

UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS



Trabajo de Diploma

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN
DEL CAPITAL HUMANO
PARA EL ÁREA DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL "LOS CANEYES"**

Diplomante: Diana Rosa Ruíz Torres

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

Consultantes:

Lic. Alexis García Gómez

Lic. Niurka Isaac Eduarte

Santa Clara 2009

Dormí y soñé que la vida era alegría, desperté y supe que la vida era servicio, serví a los demás y en ese servicio encontré la alegría de mi vida...

Rabindranath Tagore



Agradecimientos

A mi Mamá por haberme acompañado hasta aquí, porque confió en mí todo el tiempo y siempre esperó lo mejor, y porque se lo merece más que nadie...

A mi tutor por su siempre positiva sonrisa, por el tiempo dedicado y por todo lo que aprendí junto a él...

A papi y Albe por su expectativa de saber si había terminado cuando apenas había comenzado...

A Ismary, Indira y Ole por su incondicionalidad...

A mi tía por todo su apoyo...

A mis amigos quienes están detrás de todo esto y no hace falta mencionar, a quienes les debo mis alegrías y mis deseos de seguir aprendiendo...

A Dios por la paz en medio de la tormenta...

En fin a todos los que hicieron posible de distintas maneras que alcanzase una meta tan añorada como esta... Muchas Gracias...



Dedicatoria

*A mi mamá a quien debo todo
cuanto tengo y cuanto soy...*



Resumen

RESUMEN

En una instalación turística el **alojamiento** es la llamada “**operación constitucional,**” pues resulta vital en el funcionamiento orgánico del hotel ya que comprende estructural y funcionalmente los servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del huésped. Motivado entre otros factores por la necesidad de diseñar un Sistema de Gestión del Capital Humano (**SGCH**) como parte del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano que aplica la Empresa Hotel "Los Caneyes"; la presente investigación tiene como **objetivo**, el diseño del **SGCH** para el **área de alojamiento** del hotel objeto de estudio. El mismo se realizará a partir del diagnóstico del capital humano en el área. Como principal **resultado** se obtiene un diseño que permite la posterior implantación del sistema, el cual colabora a **gestionar servicios** de excelencia, eficaces y eficientes que, **como producto turístico**, se desarrollan en las **actividades de la hospitalidad**. El diseño del sistema se sustenta en la aplicación de diversas técnicas, principios y tendencias modernas en la gestión de alojamientos, reconocidas en el estado del arte de la investigación bibliográfica realizada. Para **validar la hipótesis** se realizó el diseño del sistema, que enfatiza el enfoque por procesos, pues este logra la identificación, selección, definición y caracterización de los procesos involucrados. Entre los **principales métodos y técnicas** utilizadas se pueden mencionar: observación directa, fotografía individual, entrevistas, encuestas, criterio de expertos, análisis de documentos, análisis de la matriz DAFO y utilización del software SPSS 13.0.



Abstract

ABSTRACT

In a tourist installation the lodging is the call "constitutional operation, because it is vital in the organic operation of the hotel since understands structural and functionally the reception services, attention during the stay and the guest's farewell. Motivated among other factors by the necessity of designing a Management System for Human Capital (MSHC) like part of the Management System that is applied in the Hotel "Los Caneyes". The objective of the present investigation is to design a MSHC for the area of lodging of the hotel. The same one will be done by starting from the diagnosis of the human capital in the above mentioned area. The main output is a design which allows a future implementation of the system, permitting to obtain an excellent, efficient and effective services that are as touristic product are developed within the hospitality. The system design is based on the application of diverse technical, principles and modern trends in the administration of lodgings, recognized in the state of the art of the carried out bibliographical investigation. To validate the hypothesis, it was designed the system which emphasizes the focus of the processes, because it achieves the identification, selection, definition and characterization of the involved processes. Among the main methods and used techniques it could be mentioned: direct observation, individual photographs, interviews, surveys, expert's approaches, analysis of documents, and analysis of the DAFO and use of the software SPSS 13.0.



