauración se ha convertido en un tema de recurrente debate para el logro de su mejora en directivos y gestores hoteleros, quienes se ocupan de coordinar esfuerzos para ofrecer un servicio gastronómico que satisfaga al cliente. Cuando se habla de gestión, no solo se refiere a la coordinación y toma de decisiones de forma conjunta, sino que cada entidad hotelera sigue métodos y estilos de dirección que le permiten desarrollar con eficiencia su producto gastronómico. Para gestionar adecuadamente la actividad de restauración es necesario que las entidades se enfoquen hacia las herramientas de gestión orientadas a la actividad de diagnóstico, así como a las políticas y estrategias que conlleven a la mejora continua la cual va a garantizar la satisfacción de los clientes. En este sentido la gestión del Capital Intelectual juega un papel primordial en el área de restauración, ya que una vez identificado los elementos intangibles que lo conforman y se hayan medido a partir de índices de eficiencia y haciendo uso de herramientas para ello, se podrán diseñar estrategias que permitan que este factor de gran importancia para toda entidad, logre su principal objetivo, que no es más que generar valor y ventajas competitivas.

El plan de mejora guía la ejecución y permite un adecuado seguimiento, pero es preciso que se elabore con sentido de realidad, o sea, que se propongan las acciones por alcanzar, en términos de costos, calendarización, recursos y viabilidad política. Generalmente siempre se habla de procedimientos para la medición del Capital Intelectual, y no de metodologías para su mejoramiento. Sin embargo, procedimientos como el de Ordoñez de Pablo (2000), Rivero y Vega (2007), Rivero (2009) y Monagas (2012), entre otros, proponen en sus fases finales, la confección de informes de Capital Intelectual, los cuales, entre otros datos, contienen el diseño de planes de medidas o acciones para su gestión y mejor implementación en las empresas.

## 1.8. Conclusiones del primer capítulo

1. El Capital Intelectual juega un importante papel en las organizaciones ya que le permite desarrollar ventajas competitivas a partir de la adecuada gestión del conjunto de activos intangibles que lo conforman (conocimientos, habilidades, experiencia acumulada, etc.) en función de los objetivos que se pretenden alcanzar.
2. Existe un consenso entre los autores en cuanto a la identificación de los componentes del Capital Intelectual (capital humano, capital estructural capital relacional) aunque se utilicen diversas denominaciones para hacer referencia a ellos.
3. La medición del Capital Intelectual le ofrece a las empresas la oportunidad de identificar aquellos recursos que tienen la capacidad de generar valor y obtener mejores resultados por encima de la competencia.
4. El procedimiento para medir el Capital Intelectual de Rivero (2009) es el que más se adecua al desarrollo de esta investigación por estar orientado a las empresas hoteleras y por tanto puede adaptarse con el objetivo de ser aplicado en entidades de restauración.
5. La Restauración requiere de personal altamente preparado que cuente con los conocimientos, habilidades y experiencias necesarias para brindar un servicio de calidad. Por lo tanto es necesario medir estos recursos para identificar sus potencialidades a la hora de generar valor a la empresa.

# Capítulo 2

## Diagnóstico del Capital Intelectual en los restaurantes especializados del Hotel Meliá "Las Dunas"

## 2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN LOS RESTAURANTES ESPECIALIZADOS DEL HOTEL MELIÁ "LAS DUNAS"

### 2.1. Introducción

El diagnóstico es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, (Meza y Carballeda, 2009) deviene como punto de partida imprescindible para luego delinear estrategias de gestión capaces de corregir los primeros y aprovechar las segundas (Pérez, 2011).

Para poder diagnosticar el Capital Intelectual en una empresa hotelera existen varios procedimientos que están dirigidos específicamente a su medición, pero que permiten identificar el conjunto de intangibles que lo conforman. Entre estos procedimientos de medición del Capital Intelectual para entidades hoteleras se encuentran el de Rivero (2009) y Monagas (2012), así como los indicadores de medición para el Capital Intelectual en Alimentos y Bebidas propuestos por Ávila (2009), los cuales de una forma u otra proponen un conjunto de pasos a seguir que tributan a la investigación.

Es por eso que el objetivo de este capítulo es hacer en primer lugar una breve caracterización del Hotel Meliá "Las Dunas" y del área de restauración, específicamente de sus restaurantes especializados. En segundo lugar, se pretende realizar un diagnóstico del Capital Intelectual en los restaurantes especializados, a partir de la aplicación parcial del procedimiento presentado por Rivero (2009) modificado por la autora en función de cumplimentar los objetivos a alcanzar en el diagnóstico, que no es más que identificar los elementos intangibles que conforman el capital intelectual en esta área y conocer el estado en el que se encuentran. Para esto se emplearán métodos y técnicas de carácter empíricos como la encuesta, el cuestionario, la entrevista, la observación, el análisis de documentos normativos de la entidad, etc.

### 2.2. Caracterización del hotel Meliá Las Dunas

El Hotel Meliá "Las Dunas" pertenece al Grupo de Turismo Gaviota SA. Opera bajo un contrato de administración y comercialización suscrito con la compañía hotelera Meliá, formando parte del destino turístico "Cayos de Villa Clara", encontrándose a una distancia de 10 Km. del aeropuerto "Las Brujas" y aproximadamente 116 Km. del aeropuerto internacional "Abel Santa María" de la ciudad de Santa Clara. Este hotel comenzó su explotación el 1ro de Diciembre del año 2006, como resultado del esfuerzo de constructores y del colectivo de dirección y trabajadores del hotel por dar a luz un

magnífico producto hotelero, digno de nuestro precioso entorno natural. El mismo posee una exuberante flora y fauna del Cayo Santa María, perteneciente al archipiélago Jardines del Rey y se encuentra ubicado en la primera línea de la playa con arenas blancas y aguas cristalinas color turquesa de aproximadamente 2 070 metros, convirtiéndolo en uno de los destinos más exóticos del Caribe Cubano. Por ello, luego de una exitosa apertura al mercado internacional, los turoperadores y los clientes de Canadá, Argentina, Inglaterra, Francia, Italia y Europa en general, escogen el hotel por las cómodas habitaciones, bellos jardines, lindas playas, la diversidad de los servicios gastronómicos y recreativos y su magnífico personal.

Sus playas vírgenes y el entorno natural libre de la contaminación ambiental son valores al excelente relación calidad- precio que reciben y aprecian los clientes. Este hotel por su tipología se clasifica en hotel de playa, categoría cinco estrellas contando además con 925 habitaciones distribuidas en 32 módulos de 24 habitaciones y 11 módulos de 16 habitaciones, todos de 2 pisos de altura. Dos ambientes se recrean vivamente: uno destinado al segmento de las familias y otro a parejas. Presta servicios al turismo que operan bajo la modalidad All Inclusive (Todo Incluido), incluyendo eventos, incentivos, bodas, lunas de miel, cumpleaños y otros, en grupos o individual. Además, se prestan servicios propios de la actividad hotelera, en moneda libremente convertible para la generación de divisas al país. El hotel Meliá “Las Dunas” cuenta con diferentes facilidades que hacen agradable la estancia del cliente:

Facilidades generales: buró de aerolíneas, y turoperadores, almacén de equipaje, salón de belleza, renta de autos, servicio de fax y fotocopiadoras, tienda de regalos y mini mercados, lavandería, servicio de correos, cambio de monedas, parqueo, acceso a internet, picnic organizado, ceremonias de bodas, acceso a sillas de ruedas, salón de reuniones, entre otros.

Facilidades para niños: Baby sitting, comida para niños, sillas para niños, cunas miniclub, club de 8 años, club de 13 años y club de 17 años.

### 2.2.1. Caracterización del área de restauración

Dentro de los procesos que se llevan a cabo en la instalación, el servicio de restauración reviste mucha importancia. De él depende en gran medida que los clientes al culminar su estancia expresen su satisfacción y ansias de volver. Esta área se divide en diferentes restaurantes, como se aprecian a continuación:

- Buffet “Remedios”: Su especialidad es la cocina criolla cubana, con capacidad para 260 comensales, abre sus puertas en los horarios de desayuno: 7:30 am a 10:00 am, almuerzo: 1:00 pm. a 3:00 pm. y cena: 7:00 pm. a 10:00 pm.
- Buffet Internacional “Caibarién”: Elabora platos de cocina Internacional. Tiene una capacidad de 570 capacidades siendo el mayor restaurante que posee el Hotel Meliá “Las Dunas” y los horarios son: desayuno: 7:00 am. a 10:00 am., almuerzo: 1:00 pm. a 03:00 pm. y cena: 7:00 pm. a 10:00 pm.
- Pizzería “Mi Conuco": Oferta una carta especial de Pizzas y Postres de crepes. Con reservas limitadas anticipada tiene una capacidad de 60 sillas y un horario de 6:30 pm. a 9:30 pm.
- Ranchón Playa "Los Caribes": Su especialidad consiste en comida típica cubana para almuerzos, con mini buffet de entrantes fríos y calientes y carta de platos principales. Tiene capacidad para 300 clientes durante los horarios de 12:00 pm. a 3:00 pm.
- Snack Bar "San Salvador" y “Guaraní”: Ofrecen comida ligera y snacks de 10:00 am a 6:00 pm a un máximo de 70 clientes cada uno.
- Beer Garden “Las Manacas”: Durante las 24 horas ofrece comida ligera, snacks y hamburguesas a una capacidad máxima de 70 clientes.
- Restaurante Oriental: Se especializa en comida japonesa con reservas limitadas anticipada. Tiene una capacidad de 150 sillas. Horarios: cena: 6:30 pm. a 9:30 pm.
- Romántico “Isabel y Fernando”: Su especialidad consiste en comida Internacional y Gourmet con reservas limitadas anticipada. Su capacidad es de 140 sillas y solo ofrece servicio de cena de 6:30 pm. a 9:30 pm.
- Italiano “Columbus”: Ofrece comida italiana con reservas limitadas anticipadas y capacidad para 150 personas en el horario de 6:30 pm. a 9:30 pm.
- Restaurante Parrillada “Grill Los Siboneyes”: Su especialidad es parrillada de cocina brasileña. Posee una capacidad de 150 sillas y su horario de cena es de 6:30 pm. a 9:30 pm.
- Marinero "Los Caribes": Elabora pescados y mariscos. Con reserva limitada anticipada tiene una capacidad de 140 sillas con igual horario que la parrillada

## 2.3. Procedimiento para el diagnóstico del Capital intelectual en los restaurantes especializados del hotel

Para la realización de este diagnóstico se utiliza el procedimiento propuesto por Rivero (2009) para la medición del Capital Intelectual, en el cual, se propone un conjunto de pasos y fases que permiten identificar la presencia de elementos intangibles en la organización y está enfocado a la actividad hotelera. El procedimiento se aplica parcialmente y se ajusta al objetivo de este capítulo y al área donde se pretende aplicar, por lo que se propone con algunas modificaciones. Por ejemplo, no se desarrolla la fase de medición del Capital Intelectual ya que para ello se requiere de elementos financieros a los cuales no se hace referencia para darle un enfoque turístico y no económico a la investigación. Por tanto con la aplicación de este procedimiento no se pretende hacer un análisis cuantitativo del Capital Intelectual, sino cualitativo para determinar aquellos elementos que le otorgan valor a la empresa y su situación actual y conformar un informe que resuma todo los elementos necesarios para proponer un plan de medidas para su perfeccionamiento. En resumen se seleccionó este procedimiento por:

- La vinculación con los objetivos y estrategias de la organización.
- Flexibilidad, pues el desarrollo del ciclo identificación y gestión del Capital Intelectual a través de sus fases, partiendo de las dimensiones propuestas en el modelo lleva a la identificación de los elementos e indicadores propios de cada organización y por otra parte, al ser concebido como un ciclo permite la retroalimentación y con ello la detección de algún nuevo intangible que contribuya a la creación de valor o su eliminación en caso contrario.
- Es detallado y muestra un orden lógico en sus pasos y fases, las cuales se apoyan en métodos y técnicas estadísticas e integra la medición del Capital Intelectual con el método del valor percibido lo que contribuyen a la solidez de los resultados.

### 2.3.1. Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico del capital intelectual en los restaurantes especializados del Hotel Meliá “Las Dunas”

**Paso 1. Determinación del grupo de diagnóstico.**

Para el desarrollo del diagnóstico estratégico es recomendable crear un grupo que se dedique a esta actividad, el cual debe estar integrado por especialistas conocedores de la actividad de organización del trabajo, gestión de alojamiento, restauración, calidad de

los servicios, salarios, actividad laboral, servicios técnicos y la actividad contable financiera.

**Paso 2. Analizar la presencia de factores facilitadores del éxito del Capital Intelectual en el área objeto de estudio.**

Dentro de la organización se debe propiciar un clima favorable para que la medición del Capital Intelectual se convierta en un verdadero sistema que a su vez se genere e incremente. Se considera como facilitadores del éxito aspectos:

- Grado de madurez que le permita comprender la necesidad de discutir sus resultados en términos financieros y no financieros.
- La organización debe estar alineada, lo cual se manifiesta cuando todos los trabajadores tienen un propósito común, una visión compartida y comprenden de qué forma sus roles personales contribuyen al logro de los objetivos propuestos. Esto se traduce en planeación estratégica, compromiso e implicación de todos los miembros de la organización en el afán de incrementar el Capital Intelectual, especialmente por parte de la alta dirección.

**Paso 3. Desarrollar un proceso de formación o educación sobre el Capital Intelectual.**

Otro factor importante es extender a toda área objeto de estudio, el conocimiento de lo que se pretende con la medición del Capital Intelectual, sus objetivos, alcance, papel de cada miembro de la organización, utilidad de la información, etcétera. Este paso evidencia el compromiso con la meta que se propone alcanzar, identificar los generadores de Capital Intelectual.

**Paso 4. Establecer las dimensiones del Capital Intelectual.**

Para el establecimiento de las dimensiones se tiene en cuenta los componentes del Capital Intelectual propuestos en el Capítulo 1 en el epígrafe 1.3 a partir de la investigación bibliográfica realizada de los distintos modelos existentes para su medición.

**Paso 5. Ciclo de determinación y gestión del Capital Intelectual.**

Este paso se desglosa en cuatro fases y se desarrolla teniendo en cuenta las dimensiones establecidas en el tercer paso, para las cuales se algunos momentos al trabajo con expertos; lo cual conlleva un proceso de selección.

***Fase 1. Identificación de los elementos del Capital Intelectual:***

A partir del análisis de los objetivos de la organización, se identifican aquellos intangibles que contribuyen a la creación de valor para la misma. En esta fase radica en gran

medida la utilidad de la información que se obtenga como resultado de la medición, pues no se trata de realizar un inventario de todos los intangibles, sino de determinar qué elementos intangibles contribuyen de forma significativa a los beneficios que se obtienen. Para el desarrollo de esta fase se realizan las siguientes tareas:

- Se elabora un listado de elementos a partir de la revisión bibliográfica y experiencias precedentes, en los casos que se encuentren referencias.
- Se le presenta el listado a través de un cuestionario a los expertos, que incluye especialistas en la actividad hotelera e investigadores del ámbito académico que tengan conocimiento del tema para su valoración, con la posibilidad de incorporar otros elementos que se ajusten a los objetivos y estrategias definidas en la entidad.
- Se definen los elementos determinados en el contexto de la estrategia de la organización y se procesa esta información. En la revisión bibliográfica se ha evidenciado que existe un grupo de elementos intangibles que contribuyen a la maximización de los beneficios con independencia del tipo de organización, entre los que se encuentran:

**Capital Humano**: satisfacción del cliente interno, clima socio-laboral, formación profesional, motivación, comunicación, sentido de pertenencia e implicación, capacidad de innovación, liderazgo, competencias profesionales, trabajo en equipo.