Índice

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL CUBANO Y LA GESTION DE ALOJAMIENTO EN LA INDUSTRIA HOTELERA.....	7
1.1 Introducción	7
1.2 La industria hotelera, como componente del sector turístico.	8
1.3 Alojamiento turístico: Tipología y clasificación.	9
1.4 La gestión de alojamiento en la industria hotelera.	14
1.5 El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.	19
1.6 El Sistema de Gestión de capital humano.	21
1.7 Los procesos básicos de la gestión de alojamiento en hoteles.....	24
1.7.1 Clasificación de los procesos.....	25
1.7.2 Clasificación de procesos en la industria turística.....	26
1.8 Conclusiones parciales del primer capítulo.....	28
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL CAPITAL HUMANO EN EL ÁREA DE ALOJAMIENTO DE LA EMPRESA HOTEL “LOS CANEYES”.....	29
2.1 Introducción.	29
2.2. Procedimiento para el diagnóstico del capital humano en el área de alojamiento de un hotel.....	29
2.2.1 Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico de capital humano en el área de alojamiento de un hotel.	30
2.3 Aplicación del procedimiento de diagnóstico en el área de alojamiento	

de la Empresa Hotel “Los Caneyes”	34
2.4 Problemas de carácter interno detectados en el área.....	56
2.5 Conclusiones parciales del segundo capítulo	56
CAPÍTULO 3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTION DEL CAPITAL HUMANO PARA EL ÁREA DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL “LOS CANEYES”	57
3.1 Introducción	57
3.2 Elaboración del Sistema de Gestión de Capital Humano para el área de alojamiento del hotel “Los Caneyes”	57
3.2.1 Definición del SGCH para el área de alojamiento de la empresa Hotel “Los Caneyes”	57
3.2.2 Principios del SGCH propuesto para el área de alojamiento.	58
3.2.3 Objetivos del SGCH en el área de alojamiento del hotel.	59
3.2.4 Procesos y subprocesos que componen el SGCH propuesto para el área de alojamiento del hotel.	60
3.2.5 Descripción de los procesos y subprocesos que conforman el SGCH propuesto para el área de alojamiento del hotel.....	61
3.3 Conclusiones parciales del tercer capítulo.....	71
CONCLUSIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	83
Anexo I: Flujo básico del cliente en el servicio hotelero (Fuente: Hernández & Lemus 2001)	83
Anexo II: Criterios para clasificar los establecimientos de alojamiento	

turístico. (Fuente: González 2009).....	84
Anexo III: Esquema resumen del proceso check-in o de entrada de huéspedes (Fuente: Modificado de Cubanacán 2002)	85
Anexo IV: Proceso check out o de salida de huéspedes (Fuente: Modificado a partir de Hernández & Lemus 2001).....	85
Anexo V: Mapa de Procesos propuesto para la empresa Hotel “Los Caneyes”. (Fuente: Ruíz Torres 2009).....	87
Anexo VI. Gráfico que muestra la empresa Hotel “Los Caneyes” como Sistema integrado. Fuente: Elaboración propia).....	88
Anexo VII Proceso de Ama de Llaves. (Fuente: Hotel “Los Caneyes”)....	89
Anexo VIIa Proceso de Ama de Llaves. (Fuente: Hotel “Los Caneyes”)..	90
Anexo VIII Proceso de limpieza de habitaciones general(Fuente: Hotel “Los Caneyes”	90
Anexo VIIIa Proceso de limpieza de habitaciones según estado de la habitación. (Fuente:Hotel“LosCaneyes”).....	92
Anexo IX: Método de trabajo de las camareras general. (Fuente: Elaboración propia).....	93
Anexo X Proceso de limpieza de habitación vacía limpia. (Fuente: Elaboración propia).....	94
Anexo XI Proceso de limpieza de habitación ocupada (Fuente: Elaboración propia).....	95
Anexo XII: Proceso de limpieza de habitación vacía sucia(Fuente: Elaboración propia).....	95

Anexo XIII Flujo material, financiero e informativo del subproceso de Recepción (Fuente: Elaboración propia).....	96
Anexo XIV Flujo material, e informativo del subproceso de Ama de Llaves. (Fuente: Elaboración propia).....	99
Anexo XV Lista de chequeo General para la identificación, caracterización y valoración de aspectos ergonómicos en el proceso de limpieza de habitaciones (Fuente: Ruíz Torres 2008)	100
Anexo XVI Técnicas para realizar el diagnóstico del área de capital humano de un hotel. La matriz DAFO. (Fuente: Adaptado de Martínez, 2001 a).....	102
Anexo XVII Gráfico Ishikawa que presenta los problemas detectados en el proceso de limpieza de habitaciones. (Fuente: Elaboración propia).....	106
Anexo XVIII Encuesta realizada al área de alojamiento del Hotel “Los Caneyes” (Fuente: Modificado de MTSS, 2001).....	107
Anexo XIX: Datos de la Fotografía Individual realizada a las camareras en los tres días del estudio (Fuente: Elaboración propia)	109
Anexo XIXa: Cálculos de la Fotografía Individual realizada a las camareras de habitaciones. (Fuente: Elaboración propia).....	112
Anexo XIXb Tiempo en minutos que demora una camarera rápida realizando la limpieza de cada habitación. Fuente (Elaboración propia)	114
Anexo XX Organigrama y cantidad de trabajadores del área de alojamiento del hotel “Los Caneyes” (Fuente: Elaboración propia).....	116
Anexo XXI Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico del	

sistema de capital humano (Fuente: Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial 2007).....	117
Anexo XXII Cronograma para realizar el diagnóstico del Sistema de capital humano en el área de alojamiento del hotel. (Fuente: Hotel “Los Caneyes”)	118
Anexo XXIII Principales características del proceso de diagnóstico de capital humano en el área de alojamiento de un hotel. (Fuente: Martínez y col, 2002)	119
Anexo XXIV Principales problemas detectados mediante el diagnóstico de capital humano en el área de alojamiento del hotel (Fuente: Elaboración propia).....	121
Anexo XXV Aplicación del procedimiento de selección de expertos (Fuente: Elaboración propia).....	122
Anexo XXVI Información complementaria sobre el SGCH para el área de alojamiento del hotel los caneyes. (Fuente: Elaboración propia).....	125

INTRODUCCIÓN

Durante medio siglo se ha ido construyendo una **nueva industria**, que ha sustituido las fábricas donde se producían bienes y equipos para la denominada sociedad industrial, por otras nuevas que **producen servicios** y que forman la nueva sociedad del siglo XXI, que es la del turismo. (Muñoz, 2004a).

La **industria turística** en las últimas décadas, ha contribuido en forma significativa al desarrollo económico, social y cultural de un gran número de países y se ha convertido en un negocio altamente lucrativo para la mayoría de las entidades turísticas involucradas en la prestación de servicios (Figuerola, 1990; Álvarez, 2001; Muñoz, 2004 y Matos, 2005) de esta forma, “fabricas” convertidas en **alojamientos turísticos** de distinta naturaleza, recintos que ofrecen comida y bebida para cualquier tipo de paladar y economía, espacios donde diseñan viajes que te llevaran al sitio soñado y que hoy se conoce como agencias de viajes, o medios de transporte que han hecho realidad que el ser humano vuele entre nubes, acercándole allí dónde sólo unos cuantos tenían el privilegio de poder llegar. (González 2009). Todo este mundo que se desarrolla como **actividades de turismo, viajes y hospitalidad** ha finalizado una etapa de asentamiento y aceptación, y hoy está considerado como un nuevo valor dentro de los deseos y aspiraciones de millones de seres humanos. Es por este motivo, por lo que en los últimos años se han intensificado los esfuerzos tendientes al logro de una **gestión** cada vez más eficiente de las **entidades de alojamiento turístico**, con el propósito de una más adecuada orientación a la satisfacción del cliente y un óptimo aprovechamiento de los beneficios que brinda su desarrollo, que cada día se hacen más patentes. (Latín, 2000; Álvarez, 2001; González, 2009). Los establecimientos de alojamiento turístico se presentan como el instrumento básico de las actividades de hospitalidad capaz de satisfacer los requerimientos necesarios para la realización de los viajes, (Matos, 2005) y se encuentra en una disyuntiva de cambios y transformaciones, por lo que es necesario reflexionar sobre hacia dónde se dirige y cuáles son los retos de la hotelería ante el nuevo milenio. (Gallegos, 2002). En la actualidad se ha llegado a la consideración del establecimiento de **alojamiento hotelero** como un sistema abierto a las influencias de factores internos y externos que condicionan su estructura y su propio funcionamiento,