- Satisfacción del cliente interno: el índice de satisfacción laboral indica la habilidad de la organización para cubrir las necesidades de los trabajadores e involucra aspectos tales como: condiciones de trabajo, estilo de dirección, relaciones interpersonales, motivación, nivel de compromiso y sentido de pertenencia; factores estos que conllevan a un clima laboral satisfactorio cuando entre ellos existe una conjugación armónica. Es por ello que la satisfacción no es más que la actitud que mantiene el trabajador frente a las tareas que realiza y está condicionada a la vez, por los factores antes mencionados. - Clima socio-laboral: se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y se encuentra en estrecha relación con el grado de motivación de sus participantes, así como de liderazgo.
- Formación profesional: conecta el mundo económico con el de la educación. Se entiende la formación como el conjunto de actividades que tienen como finalidad última incrementar la profesionalidad y competencia de los miembros de la

organización mediante conocimientos, actitudes y valores comunes y permitir el desarrollo pleno de cada trabajador contribuyendo así a la consecución de resultados en la empresa.

- Motivación: la motivación no es más que implicar a todos en la estrategia. Está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, siendo a la vez objetivo y acción.
- Sentido de pertenencia e implicación (compromiso organizacional): habilidad y disposición del individuo para alinear su conducta con las necesidades, prioridades y transformación de la organización. Como plantean Davis y Newstrom (1999) el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de mantenerse en ella como uno de sus miembros.
- Comunicación: se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Fernández, C.1999).
- Capacidad de innovación: es la capacidad de crear o mejorar algo (por ejemplo, un producto, un servicio o ambos, aunque también pueda ser un proceso industrial, una forma de gestión empresarial, diseño o mejora de un proceso) que es nuevo o diferente (no existe en ninguna otra parte) y que aporta valor añadido a alguien (al cliente) en comparación con las soluciones ya existentes. La competencia es tan intensa que la empresa necesita hoy más que nunca de esa imaginación.
- Liderazgo: debe ser entendido primeramente, como una clase de influencia mediante la cual se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo al logro de los objetivos organizacionales. El líder es aquella persona que influye en las demás por su carisma, por sus habilidades y conocimientos, haciendo que el resto participe en las actividades de la organización que él apoya sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal. Según Stoner, J. (1988) el liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales, es también una

labor muy concreta, pues requiere un trabajo directamente con la gente con el objetivo de establecer una atmósfera adecuada para que los administradores contribuyan a que los empleados den lo mejor de sí.

- Competencias profesionales: es la capacidad de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una función laboral; de movilizar, articular y poner en acción valores, conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño eficiente y eficaz de actividades requeridas por la naturaleza del trabajo. El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para la ejecución de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación. Los empleados que posean competencias serán capaces de tomar para sí situaciones dinámicas donde la expansión del conocimiento en función de objetivos y estrategias será el factor decisivo en la búsqueda de la competitividad.
- Trabajo en equipo: “es un grupo de personas altamente comunicativas; con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes; con un propósito en común que están trabajando juntas para lograr objetivos claramente identificados”. En la gestión empresarial actual de las organizaciones, la colaboración de todos sus miembros y grupos de interés ha conseguido un papel protagónico por su capacidad para alcanzar un nivel superior de compromiso e identificación con la agrupación, para incitar y encauzar la capacidad creativa e innovadora de los individuos e incrementar la calidad y la productividad en el trabajo. El trabajo en equipo implica que todas las personas involucradas estén orientadas hacia una meta común, logrando la sinergia que les permitirá llegar más rápido y mejor que si cada uno se reparte un segmento del trabajo. El trabajo en equipo se contrasta con el trabajo grupal, mientras en el primero todos se sienten responsables por la meta común; en el trabajo grupal la tendencia es a fragmentar la responsabilidad, y cada persona se hace responsable de su comportamiento.

**Capital Estructural**: Dentro de los componentes que lo conforman, se pueden citar el nombre comercial, marcas, patentes, investigación y desarrollo (I + D), cultura organizacional, procesos organizacionales, sistemas de información, cultura innovador.

- Nombre comercial: es el signo o denominación que sirve para identificar a una

persona física o jurídica en el ejercicio de su actividad empresarial y que distinguen tal desenvolvimiento de las otras idénticas o similares. A diferencia de las marcas, que distinguen los productos o servicios de la empresa, el nombre comercial distingue a esta última en el ejercicio de su actividad económica.

- Marcas comerciales: es un bien inmaterial que sirve para distinguir productos y servicios, incluye una o más palabras con o sin ningún contenido conceptual, dibujos, emblemas, monogramas, grabados, estampados, imágenes, combinaciones de colores aplicados a un área determinada de un producto o su envase, la envoltura, combinaciones de letras y números con diseño especial, slogan publicitarios, relieves distintivos y todo otro signo con tal capacidad. La marca comercial también representa el prestigio de sus fabricantes. El registro de una marca concede a su titular, la exclusividad de usarla para identificar todos los productos y servicios ofrecidos por la compañía.
- Patente: es un título que reconoce el derecho de explotar en exclusiva la invención patentada, impidiendo a otros su fabricación, venta o utilización sin consentimiento del titular.
- Investigación y Desarrollo (I + D): siguiendo el Manual de Frascati de la OCDE (1980), el esfuerzo en I+D consiste en la realización de trabajos creativos que se emprenden de modo sistemático, a fin de aumentar el volumen de conocimientos sobre la realidad y la ejecución de ellos para concebir nuevas aplicaciones.
- Cultura organizacional: es equivalente al concepto de personalidad a nivel individual. Robbins, S. (1999) señala que cultura organizacional “se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. En el marco del Capital Intelectual Trillo Holgado, M.E y Espejo Mohedano, R. (2008) expresan la importancia determinante de la cultura organizacional por su influencia en los resultados, en la eficiencia y en la competitividad.
- Procesos organizacionales: la organización debe tener bien diseñados sus procesos y sistemas de control de fallas antes de llegar al cliente, convirtiéndose así en fuentes de beneficio futuro.
- Sistemas de información: los sistemas de información y las tecnologías ya no sólo procesan información, sino que gestionan conocimiento. La compañía debe dotarse de un sistema eficiente, favorecedor del flujo interno de información y

conocimiento, es un activo intangible importante que puede emplearse como vía de autoformación continua y de actualización. Por otra parte ciertas características de la información como son: ser rápida, oportuna, fundamentada en información concreta, contribuirán a apoyar el proceso de toma de decisiones, haciéndolo más eficiente y efectivo.

- Cultura innovadora: la innovación es el elemento clave que explica la competitividad; mediante ella se puede elevar la calidad y el rendimiento, brindar un mejor servicio, lograr tiempos de respuesta más cortos, funcionalidades más adecuadas y mayor seguridad y fiabilidad. Según Banegas Núñez, J. (1999) la cultura de innovación depende de las capacidades y habilidades que posee un individuo, condiciones ambientales y estructurales existentes en su entorno.

**Capital Relacional:** se divide en satisfacción del cliente externo, calidad del servicio, retroalimentación, satisfacción con proveedores, satisfacción de los proveedores, alianzas estratégicas, calidad de los canales de distribución, satisfacción con agentes del entorno y satisfacción de los agentes del entorno.

- Satisfacción del cliente externo: los clientes son una verdadera fuente de información para la organización y son imprescindibles en la proyección de la finalidad e imagen de la misma; a través de sus necesidades y demandas la organización es capaz de desarrollar las competencias necesarias en el afán de satisfacerlas. La satisfacción del cliente reviste cada vez más importancia para el desarrollo empresarial; ya no se trata solo de satisfacer necesidades, sino también de cubrir expectativas, que el cliente perciba aspectos intangibles (preocupación, profesionalidad, interés, etcétera) más allá de la oferta de un producto o servicio.
- Calidad del servicio: los clientes juzgan la calidad de un servicio según cinco factores repetitivos, que han sido identificados por Parasuraman, Zeithaml y Berry: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad (Francesc, 1996).
- Satisfacción con proveedores: la gestión eficiente respecto a la selección de los proveedores de forma que garantice el servicio. Esta buena selección permitirá lograr negociaciones, alianzas, contratos y otras ventajas como ahorro de tiempo y costos.
- Satisfacción de los proveedores: asimismo, como la satisfacción con los proveedores puede ser un indicador positivo para la organización la satisfacción

de los proveedores también lo es, pues garantiza la calidad y fortalecimiento de la relación, además que los proveedores también se constituyen en divulgadores del servicio, formas de proceder, ética y responsabilidad.

- Alianzas estratégicas: las alianzas estratégicas son coaliciones formales entre dos o más organizaciones a fin de llevar a cabo empresas en el corto plazo o permanentes que se desarrollan como una forma de sociedad entre los participantes. En una alianza estratégica según Lewis (1993) las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten los riesgos a fin de alcanzar un objetivo común. Este proceso puede ampliar considerablemente la capacidad para crear nuevos productos, reducir costos, incorporar tecnologías, penetrar otros mercados, desplazar competidores y alcanzar los niveles de beneficios que le permitan sobrevivir en un mercado competitivo.
- Calidad de los canales de distribución: un buen canal de distribución garantiza el servicio a todo el mercado de clientes potenciales y la maximización de los ingresos derivados de las ventas de productos y servicios.
- Satisfacción con agentes del entorno: en el contorno público los enlaces con otras entidades, agentes sociales o medios de comunicación son activos intangibles de gran poder. Contribuyen a compartir conocimientos como fuente de retroalimentación respecto a la actividad fundamental de la entidad, así como de la proyección hacia el exterior.
- Satisfacción de los agentes del entorno: la calidad de las relaciones con los agentes del entorno y la satisfacción de estos se convierte en beneficios a través del fortalecimiento de la imagen y reputación en el ambiente en que se desenvuelve la empresa.

***Fase 2. Determinación del sistema de indicadores de Capital Intelectual****:*

Los elementos en que se descomponen las dimensiones se hacen corresponder con indicadores relevantes, en este caso con indicadores de eficiencia, generalmente no financieros, representados por índices.

***Fase 3. Elaboración o selección de los instrumentos de medición del Capital Intelectual:***

Cada uno de los indicadores seleccionados teniendo en cuenta la relación de éstos con las estrategias a cumplimentar, deben ser medidos con diferentes herramientas, tales como: cuestionarios, entrevistas, observación directa, conteo directo, análisis de

documentos de la instalación, programa estadístico SPSS, entre otros.

***Fase 4. Aplicación de los instrumentos de medición del Capital Intelectual y análisis de los resultados****:*

Se toman todos los indicadores y haciendo uso de las diferentes herramientas se procede a procesar la información obtenida, haciendo una comparación del estado actual de los mismos con su situación en año/temporada/mes anterior.

***Fase 5. Elaboración del Informe de Capital Intelectual:***

Mediante el mismo la organización divulga información sobre los intangibles que componen su Capital Intelectual. Por lo tanto este informe debe contener el trabajo desplegado para desarrollar y mantener la estrecha interrelación de los componentes del Capital Intelectual, proporcionando información clara y precisa para la toma de decisiones. La propuesta de Informe de Capital Intelectual se estructura en:

- Visión y misión de la organización: aquí se plasman estos elementos de la planificación estratégica de la entidad objeto de estudio.
- Evaluación de Capital Intelectual: se presenta la relación de los valores de los indicadores absolutos y de eficiencia de cada uno de los elementos del Capital Intelectual y a continuación se ofrece el valor del Capital Intelectual de la organización desagregado por dimensiones.
- Análisis cualitativo de los resultados: se incluye un análisis valorativo de los resultados numéricos obtenidos en la evaluación del Capital Intelectual, que permita proponer un plan de medidas para su posible mejoramiento.

### 2.3.2. Métodos y técnicas que soportan la aplicación del procedimiento para determinar el Capital Intelectual

- Método de expertos: Este método permite consultar un conjunto de expertos para validar una propuesta, sustentándola en sus conocimientos, investigaciones, experiencias, estudios bibliográficos, etcétera y da la posibilidad a los expertos de analizar el tema con tiempo, sobre todo si no hay posibilidad de que participen de manera conjunta. Se entiende por experto, al individuo o grupo de personas y organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus aspectos fundamentales con un máximo de competencia. De forma general, en el procedimiento para la selección de expertos se consideran las etapas siguientes:

- Determinación de la cantidad de expertos: se debe definir las esferas del conocimiento vinculadas a la solución del problema.
- Obtener el consentimiento del experto en su participación.
- Selección de los expertos: se aplica un procedimiento utilizado para la determinación de expertos (Anexo 4), a partir de esa información se calcula el coeficiente de competencia y se seleccionan aquellos con una puntuación entre $0.8 \leq K \leq 1$.
- Confección del listado de expertos.

- Elaboración de instrumentos de medición y recopilación de la información: En este caso se utiliza fundamentalmente la encuesta y la consulta de documentos. La encuesta es la técnica cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria. En este caso se requiere obtener información de clientes externos82, clientes internos, proveedores, etc. Se han elaborado sobre la base del método de escalamiento Likert; a partir de un conjunto de ítem representados en forma de afirmaciones o juicios relacionados con los indicadores seleccionados, ante los cuales se pide la opinión mediante la elección de uno de los puntos dentro de la escala (en este caso se utiliza una escala de 1-5). Se le realizan las pruebas de validez y confiabilidad con el fin de garantizar la objetividad de la información.
- Software para el procesamiento de la información: La información se procesará a través del software Microsoft Excel y SPSS.
  - SPSS (versión 21.0): potente herramienta estadística que permite realizar cualquier análisis estadístico de una muestra de datos. Se utiliza en el análisis de los resultados obtenidos por los cuestionarios. Este paquete estadístico permite determinar las medidas de tendencia central de los diferentes indicadores de las variables estudiadas y su frecuencia.
  - Microsoft Excel: proporciona herramientas y funciones eficaces que se pueden utilizar para analizar, compartir y administrar los datos con facilidad. Es un programa utilizado entre otros aspectos para el cálculo y análisis de datos. En la presente investigación se utilizarán hojas de cálculo para procesar toda la información obtenida mediante encuestas.

### 2.3.3. Aplicación del procedimiento para determinar el Capital intelectual

**Paso 1. Determinación del grupo de diagnóstico.**

En el caso particular de esta investigación, el diagnóstico del área objeto de estudio es

realizado por el propio investigador el cual es encargado de conformar un grupo de trabajo que cuente con la preparación necesaria y que por su experiencia en la actividad, las habilidades mostradas a través de su propio desempeño y el nivel de capacitación alcanzado en materia de servicio, le confieren mayor certeza y solidez al análisis. El equipo estuvo integrado por trabajadores entre directivos, mandos intermedios y empleados así como se contó con la colaboración de profesores del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central de Las Villas.