donde las tareas o funciones de este, son articuladas por unidades de gestión u operativos que definen su estructura orgánica. (Latín, 1999; Latín 2000; Díaz, 2003). La **gestión de alojamiento** comprende, estructural y funcionalmente, todos los servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del turista en un establecimiento o instalación de alojamiento turístico. (Catal, 1982). A través de dichos servicios, es ejecutada la mayor parte de las operaciones vinculadas a la permanencia de un cliente, resultando significativa la prioridad que estos poseen con relación a otros servicios hoteleros, como son: la gastronomía, la animación y la recreación, teniendo en cuenta la responsabilidad que el hotel asume al tener personas residiendo, pernoctando y con sus pertenencias (equipajes, ropas, documentos, valores, artículos de uso personal) en el interior del mismo.

En **Cuba**, un exponente representativo de la evolución de las actividades económicas y el papel de los servicios en la economía, lo constituye el sector turístico, el que representó en el **2008 el primer rubro de ingresos** en divisas al país (Rodríguez, 2008) por lo que se identifica como la locomotora de la economía cubana, por su efecto sobre el resto de los sectores económico. En este sentido, es preciso **establecer un enfoque y/o mecanismo de gestión**, que asegure de forma consciente y estable, altos niveles de calidad en la gestión de alojamiento en los establecimientos hoteleros en correspondencia con los valores y principios que conforman la cultura organizacional y lo orientado en el **Decreto – Ley 252 /2007**, para la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.

El presente trabajo se realiza en la Empresa Hotel “Los Caneyes”, perteneciente al Grupo Empresarial Cubanacán del Ministerio de Turismo (Mintur), ubicada en avenida Eucaliptos y Circunvalación en la ciudad de Santa Clara.

La **situación problémica** presentada es la necesidad de **diseñar el Sistema de Gestión del Capital Humano** para desarrollar una buena gestión de alojamiento, como parte del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano que aplica el hotel “Los Caneyes”.

El **problema de investigación** planteado es ¿Cómo contribuir al diseño del Sistema de Gestión del Capital Humano para el área de alojamiento del hotel “Los Caneyes” en

función del desarrollo del sistema de dirección y gestión empresarial en el hotel, coherente con los desafíos que se plantean de llevar a cabo los procesos realizados en el área lo más eficiente y eficaz posible?

El **objetivo general** del trabajo es el diseño del sistema de gestión del capital humano para el área de alojamiento del hotel a partir del diagnóstico del mismo, como componente del sistema de dirección y gestión empresarial que aplica la empresa, en correspondencia con el Decreto – Ley # 252 y el Decreto # 281 de 2007. Para el logro del objetivo general se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

- **Investigación bibliográfica** sobre los principales conceptos y métodos vinculados a turismo, hotelería, alojamiento turístico y gestión de capital humano.
- **Diagnóstico** del sistema de capital humano para el área de alojamiento del hotel objeto de estudio
- **Elaborar el sistema** de gestión del capital humano para el área de alojamiento del hotel objeto de estudio en correspondencia con las exigencias del sistema de dirección y gestión empresarial que aplica la empresa.