**Paso 2. Analizar la presencia de factores facilitadores del éxito de la Gestión del Capital Intelectual en el área objeto de estudio.**

Mediante la que suscribe, se produjo un encuentro con los directivos del área de restauración y con los trabajadores de los restaurantes especializados de la entidad para hacer una breve explicación en lo que consiste el Capital Intelectual y su papel en la organización como generador de ventajas competitivas. La dirección del hotel reconoció la importancia de este instrumento de gestión, pues el mismo proporciona elementos no financieros de gran valor para la entidad y aprueba el inicio de la investigación; logrando al máximo una conformidad para desarrollarla, así como un gran interés en los resultados que se puedan obtener de la misma.

En la fase inicial se detectó que no existe ningún plan estratégico propio para el departamento de alimentos y Bebidas ya que al ser un hotel que opera bajo la modalidad Todo Incluido, el plan estratégico existente a nivel de instalación está destinado a todas sus áreas.

Otros de los aspectos facilitadores que propician el éxito de la medición del Capital Intelectual, es el compromiso e implicación de todos los trabajadores de los restaurantes especializados y la dirección del departamento, ya que están conscientes de que por las características propias del servicio, el componente humano forma parte integral del producto turístico, por lo que es determinante de calidad, satisfacción e imagen para el cliente.

**Paso 3. Desarrollar proceso de formación sobre Capital Intelectual**

Mediante conversatorios y aplicando técnicas como la tormenta de ideas se incrementó el conocimiento de los implicados en el desarrollo de esta investigación con respecto al Capital Intelectual y se demostró su importancia en la actividad de restauración.

**Paso 4. Establecer las dimensiones del Capital Intelectual**

Se toman las dimensiones propuestas del modelo presentado en el Capítulo 1, epígrafe 1.3, y a partir de ellas se pasa a desarrollar el ciclo de determinación y gestión del Capital Intelectual.

**Paso 5. Ciclo de determinación y gestión del Capital Intelectual**

Como en este paso se requiere en varios momentos del trabajo con expertos, para el proceso de selección de los mismos se tuvo en cuenta lo expuesto en el Anexo 4 donde lo primero a desarrollar es la determinación de la cantidad de expertos que se necesita. Para ello se tuvo en cuenta académicos conocedores del tema sobre Capital Intelectual y trabajadores del hotel objeto de estudio. Después de haber el obtenido su consentimiento, se les aplicó la encuesta para su selección (Anexo 4.1), con la cual se determina el coeficiente de competencia a partir del coeficiente de conocimiento y argumentación de cada uno de ellos. Los resultados son mostrados en el Anexo 5.

***Fase 1. Identificación de los elementos del Capital Intelectual***

En este caso se parte de una propuesta de 27 elementos seleccionados de la revisión bibliográfica. Dichos elementos se presentan a los expertos seleccionados mediante la encuesta que se presenta en el Anexo 6 con el objetivo de evaluar si consideran que aportan valor a la organización y por consiguiente, si aumentan el Capital Intelectual o si se deben incluir otros que consideren importantes para el logro de los objetivos que se proponen en la organización.

La información recogida mediante la encuesta fue procesada sacando la media del grado de aceptación dado por todos los entrevistados, siendo aceptados aquellos elementos que obtuvieron como mínimo 85% de aceptación. De quedar por debajo del rango establecido, se pueden adoptar las decisiones siguientes:

a) Desechar el criterio de los decisores y mantener el atributo.

b) Desechar el atributo, tratando de mantener la condición de que su cantidad nunca sea menor que el número de decisores utilizados.

c) Retroalimentar a los decisores con los criterios de los demás para tratar de que modifiquen su votación.

Por lo que de 27 elementos intangibles propuestos para la medición del Capital Intelectual, solo 18 fueron aceptados como se muestra en el Anexo 6.1.

***Fase 2. Determinación del sistema de indicadores de Capital Intelectual***

En esta fase, a partir de los elementos que resultaron seleccionados a partir de los criterios dados por los expertos en la fase anterior y de una revisión bibliográfica, se procedió a la determinación de los indicadores de eficiencia para su medición, quedando entonces la siguiente propuesta de los elementos e indicadores a utilizar por componente:

Tabla 4. Elementos e indicadores de eficiencia del Capital Humano.

| CAPITAL HUMANO | | |
|---|---|---|
| **Elementos intangibles** | **Indicadores de eficiencia** | **Herramientas Medición** |
| Satisfacción | Índice de satisfacción del cliente interno | Ítem # 2 de la encuesta de satisfacción al cliente interno |
| Clima Socio- Laboral | Índice de fluctuación general<br>Índice de rotación personal | IFG= Bajas/ Promedio de trabajadores x 100<br>IR = (Altas + Bajas) / 2 x 100 Promedio de Trabajadores |
| Formación del Profesional | Índice de formación profesional | Ítem 4 de la encuesta satisfacción del cliente interno |
| Motivación | Índice de motivación | Ítem 1 de la encuesta satisfacción del cliente interno |
| Comunicación | Índice de comunicación | Ítem 3 de la encuesta satisfacción del cliente interno |
| Sentido de pertenencia | Índice de sugerencia por empleado | No. de sugerencias / No. de empleados |
| Capacidad de innovación | Índice de cultura innovadora | Ítem 5 de la encuesta satisfacción del cliente interno |
| Liderazgo | Índice de liderazgo | Ítem 6 de la encuesta satisfacción del cliente interno |
| Competencias Profesionales | Índice de Competencia | Ítem 12 de la encuesta satisfacción del cliente interno |
| Trabajo en equipo | Índice de trabajo | Ítem 13 de la encuesta satisfacción del cliente interno |

Fuente: Actualización a partir de Rivero (2009).

Tabla 5. Elementos e indicadores de eficiencia del Capital Estructural.

| CAPITAL ESTRUCTURAL | | |
|---|---|---|
| **Elementos intangibles** | **Indicadores de eficiencia** | **Herramientas Medición** |
| Marcas | Índice de la calidad de la marca | Ítem 11 de la encuesta satisfacción del cliente interno |
| Cultura organizacional | Índice de cultura organizacional | Ítem 8 de la encuesta satisfacción del cliente interno |
| Procesos organizacionales | Índice de organización de los procesos. | Ítem 9 de la encuesta satisfacción del cliente interno |

Fuente: actualización a partir de Rivero (2009)

Tabla 6. Elementos e indicadores de eficiencia del Capital Relacional.

| CAPITAL RELACIONAL | | |
|---|---|---|
| **Elementos intangibles** | **Indicadores de eficiencia** | **Herramientas Medición** |
| Satisfacción de los clientes externos. | Índice de satisfacción del cliente | Ítem 1-24 de la encuesta satisfacción del cliente externo |
| Calidad del servicio | Índice de calidad del servicio | Ítem 1-24 de la encuesta satisfacción del cliente externo |
| Retroalimentación | Índice de quejas y sugerencias | Total de quejas y sugerencias / total de clientes |
| Satisfacción con proveedores | Índice de satisfacción con los proveedores | Ítem 14 de la encuesta satisfacción del cliente interno |
| Satisfacción con agentes del entorno | Índice de satisfacción con agentes del entorno | Ítem 7 de la encuesta satisfacción del cliente interno |

Fuente: actualización a partir de Rivero (2009)

***Fase 3. Elaboración o selección de los instrumentos de medición del Capital Intelectual***

Para la medición de los indicadores propuestos en la fase anterior, se estructuraron 2 instrumentos: cuestionario para evaluar la satisfacción del cliente interno y cuestionario para evaluar la satisfacción del cliente externo, los cuales se procesaron a través del programa estadístico SPSS 21.0 para determinar el comportamiento de cada una de las variables a partir del análisis de la frecuencia absoluta y de otras medidas de tendencia central (media, moda, mediana, etc.)

Para comprobar la calidad de ambos cuestionarios, se tuvieron en cuenta diferentes criterios. En el caso de la encuesta aplicada al cliente externo se tomó la que el hotel aplica a sus clientes, diseñada por la Grupo Hotelero Meliá Cuba (Anexo 7). Por su parte, para evaluar la satisfacción del cliente interno se tomó la encuesta aplicada por Ávila (2007), la cual está diseñada para ser aplicada específicamente al personal de restauración (Anexo 8).

***Fase 4. Aplicación de los instrumentos de medición del Capital Intelectual y presentación de los resultados***

Una vez definidos los instrumentos a utilizar se necesita determinar el tamaño de la muestra de clientes internos y clientes externos a las que se les aplicarán los cuestionarios mencionados.

En el caso de los clientes internos, que en este caso lo representan el personal de servicio de los restaurantes especializados de la entidad objeto de estudio, se optó por

no determinar un tamaño de muestra para aplicar la encuesta de satisfacción del cliente interno, ya que dichos restaurantes especializados cuentan solamente con un total de 45 trabajadores. Por tanto se le aplicó dicha encuesta al total de trabajadores con el objetivo de garantizar que los resultados que se obtengan sean representativos. En cuanto al cliente externo se tomaron los resultados de las encuestas aplicadas por el propio hotel por parte del Departamento de Calidad en los meses de febrero del presente año y del anterior para hacer un análisis comparativo orientado al Capital Intelectual. En el caso específico de la encuesta aplicada al cliente interno, el análisis se hará mostrando el estado actual de la satisfacción de este personal de forma general y no por período.

La aplicación de la encuesta a los trabajadores de los restaurantes especializados, permitió determinar el estado en que se encuentra el Capital Intelectual con relación a los indicadores que se evalúan desde la propia perspectiva del trabajador el cual emite criterios válidos para llegar a conclusiones que podrán tributar a las propuesta de acciones para el futuro mejoramiento de su desempeño.

Una vez obtenido los resultados, para realizar un análisis, se estableció un orden ascendente de los mismos partiendo de los de menor a mayor acuerdo (Anexo 9). Estos resultados del análisis de la frecuencia absoluta de los 14 ítems analizados en el cuestionario aplicado al cliente interno a partir de la elaboración de un histograma que agrupa los datos una vez procesados en el SPSS, se muestran en la Figura 3.

Como se ilustra en la anterior figura, la gran mayoría de los elementos intangibles que se miden en la encuesta aplicada se manifiestan en la organización de forma satisfactoria (79% del total de ítems analizados). La siguiente gráfica (Figura 4) muestra un resumen de las opiniones agrupadas en dos barras, la primera resume las opiniones en desacuerdo y la segunda aquellas que se manifestaron afirmativamente; todo sin tener en cuenta los resultados neutrales para ilustrar mejor el estado de cada uno de los indicadores en el área objeto de estudio para así poder determinar cuáles son los elementos intangibles con mayor dificultad y por tanto poder desarrollar acciones para su mejoramiento.

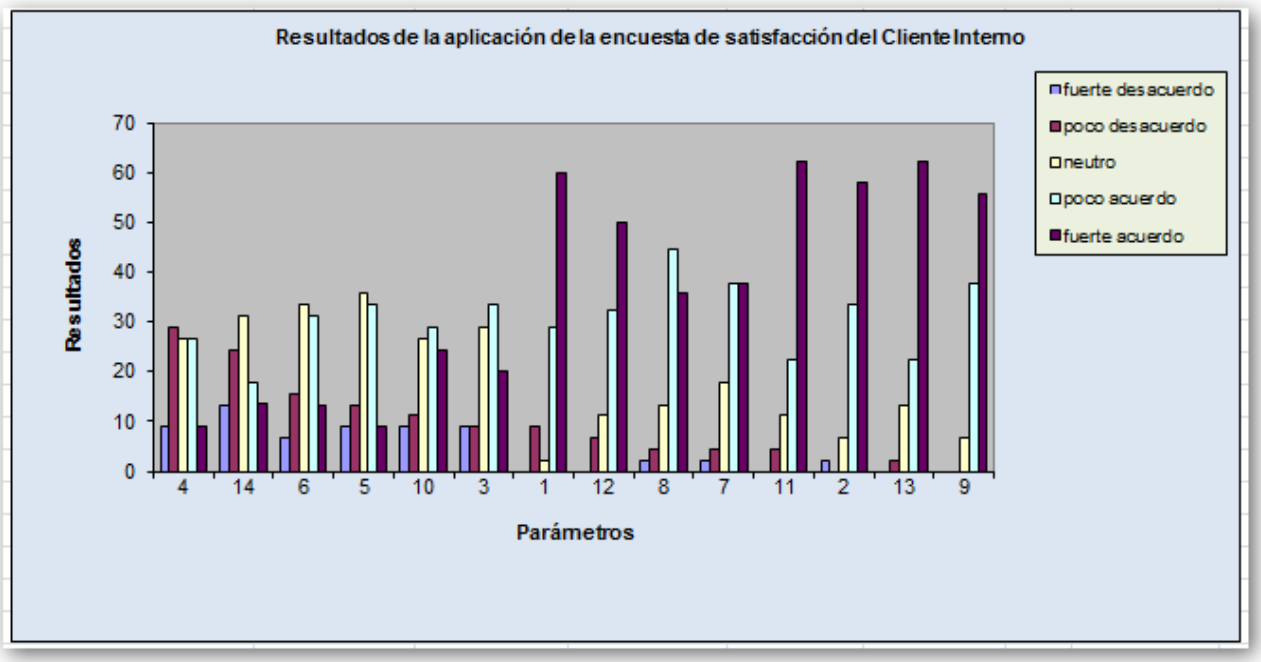


Figura 3: Resultados de la encuesta aplicada para medir la satisfacción del cliente interno. Fuente: Elaborado por la autora.

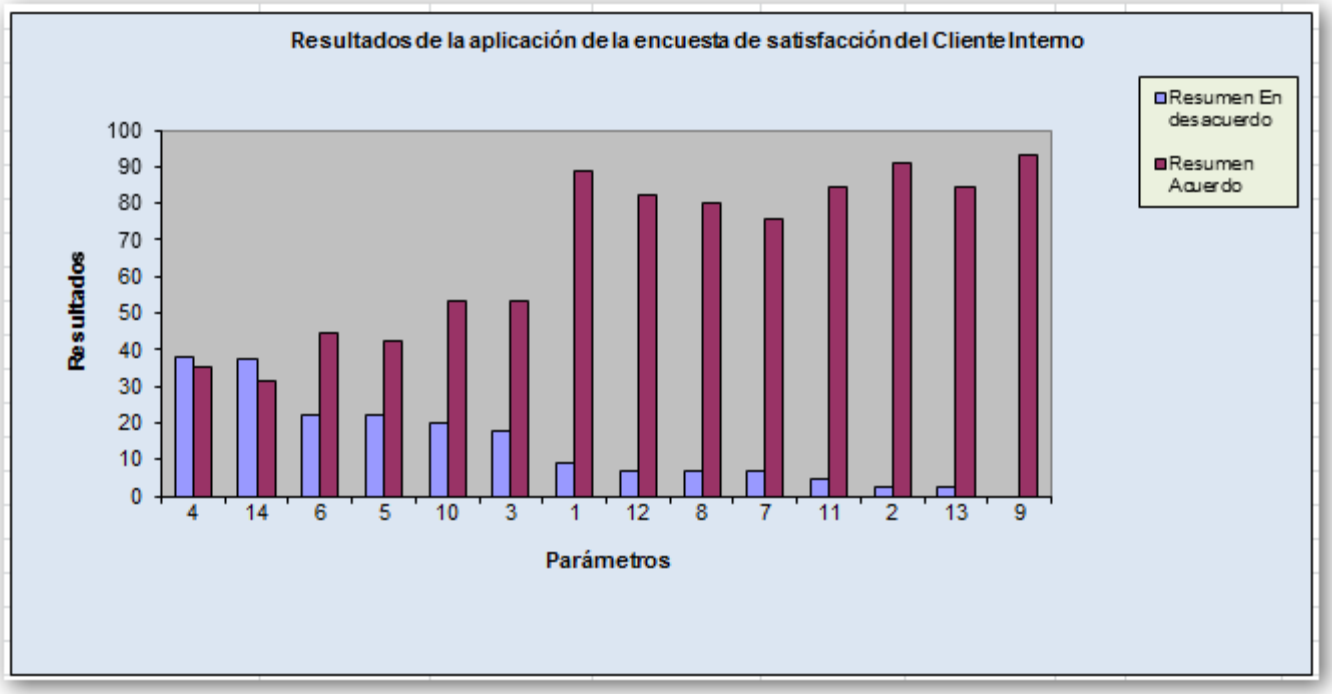


Figura 4: Resumen de los resultados de la encuesta agrupados en acuerdo y descuerdo. Fuente: Elaborada por la autora.