A partir de lo planteado, se formula la siguiente **hipótesis de investigación** “El diseño e implementación del Sistema de gestión del capital humano para el área de alojamiento, contribuirá al desarrollo del hotel como producto turístico de excelencia, pues se analizarán y eliminarán las posibles causas que no permitan que los procesos se lleven a cabo eficientemente”.

La **hipótesis queda demostrada** si se comprueba que:

- El SGCH desarrollado se caracteriza, tanto en su concepción como en su implantación, por poseer las cualidades que hacen **factible su aplicación racional** en el objeto de estudio práctico a partir de su pertinencia, consistencia lógica y severidad, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otros establecimientos de alojamiento turístico de similares condiciones.

❖ La **aplicación del SGCH propuesto** en el objeto de estudio práctico permite:

◆ **Diagnosticar, evaluar y explicar**, de manera integral, los procedimientos, métodos y organización del trabajo del área de alojamiento.

◆ **Tomar decisiones pertinentes** para el mejoramiento gradual de los resultados en

términos de cliente interno y externo

- ❖ Como consecuencia del diseño del SGCH se aprecia, de modo general, la mejoría gradual, que contribuya al **incremento positivo de los indicadores del área** de alojamiento, así como el reconocimiento por parte de sus directivos como una herramienta que contribuye a la eficiente gestión.

El **valor teórico** de la investigación está dado por la elaboración mediante la investigación bibliográfica de un marco teórico, resultado de la revisión de la literatura nacional e internacional sobre los temas que son abordados, este puede contribuir al enriquecimiento de los estudios sobre Perfeccionamiento Empresarial y Gestión del Capital Humano en los establecimientos de alojamiento turístico y sugerir futuros estudios sobre el tema.

El valor **metodológico** se expresa en la posibilidad del diseño de un SGCH que facilitará la obtención de objetivos estratégicos a mediano plazo además de brindar la posibilidad de lograr una integración de conceptos, técnicas y herramientas para perfeccionar la actividad de alojamiento en un hotel.

Su valor **práctico** radica en la factibilidad de diseñar el Sistema de Capital Humano que traería consigo la reducción de los problemas detectados en el diagnóstico, además el personal directivo contaría con una herramienta que le permitiría gestionar y dirigir de una manera más adecuada y eficiente las áreas objeto de estudio.

Desde el punto de vista **docente**, los resultados de la investigación constituirán una referencia de esta temática pues quedará registrada información actualizada sobre un tema novedoso y de auge a nivel mundial para próximos trabajos o investigaciones necesario tanto en la formación de profesionales como en el propio proceso formativo en la asignatura gestión de alojamientos de la carrera de licenciatura en turismo.

Desde el punto de vista **social** se obtienen beneficios por las oportunidades que brinda el proceso de aprendizaje personal y organizacional al crecimiento y desarrollo personal, influyendo sobre el clima organizacional, lo que tiene incidencia favorable en la satisfacción laboral, también se le facilitará a la dirección un diagnóstico personalizado de los procesos en el área, así como de los principales problemas a resolver y se logrará proveer a la Empresa de una herramienta que le posibilitará alcanzar metas superiores,

demostrando que puede alcanzar un alto desempeño y un alto reconocimiento social.

Para el desarrollo de la investigación se emplean varios **métodos y técnicas** como:

- **Análisis y síntesis** de la información necesaria a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas, la consulta a expertos. Las entrevistas estructuradas y no estructuradas, la observación directa, el estudio de caso, los métodos estadísticos para la organización de los datos así como el arribo a conclusiones.
- **Inductivo - deductivo**: Para diagnosticar el Capital Humano en el área de alojamiento del hotel objeto de estudio y para el diseño del SGCH en el Hotel “Los Caneyes”, categoría tres estrellas de la provincia Villa Clara.
- **Criterio de Expertos**: Para la validación del diagnóstico y las encuestas realizadas.
- **Otros como**: Análisis documental, observación directa, encuestas, entrevistas a trabajadores y directivos, diagramas de flujo y mapas de procesos.