Como se muestra en la gráfica elementos de Capital Intelectual analizados de gran importancia como lo son la Formación del Profesional (ítem 4), Satisfacción con los Proveedores (ítem 14), Liderazgo (ítem 6) y Capacidad de Innovación (ítem 5), recibieron calificaciones significativas entre fuerte desacuerdo y poco desacuerdo. Con relación a la Formación Profesional, el hotel cuenta con un Plan de Capacitación para el personal de servicios del área de restauración previsto para ser ejecutado en la temporada baja por los asesores extranjeros sin embargo, el personal encuestado plantea que las actividades de superación no satisfacen sus necesidades.

En cuanto a los índices de Liderazgo se plantea que los directivos necesitan fortalecer su papel de líderes frente a los trabajadores para que estos se sientan más motivados, lo cual no significa que estos no desarrollan bien su papel, sino que estos deben dirigir más su accionar a potencial su capital humano. No obstante a este resultado, cabe destacar que en el Hotel Meliá Las Dunas se desarrollan un conjunto de actividades dirigidas al trabajador como son los chequeos de emulación cada tres meses, se celebran cumpleaños colectivos, almuerzos mejorados en fechas especiales (aniversario de las FAR, inauguración del hotel, día de la mujer, etc.), ofrecen oportunidades de superarse a algunos trabajadores a partir de la Maestría, entre otras.

En cuanto a la satisfacción con los proveedores estos destacan la informalidad y la inestabilidad en las entregas de los mismos lo cual afecta el funcionamiento de las áreas claves de la instalación. Con relación al indicador de innovación, los encuestados plantean que cuentan con pocos recursos para innovar, y que muchos de estos se encuentran en mal estado lo cual no los estimula a la hora de brindar un mejor servicio, ya que se encuentran frenados por esta limitante.

Con relación a la encuesta de satisfacción del cliente externo se tuvo en cuenta los resultados globales de la misma obtenidos en el mes de febrero del 2012 y del actual año para establecer una comparación de las opiniones de los clientes y determinar los cambios en sus actitudes, preferencias a partir de las variaciones en las escalas de valores que propone la encuesta (muy satisfecho, satisfecho, neutro, insatisfecho y muy insatisfecho). En la Figura 5 se muestran los resultados:

Figura 5: Resultados Globales de la satisfacción del cliente Externo en el mes de febrero del años 2012 y 2013. Fuente: Elaborado por la autora.

Esta gráfica muestra como el nivel de satisfacción de los clientes externos ha disminuido en el 2013 con relación al 2012, lo cual demuestra como de una forma u otra los elementos intangibles identificados anteriormente con dificultad afectan este indicador.

En el caso de la aplicación de la herramienta para la medición del índice de fluctuación que responde al elemento intangible denominado Clima Socio-Laboral se tuvieron en cuenta datos que lleva el Departamento de Recursos Humanos del hotel que responden a lo sucedido en los meses de enero, febrero, marzo y abril y acumulado de la actual temporada alta para calcular la ecuación propuesta en la Tabla 4. Para analizar estos resultados se hace una comparación con los resultados obtenidos en el mismo período de meses de la temporada anterior como se muestra en la Tabla 7.

Este resultado demuestra que el nivel de fluctuación de los trabajadores ha mantenido un comportamiento poco variable, lo cual significa que el índice de estabilidad es favorable, reflejándose así el grado de satisfacción con el clima socio- laboral establecido en el hotel. Dicho indicador se corresponde con los resultados arrojados en el análisis de la encuesta de satisfacción aplicada al cliente interno, específicamente aquellos relacionados con los índices de satisfacción personal.

Tabla 7. Índices de fluctuación de los trabajadores en los años 2012 y 2013.

| Año / Mes | 2012 | 2013 |
|---|---|---|
| Enero | 1,98 | 2,17 |
| Febrero | 1,70 | 1,75 |
| Marzo | 1,96 | 1,97 |
| Abril | 1,97 | 1,98 |
| Acumulado | 7.6 | 7,9 |

Fuente: Elaborado por la autora.

## 2.4. Conclusiones del segundo capítulo

1. El procedimiento seleccionado para la medición del Capital Intelectual es aplicable en el hotel Meliá Las Dunas y contribuye a determinar los elementos intangibles que se encuentran en el área de Alimentos y Bebidas que proporcionan valor a la empresa, permitiendo a la vez obtener la información necesaria que contribuya considerablemente a la búsqueda de soluciones estratégicas.
2. La selección de los indicadores del Capital Intelectual permitió proponer herramientas para su medición arrojando un conjunto de resultados que permitieron identificar las principales debilidades sobre las cuales se enfatiza para alcanzar el mejoramiento.
3. El diagnóstico permitió a los directivos reconocer el importante papel que juega el personal de servicios, específicamente el del área de restauración, a partir de la aplicación de una encuesta para evaluar su nivel de satisfacción como clientes que son y a la vez se nutrieron de información con relación a la opinión de sus trabajadores sobre su organización.

# Capítulo 3

## Plan de acciones para el mejoramiento del Capital Intelectual en los restaurantes especializados del Hotel Meliá "Las Dunas"

# 3. PLAN DE ACCIONES PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL DEL PERSONAL DE SERVICIOS DE LOS RESTAURANTES ESPECIALIZADOS DEL HOTEL MELIÁ LAS DUNAS

## 3.1. Introducción

Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. Se refiere a una planificación de trabajo consistente, intencionado y evaluable de gestión para conducir al mejoramiento de su desempeño.

Partiendo de los resultados arrojados en el diagnóstico realizado al Capital Intelectual de los restaurantes especializados del Hotel Meliá Las Dunas en el capítulo anterior, se pretende en este capítulo, proponer un plan de mejora o acciones que tributen en el perfeccionamiento o formación de habilidades y conocimientos del personal que labora en dichos restaurantes para su mejor desempeño. Para esto, se tomará los elementos que conforman la quinta fase y última del procedimiento que se utilizó para diagnosticar, *Elaboración del Informe del Capital Intelectual,* la cual incluye la presentación de la misión y la visión del área donde se enfoca el estudio, un análisis valorativo de los resultados y la propuesta de un plan de medidas para el posible mejoramiento de dicha área. Para el logro de estos objetivos se harán uso de métodos como el análisis de documentos de la entidad y de datos estadísticos.

## 3.2. Planificación Estratégica del área de restauración del Hotel Meliá Las Dunas

La Planificación Estratégica según Matos (2005), hace referencia a un método de dirección que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos y, por tanto, desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto, de forma que permita a la organización alcanzar sus objetivos y misión.

Constituye una forma de decisión anticipada para establecer objetivos y medios, teniendo en cuenta los recursos y restricciones de la empresa. Es por ello que es de gran importancia que cada empresa tenga bien definido su misión y visión para lograr los resultados positivos que se desean.

En el hotel Meliá Las Dunas no existe una definición de misión y visión para cada área clave. Para ofrecer una propuesta de la Visión y Misión del área de restauración, se debe tener en cuenta que dicha área es parte de un hotel y por tanto se debe tomar como punto de partida la Visión y Misión del mismo de forma general ya que esta incluye en sí todos los objetivos que se propone la entidad. Luego de una revisión bibliográfica de

diferentes propuestas hechas por personas que han realizado trabajos en la entidad objeto de estudio, se decidió optar por la propuesta hecha por Muñoz (2010).

**Misión del Hotel "Meliá las Dunas":**

*"Brindar servicios de alojamiento, restauración y recreación, al turismo internacional y nacional, con calidad y profesionalidad de manera que se complementen con el atractivo natural de sol y playa, cultura, historia y la hospitalidad de los trabajadores, para satisfacer las expectativas del mercado turístico que nos visita, mediante una planta hotelera categoría cinco estrellas y personal calificado".*

**Visión del Hotel "Meliá Las Dunas":**

*"Producto turístico sostenible, de alta calidad y preferencia, que garantiza la fidelización de los clientes, contribuyendo a fomentar el destino turístico "Cayos de Villa Clara" como destino de excelencia y al desarrollo del turismo como principal renglón económico del país, con alto nivel de profesionalidad, productividad y moral revolucionaria de nuestros trabajadores".*

Para elaborar la misión y la visión del área de Alimentos y Bebidas, se realizó previamente una preparación conceptual con todo el grupo de diagnóstico y considerando las preguntas clásicas que definen las mismas, las ideas y puntos de vistas de los miembros del grupo, quedaron conformadas y aprobadas colectivamente de la siguiente manera:

**Misión del área de Alimentos y Bebidas del Hotel "Meliá las Dunas":**

*"Prestar servicios de alimentos y bebidas con la calidad requerida para el mercado nacional e internacional que visita el destino, garantizando la satisfacción de sus necesidades y superación de sus expectativas con el apoyo de recursos humanos con una elevada formación, profesionalidad, sentido de pertenencia y moral revolucionaria".*

**Visión del área de Alimentos y Bebidas del Hotel "Meliá las Dunas":**

*"Somos un área del hotel Meliá Las Dunas, reconocida por altos índices de satisfacción al cliente dados por la eficiencia y elevados niveles de calidad en nuestros servicios de restauración que permite distinguirnos además, por recursos humanos especializados y altamente profesionales, en los cuales prima una ética y moral revolucionarias que garantizan la eficacia y el prestigio de la entidad y por ende del país".*

### 3.3. Análisis valorativo de los resultados obtenidos en la medición del Capital Intelectual

Todos los elementos intangibles que conforman el Capital Intelectual están interrelacionados por lo que aquellos que se encuentran en una posición vulnerable pueden afectar a aquellos que hasta el momento se han manifestados de forma satisfactoria. Por tanto es necesario realizar una valoración de los principales resultados que arrojaron las distintas herramientas de medición aplicadas para identificar el estado en que se encuentran cada uno de los activos intangibles a partir de la opinión del total de trabajadores de los restaurantes especializados del hotel que conformaron la población encuestada

Para hacer este análisis valorativo se tomaron los principales elementos que en el diagnóstico se identificaron con una mayor incidencia negativa en la satisfacción de los trabajadores:

- Formación del Profesional
- Capacidad de Innovación
- Liderazgo
- Satisfacción con Proveedores
- Satisfacción del cliente externo
- Calidad del servicio

La capacitación se fundamenta en las capacidades reales y potenciales, brinda conocimientos, actitudes y destrezas; debe dirigirse al grupo, organizado entorno a intereses comunes, los que de forma activa con su experiencia acumulada retroalimenten el proceso. El personal de servicios del área de restauración de una instalación hotelera influye en gran medida en la conformación de la imagen final que el cliente se lleva de la misma. Este a su vez, representa la entidad a la que pertenece. Es por ello que las actividades de superación o planes de capacitación constituyen un indicador básico para lograr la eficacia en la prestación del servicio y en el aumento de los niveles de calidad del mismo, lo cual se traduce en resultados económicos positivos para el hotel. En el caso de los restaurantes especializados objetos de estudio, el personal que labora en ellos requiere de conocimientos y habilidades para brindar un servicio de excelencia en orden de satisfacer las expectativas del cliente -siempre cambiantes- y ofrecer una atención personalizada. Por tanto requieren de actividades de superación destinadas a mejorar su desempeño y su formación idiomática para que puedan fortalecer los conocimientos básicos obtenidos en las escuelas de Hotelería y Turismo (FORMATUR), de Gastronomía o durante el ejercicio de la profesión donde se

va nutriendo de experiencia para brindar la información exacta al cliente, con el nivel de idioma requerido y cumpliendo con los estándares de calidad y normas de servicio establecidos por la cadena a la que pertenece el hotel, que en este caso, la Meliá, los tiene muy bien definidos, contando además con un plan capacitación el cual a pesar de que no satisface las necesidades de superación, está muy bien estructurado por cursos sobre distintos temas relacionados con la restauración (Anexo 10).

Con relación al elemento denominado Capacidad de Innovación, este obtuvo una calificación baja por parte de los encuestados, ya que en la instalación existen limitaciones en cuanto a los recursos disponibles que le permiten brindar un mejor servicio al cliente frenando la capacidad para innovar de los dependientes, elemento este que de revertirse, puede convertirse en un valor añadido del servicio que se presta ya que en la actividad turística se busca superar las expectativas del cliente y esto sucede cuando el cliente recibe una atención por encima de la esperada y cuando dicho cliente se va satisfecho, el personal de servicio igualmente se siente motivado y estimulado para prestar un servicio con mayor calidad ya que cuenta con los recursos necesarios para hacerlo, así como el reconocimiento del cliente por su buen desempeño. Por tanto se puede llegar a la conclusión de que las condiciones técnico materiales crean condiciones subjetivas que estimulan el desarrollo del talento del trabajador para la innovación.

El papel de los directivos en toda entidad turística es fundamental ya que estos son los responsables de establecer una armonía, una comunicación y un clima laboral favorable, elementos intangibles del Capital Intelectual que hasta el momento se comportan en la instalación de forma positiva pero que pueden verse afectados si el personal de servicio de los restaurantes no se sienten identificados con sus líderes, lo cual puede estar pasando por la falta de comunicación dificultades en la retroalimentación, incorrecta aplicación de métodos de dirección entre otros factores que dificultan que estos hagan más por potenciar su capital humano, activo diferenciador que en un destino donde predominan hoteles de igual categoría, constituye una ventaja competitiva.

Es muy significativo que la insatisfacción con el trabajo de los proveedores sea uno de los elementos intangibles medidos con más bajos resultados pues este no solo incide en la satisfacción del cliente interno sino que repercute en la calidad del servicio prestado al cliente externo, en la obtención de resultados eficientes por parte de la institución y en el comportamiento de resto de los parámetros encuestados. El buen funcionamiento del

trabajo de los proveedores es clave para la seguridad de los objetivos de la entidad, la calidad del servicio y la oferta. Incluso en muchos casos la imagen y prestigio de la empresa depende de la imagen de sus proveedores.