En el desarrollo del trabajo se enfatiza en el **proceso de alojamiento**, estructurado en el **proceso recepción hotelera** y el **proceso de regiduría de piso** que se consideran de vital importancia dentro del conjunto de actividades que desarrolla un hotel, pues es el encargado de cuidar la imagen de la instalación y crear las memorias que el cliente llevará consigo una vez que abandone la instalación. Como **principal resultado** se obtiene, por primera vez, el diseño del SGCH para el área de alojamiento de este hotel, el que será de gran utilidad para la empresa por su contribución a la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial en el hotel, influyendo positivamente al incremento de los beneficios para la empresa. Para el análisis del proceso de servicios se requiere el uso de técnicas de estudio que permitan registrar los aspectos que sea necesario conocer, de forma tal que se facilite su análisis y posterior comparación con las alternativas de mejoramiento propuestas.

Es necesario destacar que las informaciones y los datos empleados en el trabajo, han sido **suministrados oficialmente** por la dirección de recursos humanos del hotel objeto de estudio, destacándose el empleo de los principales documentos rectores de la actividad turística y hotelera en el país, así como los diferentes enfoques de la literatura

especializada nacional e internacional en el campo de la gestión de alojamientos turísticos.

Los resultados de la investigación que sustentan el presente trabajo de diploma tributan al Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica “**Gestión integrada de entidades turísticas**” que dirige el Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas y han sido mostrados en ponencias presentadas en jornadas científicas estudiantiles.

Finalmente, en relación con las fases establecidas para la investigación, el trabajo se presenta con una estructura que incluye un resumen, una introducción, tres capítulos; en el primero se hace una investigación bibliográfica, a partir del estudio de la documentación disponible, en el segundo se realiza el diagnóstico del Capital Humano en el área de alojamiento del hotel “Los Caneyes”, y en el tercero se diseña el SGCH en el área. Las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación que sustenta el trabajo de diploma, así como la bibliografía consultada y, finalmente, un conjunto de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados obtenidos.



Capítulo 1

CAPÍTULO 1: INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL CUBANO Y LA GESTIÓN DE ALOJAMIENTO EN LA INDUSTRIA HOTELERA

1.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el proceso de alojamiento turístico que incluye el área de recepción y regiduría de pisos, como subprocesos principales. Especialmente el desarrollo de nuevas herramientas para la gestión del sistema de capital humano en el área de alojamiento, para lo cuál, se hace necesario, el análisis teórico de varios elementos, así como aportes hechos por diferentes autores en aras de ampliar el conocimiento. Todo lo cual propiciará el rigor científico de los procesos que se lleven a cabo durante esta investigación en función de diseñar el sistema de capital humano del área de alojamiento como parte de la aplicación del sistema de dirección y gestión empresarial cubano en el hotel objeto de estudio. En este sentido, el marco teórico referencial se realiza siguiendo el hilo conductor mostrado en la figura 1.