Si los anteriores elementos analizados que conforman el Capital Intelectual del personal de servicios que labora en el área de Alimentos y Bebidas, específicamente en los restaurantes especializados, se presentan con dificultades, es lógico que esto tenga repercusión en el activo intangible que hace referencia a la Satisfacción del Cliente Externo, ya que si la calidad del servicio se ve afectado por la falta formación profesional del personal, la insuficientes condiciones técnico materiales para innovar que dotan al servicio valores añadidos y si los proveedores no cumplen con los contratos establecidos, el cliente no se siente satisfecho, y la atención que recibe queda por debajo de sus expectativas.

Por tanto se hace necesario la propuesta de un plan de acciones destinado a contrarrestar las debilidades detectadas para así modificar el estado actual del Capital Intelectual, por uno futuro de mejor calidad, conservando las fortalezas identificadas en el resto de los elementos evaluados con resultados satisfactorios.

### 3.4. Plan de acciones para el mejoramiento del Capital Intelectual de los restaurantes especializados del hotel Meliá Las Dunas

Una vez realizado el análisis valorativo de los principales resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a los elementos intangibles que conforman el Capital Intelectual de los restaurantes especializados del hotel objeto de estudio se elaboró un Plan de Acciones para el mejoramiento del mismo. Las acciones que conforman dicho plan están orientadas a minimizar o erradicar las debilidades identificadas y sus causas, sin alterar las fortalezas conseguidas por la organización, en este caso en el área de restauración.

Para la elaboración del plan de acciones se propone la elaboración de una tabla en forma de matriz horizontal donde sea posible observar la relación directa entre cada uno de los componentes de dicha tabla.

El primer dato que aparece en la tabla es el componente de Capital Intelectual al que pertenece cada debilidad detectada, luego se formula el objetivo a lograr con las acciones propuestas y en la siguiente fila se propone cada uno de los componentes del plan de mejora. A continuación se muestra la propuesta de acciones que conforman el Plan de Mejora una vez terminado:

Tabla: Plan de Acciones para el mejoramiento del Capital Intelectual de los restaurantes especializados del Hotel Meliá “Las Dunas”

| PLAN DE ACCIONES PARA EL CAPITAL INTELECTUAL DE LOS RESTAURANTES ESPECIALIZADOS | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **COMPONENTE HUMANO** | | | | | | | |
| **Objetivo: Desarrollar actividades de formación y capacitación en el personal en función de su perfil profesional.** | | | | | | | |
| **Debilidad o necesidad** | **Acciones** | | **Observaciones** | **Indicadores** | **Acciones de seguimiento de control** | **Fecha de cumplimiento** | **Responsable** |
| | **Actividades** | **Tareas** | | | | | |
| Las actividades de superación que se desarrollan no satisfacen las necesidades de formación profesional. | Adaptar el Plan de Capacitación existente en función de las necesidades de formación profesional del personal.<br><br>Chequeo del nivel de conocimiento del personal de servicio especializado sobre manuales de procedimientos del servicio. | Agregar al plan de capacitación cursos de idioma, así como componentes de identidad cultural y medioambiental<br><br>Contratación de los profesores para impartir los cursos de formación (CETUR y FORMATUR)<br><br>Adquisición de bibliografía y materiales necesarios para los curso<br><br>Implementar el Plan de Capacitación.<br><br>Verificación del estado actual de Manual de | Existe un plan de Capacitación en la instalación bien diseñado para ser puesto en práctica en el período de baja turística (Mayo – Nov.).<br><br>El nivel de conocimiento idiomático no está de acuerdo con las características que debe poseer el personal de servicios especializados.<br><br>El Plan no debe ser un plan estático, debe ser flexible a los | Cantidad de Cursos.<br><br>Satisfacción de las necesidades de aprendizaje<br><br>Correlación de conocimien-tos vs. competencia profesional | Implementar en agendas de despacho en los consejos de dirección el punto de formación.<br><br>Establecer sistemas de evaluación a los cursos, identificando fortalezas y debilidades en cumplimiento de los objetivos determinados en la capacitación.<br><br>Evaluación de especialistas sobre grado | 2013 | Dirección de la entidad Departamento de Recursos Humanos.<br><br>Directivos o Responsables de los procesos involucrados. |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Procedimientos del servicio. | cambios de los mercados y del propio trabajador.<br><br>Existe un Manual de Gestión avalado por la cadena Meliá, que contiene los pasos a seguir para cumplir con los estándares de los servicios por área.<br><br>Existencia y accesibilidad a la Bibliografía y materiales didácticos necesarios. | | de corresponden-cia y calidad de los Cursos | | |
| **Objetivo: Mejorar el producto que se oferta al cliente aportándole al servicio un valor añadido.** | | | | | | | |
| **Debilidad o necesidad** | **Acciones** | | **Observaciones** | **Indicadores** | **Acciones de seguimiento de control** | **Fecha de cumplimiento** | **Responsable** |
| | **Actividades** | **Tareas** | | | | | |
| Insuficientes condiciones técnico materiales y recursos que propicien la innovación | Estudio de las necesidades técnico materiales para innovar en los restaurantes especializados. | Determinación de los recursos de mayor demanda.<br><br>Comprobación de la existencia en los restaurantes especializados de | La lista de chequeo del hotel es creada por la cadena hotelera a la que pertenece, Meliá. | Satisfacción de clientes internos y externos<br><br>Grado de participación en eventos y | Auditoria de gestión<br><br>Guías de autocontrol mediante Listas de Chequeo. | Nov. 2013 | Directivos<br><br>Aseguramiento<br><br>Inmobiliaria |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Evaluación y adquisición de tecnología, medios e insumos necesarios para brindar el servicio especializado. | todo el equipamiento y demás insumos en correspondencia con lo normado en la lista de chequeo. | Calidad y parámetros exigidos<br><br>En atención a los balances y cargas de operación (niveles de explotación) | fórum.<br><br>Trabajos y premios obtenidos en eventos afines | | | Responsables de los Procesos<br><br>Servicios Técnicos |
| **Objetivo: Dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen sus tareas con entusiasmo para lograr los objetivos organizacionales** | | | | | | | |
| **Debilidad o necesidad** | **Acciones** | | **Observaciones** | **Indicadores** | **Acciones de seguimiento de control** | **Fecha de cumplimiento** | **Responsable** |
| | **Actividades** | **Tareas** | | | | | |
| Débil liderazgo orientado al personal | Conformación por parte de los directivos de un verdadero equipo de trabajo que comparta los mismos objetivos, actitudes y prioridades.<br><br>Instrucción en métodos y técnicas de dirección. | Establecimiento de acciones de retroalimentación con el personal (comunicación ascendente y descendente).<br><br>Otorgamiento de reconocimientos y estimular al trabajador por su buen desempeño.<br><br>Indagar en las inquietudes y problemas del personal de servicio | El plan de formación a directivos del grupo es corporativo.<br><br>Las acciones de capacitación al personal se estructuran en programas de desarrollo y transferencia de Know-How. | Fluctuación de personal directivo<br><br>Disposición a ocupar responsabili-dad<br><br>Índice de Satisfacción de los trabajadores | Rendición de cuentas.<br><br>Evaluación de cuadros | Inmediato | Director Adjunto<br><br>Directores de Área Asistente<br><br>Jefe del Departamento de Alimentos y bebidas |

| COMPONENTE RELACIONAL | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo: Garantizar la calidad del servicio a partir del trabajo eficiente de los proveedores.** | | | | | | | |
| **Debilidad o necesidad** | **Acciones** | | **Observaciones** | **Indicadores** | **Acciones de seguimiento de control** | **Fecha de cumplimiento** | **Responsable** |
| | **Actividades** | **Tareas** | | | | | |
| Deficiencias en el cumplimiento de las obligaciones en los proveedores | Revisar los contratos con los actuales proveedores.<br><br>Establecer, cumplir y exigir los acuerdos formalmente fundamentados en el contrato.<br><br>Diseñar un sistemas de evaluación de proveedores que contribuya a su selección | Establecer la acogida de nuevos proveedores en la industria de alimentos y bebidas a partir de las necesidades de desarrollo local.<br><br>Asesoría y accionar legal para situaciones contractuales comerciales | El proveedor puede formar parte del sector estatal y no estatal. Pueden considerarse otras ramas de la economía no agrícolas. | Reclamaciones<br><br>Penalidades<br><br>Devoluciones | Actas de conformidad con productos o servicios.<br><br>Conciliaciones periódicas | 2013 | Directivos<br><br>Dirección de Aseguramiento<br><br>AT Comercial |

Fuente: Elaborado por la autora.

### 3.5. Validación del Plan de Acciones propuesto

Con el objetivo de validar el plan de acciones propuesto, se empleó el método Juicio de Expertos aplicado en el Paso 5 del epígrafe 2.3.3 del capítulo anterior, considerando en la selección utilizar expertos estudiosos, teóricos de esta actividad, especialistas de la práctica hotelera, y directivos de la actividad turística, de manera que en el análisis se incluyan criterios desde puntos de vista diferentes y que al mismo tiempo se complementen.

Para que una persona pueda ser considerada como **experto** debe poseer un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración y, tiene que estar familiarizado con el sistema en el que ésta se desarrolla.

Para aplicar el Juicio de Expertos como parte de la validación del plan de mejora se siguieron una serie de pasos definidos a partir de la adecuación del criterio de De Arquer (2006), realizado por Martínez et al. (2009), quedando como se muestra a continuación:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.
2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.
3. Calcular el número de expertos.
4. Definir las características que debe reunir el experto.
5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.
6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.
7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

**Desarrollo de los pasos definidos:**

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.

Los expertos deben definir una serie de elementos relacionados con el plan propuesto, los cuales se muestran a continuación:

- Precisión y claridad en el diseño de las acciones.
- Flexibilidad del plan.
- Correspondencia con las normas y regulaciones vigentes.
- Conveniencia de ejecutar cada acción.
- Aplicabilidad del Plan de Acciones.
- Contribución a la solución del problema científico investigado.
- Contribución a elevar la calidad de los productos y servicios que ofrece el hotel.

2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.

Para la realización de este paso fue diseñado un instrumento de validación (Anexo 11), donde se analizan las características del plan de mejora propuesto así como cada uno de sus pasos, para los cuales los expertos deben evaluar a través de la escala de Licker lo que posibilita un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y la metodología en su totalidad.

3. Calcular el número de expertos.

Número de expertos que ya fue calculado en el capítulo anterior para la conformación del Grupo de Diagnóstico, por lo que tomaremos como base los cálculos realizados en el mismo. Se obtuvo como resultado la selección de siete expertos (7).

4. Definir las características compartidas que deben reunir los expertos.

Según los requerimientos de este trabajo se han considerado los siguientes requisitos para que una persona pueda ser seleccionada como experto en la validación del plan propuesto:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la entidad y sociedad.
- Haber tenido relación laboral docente o práctica con la actividad hotelera y en particular con el área de restauración.
- Tener 5 o más años de experiencia en estas actividades.
- La representatividad de los lugares de procedencia. (Se considera así que dentro del grupo de expertos deben estar representados: teóricos, prácticos y directivos).
- Ética profesional

5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.

En función del número de expertos anteriormente definido en correspondencia con las características que se considera que deben reunir, se seleccionaron los mismos, utilizando el procedimiento propuesto por Hurtado de Mendoza (2003) mostrado en el Anexo 5, quedando seleccionados como expertos lo que se muestran en la Tabla 3.

6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.

El instrumento planteado anteriormente para la validación del plan fue aplicado a los siete expertos seleccionados. Sus respuestas se ubican en las casillas muy de acuerdo o de acuerdo.

7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia

de Kendall (Ibarra, 2003).

Ho: No existe concordancia entre el juicio de los expertos.

H1: Existe concordancia entre el juicio de los expertos.

En el estadígrafo Kendall W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre cero y uno. El valor uno significa una concordancia de juicios total, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente lo deseado es la tendencia a uno, considerando la posibilidad de realizar nuevas rondas si en la primera no se alcanza la significación en la concordancia. El modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:

$$W=\frac{12*S}{K^2(N^3-N)-K\sum Li}$$

Dónde:

K: número de conjuntos de rango (número de expertos o jueces).

N: número de factores o características que reciben el orden.

Li: sumatoria de las ligas o empates entre los rangos

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R, que se calcula mediante la expresión:

$$S=\sum_{J=1}^{N}\left[R_J-\frac{\sum_{j=1}^{N}R_j}{N}\right]^2 \qquad [4]$$

Dónde:

Rj: Suma de rangos asociados a cada entidad (factores o características que se desean ordenar)

Como resultado del cálculo del coeficiente W de Kendall se obtuvo W = 0.98 y al ser S* = 0.6, entonces

RC: W ≥ 0.5

Por tanto, se acepta la hipótesis nula lo que significa que existe alta concordancia en el criterio de los expertos.

Por otra parte, a pesar de que el siguiente paso no forme parte de los definidos por

Martínez et al. (2009); es necesario verificar si existe coincidencia casual en el criterio de los expertos, para ello se aplica la Prueba Chi-Cuadrado.

Ho: Existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

H1: No existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

El modelo de esta prueba estadística dado que el número de características es nueve (mayor que siete) responde a la siguiente expresión:

$X2 = K (N – 1)$

Dando como resultados:

$X2 = 42$

RC: $X2 \geq X2\ \alpha; N-1$

Asumiendo un nivel de confianza del 99% y con [N-1] características= 6

$X2\ \alpha; N-1 = 20.09$

$X2 = 42$

$42 \geq 12.812$

Por lo tanto, se obtiene como resultado que no existe coincidencia casual entre los expertos, por lo cual se llega a la conclusión de que existe fuerte consistencia entre los expertos.

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación se obtuvieron los siguientes resultados:

La opinión de los expertos confirma entonces que el procedimiento:

- Es preciso y claro.
- Es flexible.
- Se corresponde con las normas y regulaciones vigentes.
- Es aplicable.
- Es conveniente a la misma.
- Contribuye a la solución del problema científico.
- Contribuye a elevar la calidad.

A partir de este resultado se puede entonces afirmar que la hipótesis: “La elaboración de un plan de producción del servicio buffet en hoteles Todo Incluido a partir de la aplicación de un método científicamente fundamentado, permitirá disponer de una herramienta gerencial técnicamente fundamentada que tribute a la elevación de la eficiencia del proceso de restauración y a la satisfacción de los clientes potenciales”, ha sido

demostrada.

### 3.6. Conclusiones del tercer capítulo

1. La valoración de los resultados más significativos del diagnóstico, permitió diseñar un plan de acciones para el mejoramiento del Capital Intelectual en los restaurantes especializados a partir de las principales debilidades detectadas.
2. El plan de acciones propuesto para el mejoramiento del Capital Intelectual en los restaurantes especializados, es aplicable a las características de la entidad objeto de estudio.
3. La adopción e implementación del plan mejora en el Hotel Meliá “Las Dunas” proporciona un conjunto de acciones que contribuyen a una mejor gestión del proceso de restauración a partir del desempeño exitoso del personal de servicios de los restaurantes especializados que tributa a la satisfacción de los clientes.
4. El método de expertos permitió corroborar la hipótesis planteada a partir de la confección de una herramienta para validar el plan propuesto, siendo esta última consistente y precisa.