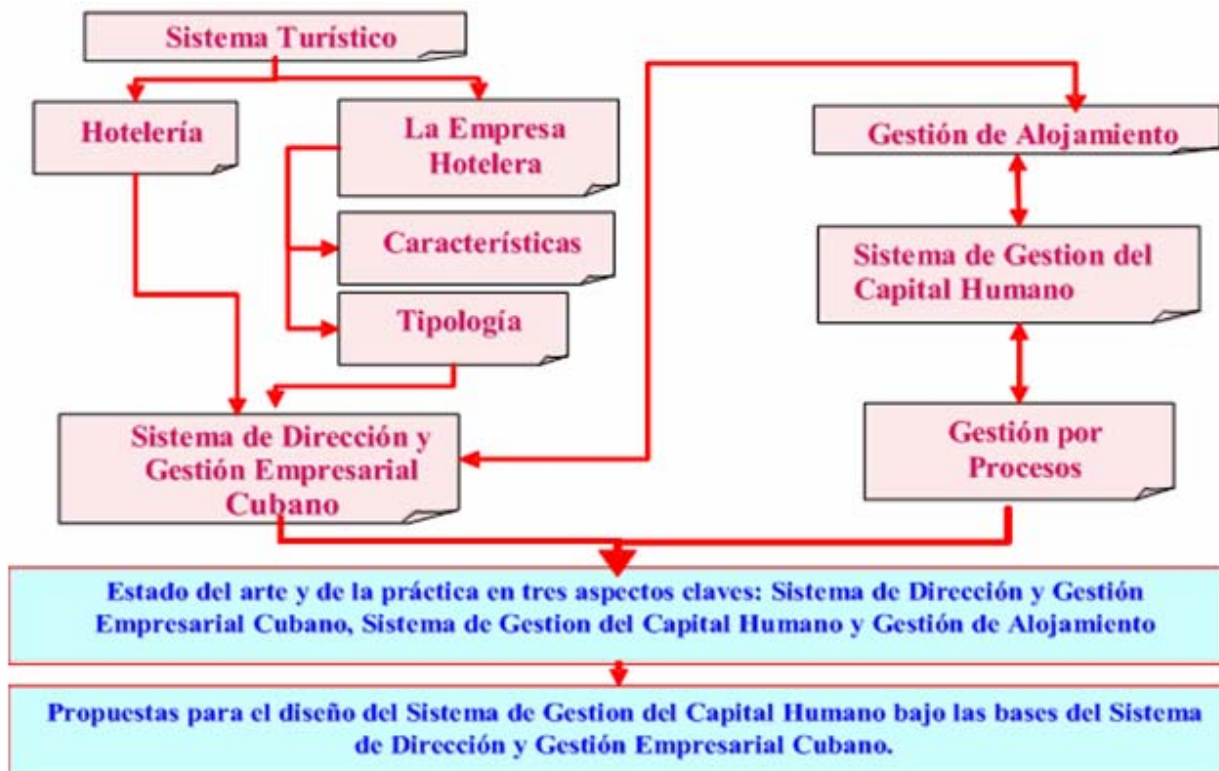


Figura 1. Hilo conductor del marco teórico de la investigación (Fuente: Elaboración propia)

1.2 La industria hotelera, como componente del sector turístico.

La palabra Turismo proviene de tour o turn, derivado del verbo latino tornare que se deriva a su vez del sustantivo tornus, que significa volver, girar o retornar, en suma quiere decir ir y volver. (Gurría 1994). El **Turismo** es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario o temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente con motivo de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejerce ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural. (De la Torre 1992). Una vez que la actividad permite la explotación económica de los atractivos, se establece un proceso productivo alrededor de estos; una combinación de bienes y servicios que forman **la planta turística**, lo cual constituye otro aspecto de los recursos disponibles para ofrecerlo a quienes lo demandan. Esta planta está formada por las instalaciones y el equipo de producción de bienes y servicios que satisfacen lo que requiere el turista en su desplazamiento y estancia en el destino escogido. (Gurría 1994). Fundamentalmente son los siguientes: transporte, alojamiento, alimentación, recreación y servicios de apoyo. Dentro de estas actividades la referida al alojamiento es la que constituye el punto de partida para el análisis de la presente investigación.

El servicio de **alojamiento** para los viajeros existe desde hace mucho tiempo, desde las posadas de la época bíblica, hasta los modernos y complejos establecimientos hoteleros, pasando por el oriental Caravasar que el “turista” Marco Polo encontró durante sus viajes. (Gurría 1994). El alojamiento se ha transformado de muchas y variadas maneras a través del tiempo, sin embargo, el servicio fundamental es satisfacer las necesidades del viajero, el cuál necesita dormir en determinado lugar. Independientemente de la historia que hayan tenido los servicios hoteleros, el alojamiento turístico se concibe a partir de los hoteles fundados por Ritz (Gurría 1994). La función primordial de la actividad de hospitalidad, es un complejo sistema de servicios denominados alojamiento turístico que debe funcionar armónicamente:

1. Recepción y atención al huésped desde su entrada al establecimiento.
2. Una habitación o conjunto de ellas que le permita privacidad, facilidad para

descansar, dormir y asearse en el ámbito más adecuado a sus necesidades.