# Conclusiones

## CONCLUSIONES

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

1. El Capital Intelectual juega un papel determinante en la Restauración Hotelera ya que permite agregar valor y mayor calidad al servicio que se presta al cliente.
2. Los métodos, técnicas y herramientas de medición utilizadas en el diagnóstico permitieron determinar los elementos intangibles que conforman el Capital Intelectual en el Hotel Meliá “Las Dunas” y la necesidad de diseñar un plan de acciones para el mejoramiento de aquellos que presentan debilidades.
3. El procedimiento utilizado para medir el Capital Intelectual será factible para la formación y desarrollo de habilidades del personal de servicios de los restaurantes especializados del Hotel Meliá “Las Dunas” sustentado en el Plan de Acciones propuesto.
4. El Plan de Acciones diseñado para el perfeccionamiento del desempeño del personal de servicios de restauración propone la ruta a seguir, independientemente del plazo en el que se decida implementar, para el logro de la óptima calidad y eficacia de los servicios ofertados.
5. La validación del Plan de Acciones para el mejoramiento de la Gestión del Capital Intelectual en los restaurantes especializados del Hotel Meliá “Las Dunas” mediante el criterio de expertos, manifiesta la viabilidad y aplicación contextual de la propuesta en el marco del proceso de búsqueda de soluciones al problema científico que da pie a la presente investigación.

# Recomendaciones

## RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Implementar y ejecutar de manera íntegra el Plan de Acciones propuesto para el mejoramiento de la Gestión del Capital Intelectual en los restaurantes especializados del Hotel Meliá “Las Dunas” para contribuir a la formación y desarrollo de habilidades del personal de servicios.
2. Generalizar la aplicación del procedimiento para medir el Capital Intelectual y la propuesta del Plan de Acciones a todas las entidades hoteleras de la Cayería, partiendo como es lógico, del previo estudio de las características y particularidades de sus procesos de restauración.
3. Sistematizar y actualizar el Plan de Acciones propuesto en función de los cambios, las nuevas exigencias y desafíos que se le plantea al personal de servicios de restauración en la actividad hotelera.

# Bibliografia

**BIBLIOGRAFÍA**


1. Banegas Núñez, J., (1999) “La cultura de la innovación como reto”, en *Revista electrónica Madrid*. No.2. Trimestre 3.
2. Becerra, M., (2005) “Los intangibles propician un cambio en la gestión”, en *Estrategia Financiera*. Enero. España.
3. Brooking, A., (1997) *El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona, España Ediciones Piados.
4. Brooking, A., (2000): Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise, International Thomson Business Press, London, 1ªed.
5. Bouth, R., (1998) “The measurement of Intellectual Capital”, en *Management Accounting*, Noviembre, pp. 26- 28.
6. Bueno, E., (1998), “El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual”, en *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIII, agosto, pp. 207-229.
7. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007) “Decreto Ley 281: Nuevas Bases para el Perfeccionamiento Empresarial”. La Habana, folleto impreso, 183pp.
8. Cuesta, A. (2008): Medición de intangibles. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE)
9. Davenport, T., (2000) *Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas.* Editorial Gestión 2000, Madrid, España.
10. Davenport, T., (2001) *Conocimiento en acción: Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires. Pearson Educación.
11. Edvinsson, L. y Sullivan, P., (1996) Developing a model for managing intellectual capital, en European Management Journal.
12. Edvinsson, L. & Malone, M. S., (1997) “Intellectual capital. Realizing your company’s true value by finding its hidden brainpower”, en *Harper Collins Publishers*, Primera Edición.
13. Espinosa, J., (2008) Gestión de la Restauración. CETUR. La Habana, Universidad de La Habana.
14. Euroforum, (1998). “Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect”, Instituto Universitario Euroforum Escorial, San Lorenzo del Escorial. Madrid. Disponible en:

www.gestiondelconocimiento.com/modelos_capitalintelectual.htm [Consultado el día 23 de enero de 2013]

15. Flores, P., (2000) Capital Intelectual: conceptos y herramientas. Disponible en: http://www.calidad.org. [Consultado en noviembre 2012]
16. Gallego, J. F., (2002) *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes.* Madrid, España, Editorial Paraninfo.
17. Gil, J., (2008) Capital intelectual: conceptos y su valoración. Tablero de Comando. Buenos Aires. Disponible en: www.tablerodecomando.com [Consultado en diciembre 2012]
18. Hurtado de Mendoza, (2003). "Procedimiento para la selección de expertos" en Rodríguez, A., (2008). Procedimiento para la toma de decisiones en la Tercerización del Mantenimiento. Aplicación en el Hotel Santa Clara Libre. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
19. Kaplan R. S. y Norton, D. P., (1992) "Putting the balanced scorecard to work" en Harvard Business Review, September- October,134-47pp.
20. Kaplan, R. S. & Norton, D. P., (2000) "El Cuadro de mando Integral o Marcador Equilibrado", en *Business Review*, América Latina. Febrero.
21. Lev, B., (2001) "Intangibles: management and reporting", en *Brooking Institution Press*. Washington DC. 7-120pp.
22. López, A., (2006) *Metodología para la integración del capital intelectual y la gestión del conocimiento en las organizaciones.* Resumen. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior de *Tecnologías* y Ciencias Aplicadas. Facultad de Gestión de la Ciencia la Tecnología y el Medio Ambiente.
23. López, V.R.; Nevado, D. y J. Baños, (2008) "Indicador sintético de Capital Intelectual: humano y estructural. Un factor de competitividad" en *Revista Eure*. vol. XXXIV, No. 101, pp 45-70., Abril, Santiago de Chile, Chile.
24. Luthy, D., (2002). "Intellectual Capital and Its Measurement". Disponible en: www3.bus.osaka_cu.ac.jp/apira88/archives/pdfs/25.pdf [Consultado en enero 2013].
25. Malgioglio, J.M. et al., (2001) *Capital Intelectual: el intangible generador de valor en las empresas del tercer milenio,* Disertación en Ciencias Económicas y

Estadística, Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas, Escuela de Contabilidad, Argentina, Universidad Nacional de Rosario.

26. Márquez, B., (2008). "Capital Intelectual. ¿Cómo medirlo?", Universidad Autónoma Ciudad Juárez. Disponible en: www.uacj.biblioteca/documentos/00678/htlm [Consultado en diciembre 2012]
27. Marrero, A., (2006). Metodología para la gestión del capital intelectual en organizaciones de ciencia y técnica. Indicadores de medición. Disponible en : www.monografías.com [Consultado en mayo 2007]
28. Martínez, C.C.; Herrera, K.C. y A.L. Portuondo, (2000) "Investigaciones sobre Gestión Empresarial: Un Enfoque Práctico para su clasificación", en *Folletos Gerenciales* 2000, Año III, Nro. 7, Julio del 2000, pp. 7 – 13.
29. Martínez, C., (2007), *Metodología de la Investigación*, Monografía, Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central de Las Villas.
30. Martínez Tejerina, J. C., (1998) "El futuro de la gestión, la gestión del futuro", en *Dirección y Progreso*, enero y febrero. n°. 160, España.
31. Monagas, M., (2004). "El Capital Intelectual. Reflexiones sobre su medición en las empresas hoteleras", en *Boletín de la EAEHT*, La Habana. Disponible en: http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletinnes/formación.htm [Consultado en diciembre 2012]
32. Monagas, M., (2009): "Tendencias Contemporáneas de la administración en los Servicios de Alimentos y Bebidas, Gestión del capital humano e intelectual", Especialidad de Posgrado en Gestión de los Servicios de Alimentos y Bebidas, EAEHT, La Habana, Ediciones Balcón [multimedia].
33. Monagas, M., (2011):"El capital intelectual y la gestión del conocimiento" en *Revista Ingeniería Industrial*, IPSJAE, La Habana, No. 2/Vol. XXXIII/mayo-agosto del 2012.
34. Monagas, M., (2012) *El Capital Intelectual en las empresas hoteleras Procedimiento para su medición.* Resumen. Tesis de Maestría en Ciencias Empresariales, La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
35. Monserrat, S. y Conde, E. M., (2011), "La integración de la oferta turística a partir del Capital Intelectual", en *TUR y DES*. Vol. IV, diciembre 2011.

36. Muñoz, S., (2010) Sistema de Gestión Estratégica Integrada para el Hotel "Meliá Las Dunas". Trabajo de Diploma. Santa Clara, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
37. Ordóñez de Pablos, P., (2000a) *Gestión del conocimiento y elaboración de informes de Capital Intelectual: La Empresa COLOPLAST.* Comunicación XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano Francés, Inteligencia Empresarial. La Gestión del Conocimiento en la empresa, Junio, pp 177-182.
38. Ordóñez de Pablos, P., (2000b) "Importancia estratégica de la medición del Capital Intelectual en las organizaciones". Disponible en: www.uniovi.es/econo/antigua/doctrabajo/DT00/doc.htm [Consultado en febrero 2013]
39. Ordóñez de Pablos, P., (2000c). "Medición y elaboración de informes de Capital Intelectual: El desafío de la empresa española en el siglo XXI". Disponible en: www.uniovi.es/econo/antigua/doctrabajo/DT00/doc.htm [Consultado en febrero 2013]
40. Ordoñez de Pablo, P., (2002a), *Capital intelectual, gestión del conocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos: Influencia sobre los resultados organizativos.* Tesis Doctoral, España, Universidad de Oviedo.
41. Ordóñez de Pablos, P., (2002b) "Capital Intelectual y Capital Emocional: las claves para la competitividad de la empresa en la nueva economía", Alta Dirección, Barcelona, España, no. 255, sep.-oct., 25-30 pp.
42. Ortiz de Urbina, M., (2001). "La Gestión del Conocimiento y el capital Intelectual: modelos de clasificación y medición". Disponible en: www.min.es/publicaciones.htm [Consultado en enero 2013]
43. Osorio M., (2003) "La gestión del conocimiento y el capital intelectual" en *Scielo.com.* [en línea] ACIMED v.11 n.6, Ciudad de La Habana, Facultad de Estomatología "Raúl González Sánchez" nov.-dic. 2003. Disponible en: www.scielo.com [Consultado en octubre 2012]
44. Partido Comunista de Cuba (2011) "Lineamientos aprobados en el VI Congreso del Partido", La Habana, folleto impreso, 75 pp.
45. Pérez, T., (2008) *Procedimiento para medir capital intelectual en empresas del conocimiento. Caso Empresa de Proyectos de Ingeniería y Arquitectura de Villa Clara.* Universidad Central de las Villas. Informe de investigación terminada.

46. Pérez, T., (2007) *Procedimiento para medir el capital intelectual en empresas de proyectos*. Tesis de maestría. Universidad Central de Las Villas.
47. Pérez, T., (2011) *Modelo y procedimientos para medir el Capital intelectual en empresas cubanas de proyecto.* Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de Las Villas.
48. Petrash, G., (1999) "Dow's journey to a knowledge and service based paradigm for industry", en *The Free Press*, New York.
49. Prusak, L., (1996) "The knowledge advantage", en *Strategy & Leadership*, Marzo/ Abril.
50. Rivero, D., V. Vega y J. Balagué (2003) "Importancia del capital intelectual en el turismo", en *Retos Turísticos*, Universidad de Matanzas, no. 2-3.
51. Rivero, D., (2009) *Modelo conceptual de medición del capital intelectual y un procedimiento para su implementación. Caso hotelero.* Tesis Doctoral en Ciencias Contables y Financieras, Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
52. Robbins, S., (1999) *Comportamiento organizacional*. 6ta edición. Prentice Hall. México. p. 595.
53. Roberts, H. (1999). "The control of intangibles in the knowledge – intensive firm", Artículo presentado en el 22 Congreso Annual de la Asociación Europea de Contadores. Bordeaux.
54. Roos, J. & Dragonetti NC., (1997) "Intellectual Capital", en *Macmillan Business*, London.
55. Sveiby, K. E., (1996) "The Swedish community of practice", Paper for PEI. Conference in Stockholm 25, October, 1996.
56. Sveiby, K. E., (1997) *The new organizational wealth- Management and measuring knowledge- based assets*. San Francisco, Berret- Koehler Publishers, Inc.
57. Sveiby, K. E., (2001) Intellectual Capital and Knowledge Management. Disponible en: www.sveiby.com/articles.htm [Consultado en diciembre 2012]
58. Sveiby, K. E., (2004): Methods for measuring Intangible Assets. Disponible en: www.sveiby.com/articles/IntangibleMethod.htm [Consultado en Mayo 2012]
59. Skandia, (1994) "Intellectual Capital Report", Suecia
60. Skandia Navigator, (1997) Modelo. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/ modelonavigatordeskandia.htm.

[Consultado en enero 2013]

61. Stewart, T. A., (1998) *La nueva riqueza de las organizaciones: el Capital Intelectual*, Chile, 400 pp., Editorial Granica.
62. Sullivan, P. H., (2001) *Rentabilizar el Capital Intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación*. Paidós. Barcelona. España.
63. Viedma, J. M., (2000): La gestión del conocimiento y del capital intelectual. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com [Consultado en Marzo 2013]
64. Viedma, J. M., (2001) CICBS: Cities' Intellectual Capital Benchmarking System. Una metodología y una herramienta para medir y gestionar el Capital intelectual de las ciudades. Disponible en: www.gestiondelcapitalintelectual.com [Consultado en Abril de 2012]
65. Viedma, J. M., 2002) Nuevas aportaciones en la construcción del paradigma del Capital Intelectual. Disponible en: http://terra.es/personal7/jm_viedma/publicaciones/nvparad.pdf [Consultado en Mayo 2012]

# Anexos

**Anexo 1. Principales conceptos de Capital Intelectual.**

| | Autores | Conceptos |
|---|---|---|
| 1 | Empresa Sueca Skandia (1995) | “Posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales”. |
| 2 | Edvinsson y Malone (1997) | “Posesión de conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con clientes, proveedores, etc., así como habilidades profesionales que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado”. |
| 3 | Stewart (1997) | “Material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva”. |
| 4 | Brooking (1997) | “Combinación de activos inmateriales que permiten que una empresa funcione”. |
| 5 | Sveiby (1997) | "El valor total de mercado de la empresa está formado por el patrimonio visible tangible más tres tipos de activos intangibles: la estructura interna (organización), la estructura externa (los clientes) y las capacidades (las personas), de modo que el valor de mercado de la empresa se puede interpretar como un reflejo directo del Balance Invisible”. |
| 6 | Bueno Campos (1998) | «El conjunto de competencias básicas distintivas: unas, de origen tecnológico, en donde se incluyen también todos los elementos del saber y de la experiencia acumulados por la empresa; otras de origen organizativo o propias de los “procesos de acción” de la organización, y otras, de carácter personal, concernientes a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización» |

| | | |
|---|---|---|
| 7 | EUROFORUM ( 1998) | “Conjunto de recursos intangibles de los que dispone la empresa en un determinado momento del tiempo que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro”. |
| 8 | Cañivano y Ayuso García (1999) | “Determinante fundamental del valor de la empresa y como un elemento asociado estrechamente con la existencia de ventajas competitivas”. |
| 9 | Martínez Tejerina (1999) | “Capacidad que tiene la empresa para generar valor a través de la gestión del talento de las personas y de la correcta explotación de los activos del conocimiento”. |
| 10 | Rivero (2009) | “Efecto de la sinergia de los conocimientos, la preponderancia de las ideas sobre las emociones y la forma en que se manifiestan en: estrategias, proyectos de calidad, enfoque de procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia y reconocimiento en la sociedad”. |

Fuente: Elaborado por la autora.

**Anexo 2. Descripción de los principales modelos para la medición del Capital Intelectual.**

| PRINCIPALES MODELOS PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL | | |
|---|---|---|
| **MODELO** | **DESCRIPCIÓN** | **COMPONENTES** |
| Modelo Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1996). | Incorpora a los sistemas tradicionales de medición para la gestión, algunos aspectos no financieros que condicionan la obtención de resultados económicos. Suministra una lista de recursos intangibles susceptibles de gestionarse y de tratarse desde el punto de vista del conocimiento. El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro) y presenta cuatro bloques. | • Perspectiva financiera.<br>• Perspectiva de cliente.<br>• Perspectiva de procesos internos de negocio.<br>• Perspectiva del aprendizaje y mejora |
| Modelo Technology Broker (Annie Brooking, 1996). | Se basa en la revisión de una lista de cuestiones cualitativas. Incide en la necesidad de desarrollar una metodología para auditar la información relacionada con el capital intelectual. Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el capital intelectual. | • Activos de mercado.<br>• Activos humanos.<br>• Activos de propiedad intelectual.<br>• Activos de infraestructuras. |
| Navegador Skandia (Edvisson y Malone, 1997). | La representación del modelo se basa en la premisa de que el verdadero valor del rendimiento de una compañía está en su capacidad de crear valor sostenible persiguiendo una visión de negocio y sus estrategias, realizando actividades claves agrupadas en las áreas financiera, | • Enfoque Financiero.<br>• Enfoque Cliente.<br>• Enfoque Procesos.<br>• Enfoque de Renovación y |

| | | |
|---|---|---|
| | clientes, procesos, renovación y desarrollo, y factor humano. Una vez identificado el concepto de identidad de negocio, el siguiente paso es convertirlo en actividades clave del negocio. Cada actividad clave comprende indicadores que reflejan su razón o desempeño. Los indicadores se expresan en términos de formas de capital, para crear un lenguaje común entre el esquema teórico del sistema de capital intelectual y la práctica. Su organización se compone de áreas de enfoque. | Desarrollo.<br>• Enfoque Humano. |
| Modelo de activos intangibles (Sveiby, 1997). | Consiste en una presentación formal de una serie de indicadores relevantes para la empresa de acuerdo a sus estrategias con un enfoque al conocimiento. El propósito es representar los activos intangibles de la organización desde las perspectivas de estabilidad, eficiencia y crecimiento.<br>Primero se establece el propósito de la medición y quiénes son las personas a las que va. El segundo paso es clasificar el trabajo que hacen los empleados dentro de las tres categorías de capital intelectual, para así determinar cuáles son los indicadores que representan el uso de activos intangibles dentro de las actividades que se están realizando dentro de la empresa. | • Competencias de las personas.<br>• Estructura interna.<br>• Estructura externa. |

| | | |
|---|---|---|
| Modelo Intelect (Euroforum, 1998). | Responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados en forma estructurada por las empresas El modelo, por tanto, pretende acercar el valor de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización para generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo. Enlaza el capital intelectual con la estrategia de la empresa. Presenta bloques a partir de la agrupación de activos intangibles en función de su naturaleza. | • Capital humano.<br>• Capital estructural.<br>• Capital relacional. |

Fuente: Elaborado por la autora.

**Anexo 3. Competencias que valoran las empresas a la hora de seleccionar a un trabajador según Gallego (2002):**

- Presentación oral.
- Comunicación oral.
- Comunicación escrita.
- Atención a los problemas de la empresa.
- Análisis de los problemas de la empresa.
- Atención a los problemas externos de la empresa.
- Planificación y organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de los subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre un grupo
- Autoridad sobre un individuo
- Tenacidad Negociación
- Espíritu de análisis
- Sensatez
- Creatividad
- Aceptación de riesgos
- Decisión
- Conocimientos técnicos y profesionales.
- Energía
- Amplitud de intereses
- Iniciativa
- Tolerancia al estrés
- Independencia
- Motivación
- Adaptabilidad

**Anexo 4. Procedimiento para la selección del grupo de expertos.**

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

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

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

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

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

**Kcj = n (0.1)** **[3]**

Donde:

**Kcj -** Coeficiente de Conocimiento o información del experto “j”

**n -** Rango seleccionado por el experto “j”

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

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

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

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

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto, ecuación 4.

$$Kaj = \sum_{i=1}^{6} ni \qquad [4]$$

Donde:

**Kaj -** Coeficiente de Argumentación del experto "j"

**ni -** Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

7. Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula según l ecuación 5.

$$K=0,5*(Kc+Ka) \qquad [5]$$

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

| Alto | Medio | Bajo |
|---|---|---|
| 0,8<K<1,0 | 0,5<K<0,8 | k<0,5 |

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

Fuente: Hurtado (2003)

**Anexo 4.1. Encuesta: Coeficiente de competencia de expertos**

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado en relación a temas asociados con el Capital Intelectual en la restauración hotelera. Antes de realizarle la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación "Consulta a Expertos", es necesario determinar su Coeficiente de Competencia en estos temas, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se realizará. La presente encuesta constituye un método de autoevaluación a través del cual, usted debe expresar el grado de conocimiento que tiene sobre los temas y las fuentes de las que se nutrió.

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

Nombre: _____Años de experiencia: ___

Cargo: _____Grado científico: _____

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

| **Grado de conocimiento que posee acerca de:** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Capital Intelectual en el sector hotelero cubano. | | | | | | | | | | |
| Papel del Capital Intelectual en la restauración hotelera. | | | | | | | | | | |

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

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

**Muchas gracias por su colaboración.**

**Anexo 5. Aplicación del procedimiento de selección de los expertos.**

Los expertos se seleccionan por los conocimientos específicos y la clasificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados que se desean. Para ello primeramente se calculó el número de expertos necesarios, apelando al nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la expresión 6:

$$Ne = \frac{p\,(1-p)\,k}{l^2} \qquad [6]$$

Donde:

**Ne -** Número de expertos

**l -** Nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005-0.10).

**p –** Porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.01-0.5).

**k –** Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1-α).

| (1-α) | K |
|---|---|
| 0.90 | 2.6896 |
| 0.95 | 3.8416 |
| 0.99 | 6.6564 |

Para el caso bajo estudio se decidió tomar:

**1-α = 0.99** para **k = 6.6564**

**p = 0.01**

**l = ±0.10**

Obteniéndose como resultado: **Ne = 6.589836**; tomando como resultado final **7 expertos.**

1. Determinando el número de expertos necesarios, se entra en la selección de los expertos finales que conformarán el grupo de trabajo, a través del procedimiento propuesto, para el cual se hace una lista de las posibles personas que la podrán integrar, las cuales se muestran en la tabla 1 para la obtención de la información necesaria para la selección de los expertos finales, se utilizó la encuesta que se muestra en el anexo 12a.

**Anexo 5. Aplicación del procedimiento de selección de los expertos. Continuación.**

**Tabla 2. Relación de expertos a seleccionar.**

| No | Nombre y apellidos | Responsabilidad |
|---|---|---|
| **1** | Carlos Cristóbal Martínez Martínez | Director del CETUR de la Universidad “Marta Abreu” |
| **2** | Iván Fernández González | Jefe del Departamento de Alimentos y Bebidas |
| **3** | Katia Vásquez Valle | 2da Jefa del departamento de Pisos |
| **4** | Yudith Saily Acosta Corrales | Jefa del Departamento de Calidad |
| **5** | Belkis Alonso Cuellar | Jefa del Departamento de Recursos Humanos |
| **6** | Mirtha Licet Días Braña | Capitán de Salón |
| **7** | Liuva Quintana Pérez | Especialista B en Recursos Humanos |
| **8** | Ariel Artiaga Parrado | Capitán de servicios Gastronómicos |
| **9** | Esther Lidia Machado Chaviano | Profesora del CETUR de la Universidad “Marta Abreu” |
| **10** | Yordanys de León | Profesor del CETUR de la Universidad “Marta Abreu” |

Fuente: Elaborado por la autora

Este procedimiento evalúa el **Coeficiente de Competencia** de cada experto en función del **Coeficiente de Conocimiento o Información** y el **Coeficiente de Argumentación**; para ello se prosiguió como se enumera a continuación.

2. Se le pidió a cada posible experto que marcara con un X, en una escala creciente del 1 al 10, valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que posee sobre el tema objeto de estudio, obteniéndose como resultado el que se muestra en la tabla 2.
3. A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) a través de la ecuación 3, obteniéndose como resultado:

| | **E1** | **E2** | **E3** | **E4** | **E5** | **E6** | **E7** | **E8** | **E9** | **E10** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Kc*** | 0.85 | 0.6 | 0.75 | 0.7 | 0.8 | 0.8 | 0.75 | 0.6 | 0.75 | 0.8 |

**Anexo 5. Aplicación del procedimiento de selección de los expertos. Continuación.**

4. 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.

| No | Nombre y apellidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Carlos Cristóbal Martínez Martínez | | | | | | | | X | X | |
| 2 | Iván Fernández González | | | | | | X | | | | |
| 3 | Katia Vásquez Valle | | | | | | | X | X | | |
| 4 | Yudith Saily Acosta Corrales | | | | | | | X | | | |
| 5 | Belkis Alonso Cuellar | | | | | | | | X | | |
| 6 | Mirtha Licet Días Braña | | | | | | | | X | | |
| 7 | Liuva Quintana Pérez | | | | | | | X | X | | |
| 8 | Ariel Artiaga Parrado | | | | | | X | X | | | |
| 9 | Esther Lidia Machado Chaviano | | | | | | | | X | X | |
| 10 | Yordanys de León | | | | | | | | X | X | |

**Leyenda:** X - Respuesta a la primera pregunta.

X - Respuesta a la segunda pregunta.

X - Coincidencia en la respuesta a ambas preguntas.

5. 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.
6. Con estos valores se calcula el Coeficiente de Argumentación(Ka) de cada experto utilizando la ecuación 4, obteniéndose como resultado:

| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ka | 0.9 | 0.7 | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.9 | 0.8 | 0.6 | 0.9 | 0.9 |

7. Una vez obtenidos los valores del Kc y del Ka se procede a obtener el valor del Coeficiente d Competencia (K) que finalmente es el que determina en realidad cuales son los expertos que se toman en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 5, obteniéndose como resultado:

| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| K | 0.9 | 0.65 | 0.8 | 0.7 | 0.8 | 0.85 | 0.8 | 0.6 | 0.9 | 0.9 |

**Anexo 5. Aplicación del procedimiento de selección de los expertos. Continuación.**

8. Este valor es comparado con una escala preestablecida determinando el nivel de competencia alcanzado por los expertos, arrojando como resultado:

| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Nivel** | Alto | Medio | Alto | Medio | Alto | Alto | Alto | Medio | Alto | Alto |

9. Realizando el análisis de los resultados obtenidos se toman como expertos a trabajar en la investigación los 6 expertos que obtuvieron un nivel de competencia “Alto”, más el que mayor nivel de competencia “Media” alcanzó (E5); quedando conformado el grupo con las personas que se muestran en la tabla 3.

**Tabla 3. Relación de expertos seleccionados**

| No | Nombre y apellidos | Responsabilidad |
|---|---|---|
| **1** | Carlos Cristóbal Martínez | Director del CETUR de la Universidad “Marta Abreu” |
| **2** | Katia Vásquez Valle | 2da Jefa del departamento de Pisos |
| **3** | Belkis Alonso Cuellar | Jefa del Departamento de Recursos Humanos |
| **4** | Mirtha Licet Días Braña | Capitán de Salón |
| **5** | Liuva Quintana Pérez | Especialista B en Recursos Humanos |
| **6** | Aliosky Camacho Rodríguez | Profesor del CETUR de la Universidad “Marta Abreu” |
| **7** | Yordanys de León | Profesor del CETUR de la Universidad “Marta Abreu” |

Fuente: Elaborado por la autora.

## Anexo 6. Encuesta para la determinación de elementos intangibles en la restauración

Estimado encuestado:
A partir de sus conocimientos en servicios especializados y con el propósito de conocer su criterio sobre elementos intangibles que de una forma u otra le proporcionan valor al área de restauración; se le aplica esta encuesta. Usted debe marcar con una (X) aquellos elementos dentro del Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional; componentes estos del Capital Intelectual (conjunto de conocimientos, habilidades, experiencia acumulada que generan valor a una empresa), considera que son indispensables para lograr los objetivos propuestos.
Por tal razón le agradecemos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.
Nombre: _____Años de experiencia: ___

Cargo: _____Grado científico: _____

| CRITERIOS | GRADO DE ACEPTACIÓN |
|---|---|
| **Capital Humano** | |
| Satisfacción | |
| Clima Socio- Laboral | |
| Formación del Profesional | |
| Motivación | |
| Comunicación | |
| Sentido de Pertenencia | |
| Capacidad de Innovación | |
| Liderazgo | |
| Competencias Profesionales | |
| Trabajo en Equipo | |
| **Capital Estructural** | |
| Nombre Comercial | |
| Marcas | |
| Patentes | |
| Investigación y Desarrollo | |
| Cultura Organizacional | |
| Procesos Organizacionales | |
| Sistema de Información | |
| Cultura Innovadora | |
| **Capital Relacional** | |
| Satisfacción de Cliente Externo | |
| Calidad del Servicio | |
| Retroalimentación | |
| Satisfacción con Proveedores | |
| Satisfacción de los Proveedores | |
| Alianzas Estratégicas | |
| Calidad de Canales de Distribución | |
| Satisfacción con Agentes del Entorno | |
| Satisfacción de los Agentes del Entorno | |

**Muchas Gracias por su colaboración**

Fuente: Elaborado por la autora.

**Anexo 6.1 Promedio del grado de aceptación de los elementos del Capital Intelectual.**

| CRITERIOS | GRADO DE ACEPTACIÓN |
|---|---|
| **CAPITAL HUMANO** | |
| Satisfacción | 100% |
| Clima Socio- Laboral | 100% |
| Formación del Profesional | 100% |
| Motivación | 100% |
| Comunicación | 90% |
| Sentido de Pertenencia | 100% |
| Capacidad de Innovación | 90% |
| Liderazgo | 90% |
| Competencias Profesionales | 100% |
| Trabajo en Equipo | 90% |
| **CAPITAL ESTRUCTURAL** | |
| Nombre Comercial | 80% |
| Marcas | 100% |
| Patentes | 80% |
| Investigación y Desarrollo | 80% |
| Cultura Organizacional | 100% |
| Procesos Organizacionales | 100% |
| Sistema de Información | 80% |
| Cultura Innovadora | 80% |
| **CAPITAL RELACIONAL** | |
| Satisfacción de Cliente Externo | 100% |
| Calidad del Servicio | 100% |
| Retroalimentación | 90% |
| Satisfacción con Proveedores | 90% |
| Satisfacción de los Proveedores | 80% |
| Alianzas Estratégicas | 80% |
| Calidad de Canales de Distribución | 80% |
| Satisfacción con Agentes del Entorno | 100% |
| Satisfacción de los Agentes del Entorno | 80% |

## Anexo 7. Encuesta para medir la satisfacción del cliente externo.

HOTEL: | HABITACION / ROOM / CHAMBRE | IN: MM: DD: YY: | OUT: MM: DD: YY:

| EVALUACIÓN / EVALUATION | MUY SATISFECHO / VERY SATISFIED / TRES SATISFAIT | SATISFECHO / SOMEWHAT SATISFIED / PLUTÔT SATISFAIT | NORMAL / NEUTRAL / NEUTRE | INSATISFECHO / SOMEWHAT DISSATISFIED / PLUTÔT INSATISFAIT | MUY INSATISFECHO / VERY DISSATISFIED / TRÉS INSATISFAIT |
|---|---|---|---|---|---|

Que opinión Ud. tiene de nuestros Servicios .... / Please give us your opinion of our service... / S'il vous plaît donnez-nous votre avis de notre service...

| RECEPCIÓN / RECEPTION | !☺¡ | ☺ | 😐 | ☹ | !☹¡ | Comentarios / Comments / Commentaires |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rapidez y eficacia / Speed and efficiency / Rapidité et efficacité | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| Amabilidad y Cortesía / Friendliness and courtesy / Amabilité et courtoisie | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| Información / Information / Information recue | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |

| Estuvo disponible su habitación en el momento del check in? / Was your room available at the check-in moment? / Votre chambre était disponible au moment du check-in? | SI / YES / OUI | NO / NON |
|---|---|---|
| | ○ | ○ |

| HABITACIÓN / ROOM / CHAMBRE | !☺¡ | ☺ | 😐 | ☹ | !☹¡ |
|---|---|---|---|---|---|
| Limpieza / Cleanliness / Propreté | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Equipamiento / Equipment / Etat | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Confort / Comfort | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

| RESTAURANTE BUFFET / BUFFET RESTAURANT | !☺¡ | ☺ | 😐 | ☹ | !☹¡ |
|---|---|---|---|---|---|
| Servicio / Service | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Calidad - Comida / Quality of food / Qualité-nourriture | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Variedad - Comida / Variety of food / Variété-nourriture | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

| RESTAURANTES ESPECIALIZADOS / A LA CARTE RESTAURANTS / RESTAURANTS A LA CARTE | !☺¡ | ☺ | 😐 | ☹ | !☹¡ |
|---|---|---|---|---|---|
| Servicio / Service | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Calidad - Comida / Quality of food / Qualité-nourriture | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Ambiente / Atmosphere / Ambiance | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

¿Cuáles visitó ? / Which ones did you visit ? / A quels restaurants avez-vous soupé ? _____

| BARES / BARS | !☺¡ | ☺ | 😐 | ☹ | !☹¡ |
|---|---|---|---|---|---|
| Servicio / Service | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Calidad - Bebidas / Quality of the drinks / Qualité des boissons | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Variedad - Bebidas / Variety of the drinks / Variété-boissons | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

| ACTIVIDADES / ENTERTAINMENT / ACTIVITÉES | !☺¡ | ☺ | 😐 | ☹ | !☹¡ |
|---|---|---|---|---|---|
| Diurnas / Daytimes activities / Diurnes | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Nocturnas / Evening / En soirée | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Staff / Equipe d´animation | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Infantil / Kid´s entertainment / Pour enfants | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

| LÍNEA DE ASISTENCIA AL CLIENTE / CUSTOMER SERVICE ASSISTANCE / LIGNE TELEPHONIQUE D'ASSISTANCE A LA CLIENTELE | !☺¡ | ☺ | 😐 | ☹ | !☹¡ |
|---|---|---|---|---|---|
| Amabilidad / Response / Amabilité | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Satisfacción con la solución / Satisfaction with the solution / Satisfait de la solution apportée | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

| HOTEL | !☺¡ | ☺ | 😐 | ☹ | !☹¡ |
|---|---|---|---|---|---|
| Limpieza / Cleanliness / Propreté | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Ambientación / Atmosphere / Ambiance | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Mantenimiento / Maintenance / Entretien | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

| Su Satisfacción por el precio pagado / Satisfaction for price paid / Satisfaction du rapport qualité/ prix | !☺¡ | ☺ | 😐 | ☹ | !☹¡ |
|---|---|---|---|---|---|
| | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Nos recomendaría ? / Would you recommend us ?/ Nous recommanderiez-vous ?

SI / YES / OUI ○ NO / NON ○

Departamento o persona que hizo de su estancia una EXPERIENCIA POSITIVA:
Department or person that made your stay a POSITIVE EXPERIENCE:
Service ou employé qui a fait de votre séjour, une EXPERIENCE POSITIVE:

EDAD / AGE / ÂGE: 0-19 ◯ 20-40 ◯ 41-61 ◯ + 61 ◯

¿Cuántas veces se ha alojado en Hoteles de Meliá Cuba?
How many times have you stayed at Meliá Cuba Hotels?
Combien de fois avez-vous séjourné dans un hotel de Melia à Cuba?

1 ◯
2 ◯
3-7 ◯
+7 ◯

DATOS GENERALES / YOUR DETAILS / INFOS PERSONNELLES
Nombre completo / Complete name / Nom et prénom:

E-mail :
Courriel:

Agencia de Viajes / Travel Agency:
L´agence d voyage

Dirección / Address / Adresse:

País / Country / Pays:

Otras Sugerencias o Comentarios / Any other suggestions or Comments / Autres Suggestions ou Commentaires

**Su Opinión Tiene Sentido** / *Your Opinion Make Sense* / *Votre Opinion Est Précieuse*

Sr. GABRIEL ESCARRER
5ta AVE, 2008 e/ 20 y 22
Miramar, Playa, La Habana, Cuba

MELIÃ CUBA

**Anexo 8. Cuestionario para evaluar la satisfacción del cliente interno en los restaurantes especializados del hotel Meliá Las Dunas**

**Estimado trabajador:**

Con motivo de una investigación sobre Capital Intelectual y satisfacción del cliente interno, el equipo que integra el estudio está interesado en analizar varios componentes humanos, relacionales, y estructurales, para lo cual necesitamos de su cooperación en el llenado de este cuestionario, que es totalmente anónimo. Si usted coloca un círculo en el número 1 eso significa que está fuertemente en desacuerdo con la afirmación dada. Si lo coloca en el número 5, significa que usted está fuertemente de acuerdo con la declaración. Puede señalar un círculo en el número intermedio que mejor represente sus opiniones al (valores entre 2 y 4), teniendo en cuenta cuánto se acerque su percepción a ambos extremos (1y 5).

| No | Ítems | **Valores de la escala** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Están bien definidas las actividades a desarrollar dentro de los procesos internos del hotel. (Alojamiento, A+B, animación, administración, etc.) | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 2 | Me siento satisfecho con mi trabajo. | | | | | |
| 3 | Me siento motivado al prestar servicios en este hotel. | | | | | |
| 4 | Conoce Ud. la marca bajo la cual opera el hotel. | | | | | |
| 5 | El trabajo en equipo es necesario en los restaurantes especializados | | | | | |
| 6 | El trabajo en restaurantes especializados requiere de competencias profesionales propias de la actividad | | | | | |
| 7 | Se siente satisfecho con la cultura organizacional de su hotel (utilización correcta de uniformes, respeto de niveles de mando, disciplina laboral en general, calidad de las informaciones brindadas, ética y comportamiento en correspondencia con las directrices de la administración, etc. | | | | | |
| 8 | Se siente satisfecho con la calidad de las relaciones de su empresa con los agentes del entorno (CITMA, bancos, tour operadores, agencias de viajes, gobierno, universidad etc.) | | | | | |
| 9 | Los resultados positivos del hotel se deben en gran medida a la eficiente actuación de la administración, que tiene entre sus prioridades la atención al hombre. | | | | | |
| 10 | Sus directivos ejercen un liderazgo práctico y efectivo orientado hacia las personas. | | | | | |
| 11 | Me siento motivado con las condiciones técnico materiales para innovar. | | | | | |
| 12 | Las actividades de superación que realiza cumplen con sus expectativas en cuanto a sistematicidad, actualidad, contenidos y aplicación a su perfil profesional. | | | | | |
| 13 | Se siente satisfecho con el trabajo de los proveedores | | | | | |
| 14 | Las estructuras de mando contribuyen a la comunicación en mi organización. | | | | | |

Muchas Gracias.

Fuente: Ávila (2009)

**Anexo 9. Resultados en orden ascendente de la encuesta de satisfacción del cliente interno.**

| | Escala % / Parámetros | Fuerte desacuerdo | Poco desacuerdo | Neutro | Poco acuerdo | Fuerte acuerdo | TOTAL % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | Están bien definidas las actividades a desarrollar dentro de los procesos internos del hotel. | 0 | 0 | 6.7 | 37.8 | 55.5 | 100 |
| 2 | Me siento satisfecho con mi trabajo. | 2.2 | 0 | 6.7 | 33.3 | 57.8 | 100 |
| 1 | Me siento motivado al prestar servicios en este hotel. | 0 | 8.9 | 2.2 | 28.9 | 60 | 100 |
| 11 | Conozco la marca bajo la cual opera el hotel. | 0 | 4.4 | 11.1 | 22.2 | 62.3 | 100 |
| 13 | El trabajo en equipo es necesario en los restaurantes especializados | 0 | 2.2 | 13.3 | 22.2 | 62.3 | 100 |
| 12 | El trabajo en restaurantes especializados requiere de competencias profesionales propias de la actividad | 0 | 6.7 | 11.1 | 32.2 | 50 | 100 |
| 8 | Se siente satisfecho con la cultura organizacional de su hotel. | 2.2 | 4.4 | 13.3 | 44.4 | 35.7 | 100 |
| 7 | Se siente satisfecho con la calidad de las relaciones de su empresa con los agentes del entorno. | 2.2 | 4.4 | 17.8 | 37.8 | 37.8 | 100 |
| 10 | Los resultados positivos del hotel se deben en gran medida a la eficiente actuación de la administración, que tiene entre sus prioridades la atención al hombre. | 8.9 | 11.1 | 26.7 | 28.9 | 24.4 | 100 |
| 3 | Las estructuras de mando contribuyen a la comunicación en mi organización. | 8.9 | 8.9 | 28.9 | 33.3 | 20 | 100 |
| 6 | Sus directivos ejercen un liderazgo práctico y efectivo orientado hacia las personas. | 6.7 | 15.6 | 33.3 | 31.1 | 13.3 | 100 |
| 5 | Me siento motivado con las condiciones técnico materiales para innovar. | 8.9 | 13.3 | 35.6 | 33.3 | 8.9 | 100 |
| 4 | Las actividades de superación que realiza cumplen con sus expectativas. | 8.9 | 28.9 | 26.7 | 26.7 | 8.8 | 100 |
| 14 | Se siente satisfecho con el trabajo de los proveedores | 13.3 | 24.4 | 31.1 | 17.8 | 13.4 | 100 |

Fuente: Elaborado por la autora.

**Anexo 10. Plan de Capacitación diseñado por el hotel para el personal de servicios de Alimentos y Bebidas**

| *Nombre del Curso* | *Contenido* | *Métodos y Medios Utilizados* | *Dirigido a:* | *Cantidad Participantes* | *Fecha Inicio* |
|---|---|---|---|---|---|
| Curso de Vinos | • Introducción en el mundo de los vinos, historia, fundamentos, definición por tipos.<br>• El origen de los vinos.<br>• Producción, categorías, sistemas, maquinarias, diferencias.<br>• Principales uvas de vinificación.<br>• Ciclo biológico de la vid.<br>• La maduración de la vid.<br>• La vendimia.<br>• Composición química del mosto y el vino.<br>• La fermentación alcohólica.<br>• Producción, categorías, sistemas, maquinarias, diferencias.<br>• Factores fundamentales en la calidad del vino. | Material de apoyo, vinos de muestra, transparencias. | Los dependientes de nuestros restaurantes y los técnicos. | 15 personas (Real 19) | 01-jun-13 |
| El arte de la degustación | • Sentidos para la degustación.<br>• Puntuaciones en la degustación. | Material de apoyo, Transparencias, charlas, Impresiones. | Los dependientes de nuestros restaurantes y los técnicos. | 15 personas | 01-jul-13 |
| Metodología y mercadeo | • Metodología para la elaboración de una carta<br>• Mercadeo y publicidad a la hora | Material de apoyo, Transparencias, charlas, Impresiones | Los dependientes de nuestros restaurantes y los técnicos | 15 personas | 01-ago-13 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | de vender<br>• Preparación de los stock para vinos. | | | | |
| La cocktelería y sus bases | • La cockteleria y sus bases.<br>• Definiciones de aperitivos, digestivos, alcoholes, bases & producción por tipos.<br>• Diseño de cockteles, preparación, recetas, capacidad en cristalería, uso específico. | Material de apoyo, Transparencias, charlas, Impresiones. | Los dependientes de nuestros restaurantes y los técnicos. | 15 personas | |
| Banquetes | • Banquetes.<br>• Definición por tipos.<br>• Diversidad de montajes.<br>• Materiales, diseños.<br>• Diferentes tipos de servicio a la hora de preparar un banquete.<br>• Logística en la preparación de banquetes. | Material de apoyo, vinos de muestra, transparencias, pruebas, comentarios | Los dependientes de nuestros restaurantes y los técnicos | 15 personas | |

Fuente: Departamento de Recursos Humanos del Hotel Meliá “Las Dunas”

**Anexo 11. Instrumento para la validación por los expertos del procedimiento propuesto.**

Usted es un especialista seleccionado como experto en esta investigación para validar la factibilidad del procedimiento para la gestión del proceso de restauración en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas. Con tal propósito, a continuación se expone una relación de aspectos, sobre los que usted deberá señalar su grado de acuerdo.

| Aspectos / Características | Referencia/ Contenido | Escala | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| **Precisión y calidad** | Está correctamente diseñado en términos de costos, calendarización, recursos y viabilidad política. | | | | | |
| **Flexibilidad** | Es flexible a los cambios del entorno y las necesidades del cliente. | | | | | |
| **Correspondencia con las normas y regulaciones** | El plan es adecuado a las particularidades de la gestión de la restauración moderna. | | | | | |
| **Continuidad** | Es fruto del estudio de diversas metodologías existentes | | | | | |
| **Contribución a la solución del problema científico** | Todos los elementos que componen el plan tienen incidencia en los resultados y contribuyen al mejor desempeño del personal. | | | | | |
| **Contribución a elevar la calidad** | Todos los elementos que componen el plan tienen incidencia en la calidad del servicio. | | | | | |
| **Aplicabilidad** | El plan es aplicable en las condiciones de otras unidades de restauración | | | | | |

Por favor exprese cualquier opinión adicional que tenga acerca del procedimiento propuesto.

**Escala de Likert:**

(1): Totalmente en desacuerdo.

(2): Desacuerdo.

(3): Neutral.

(4): De acuerdo.

(5): Muy de acuerdo.

Fuente: Elaborado por la autora