3. Facilidades de comunicación directa e indirecta.
4. Acceso al servicio de alimentos y bebidas y a las áreas de distracción.
5. Posibilidad de obtener asistencia médica en caso de emergencia.
6. Seguridad para el huésped y sus pertenencias.

Conforme las actividades de turismo y viajes, se vuelven más dinámicas, y el hombre disfruta de mayores ingresos y más tiempo libre, los establecimientos hoteleros se transforman para crear y satisfacer nuevas necesidades. De este modo, se tiene una amplia gama de tipos y categorías de establecimientos de hospedaje. Todo esto conforma la industria de la hospitalidad. El diccionario define “**hospitalidad**” como la recepción y trato amigables a los extraños. La industria de la hospitalidad consta de negocios e instituciones que proporcionan hospedaje, alimentos y otros servicios a los viajeros: la recepción y trato amigables a los huéspedes constituyen la responsabilidad de las personas que trabajan en la industria de la hospitalidad. (Foster 1994).

Cualquier negocio que proporcione alojamiento temporal a cambio de un pago es un **establecimiento de hospedaje**. Los clientes de un establecimiento de hospedaje se llaman huéspedes o clientes. La instalación en la que se proporciona el hospedaje se denomina establecimiento. Varios establecimientos que llevan el mismo nombre o están manejados por la misma compañía constituyen una cadena. Los términos de establecimiento de hospedaje y hotel se utilizan de manera intercambiable. (Foster 1994). Por tanto es necesario definir la tipología hotelera existente para comprender las diferentes clasificaciones que se conciben para el alojamiento turístico a nivel mundial.

1.3 Alojamiento turístico: Tipología y clasificación.

El desarrollo del turismo en la última mitad del siglo XIX precisó la necesidad de una mejora en cuanto a las normas de funcionamiento de los establecimientos de esa época, (posadas). Se establecieron entonces normas mínimas donde el cliente podía identificar las características específicas del establecimiento. Aparecen entonces, los llamados **sistemas de clasificación de establecimientos de alojamientos**. Estos son realmente sistemas de evaluación que surgen a partir de las giras de asociaciones de automovilistas y ciclistas, los que comenzaron a listar aquellos establecimientos que eran

susceptibles de ser recomendados a sus miembros, dadas las facilidades que ofrecían en correspondencia con las necesidades de este tipo de cliente. Se originaron entonces sistemas de evaluación como el AA y el Michelin, así como otras guías dirigidas a este fin. Sólo después de la II Guerra Mundial es que se comienza a considerar seriamente la creación de estos sistemas, apareciendo conceptos que ayudaban a sistematizar este trabajo. (Ulacia, 2008). Comenzaron a definirse conceptos que se vinculaban entre sí, como el Registro, la Clasificación y la Certificación a los efectos de articular todo el sistema de evaluación de establecimientos con fines de alojamiento.

El Registro es la forma de autorizar el funcionamiento del establecimiento a partir del cumplimiento de determinadas normas mínimas como la seguridad en términos de salud, de la integridad física, la legislación, etc.

La Clasificación concibe como la agrupación o separación de los establecimientos por tipo de alojamiento y categorías atendiendo a un rango de criterios.

Tal como plantea la norma de referencia, la clasificación, representa un sistema que permite evaluar los estándares de calidad de un alojamiento turístico, así como, la provisión de instalaciones y equipamientos de servicios.

La Certificación combina la clasificación con una valoración de calidad que otorga un determinado símbolo a los efectos de identificar un nivel de servicio.

En este sentido, también encontramos clasificaciones en la tipología de los establecimientos que son más o menos amplias, pero con una gran coincidencia en los elementos principales de la misma. Así encontramos, que existe un número de países, que clasifican sus instalaciones de alojamiento en: **Hotel, Motel, Villas, Cabañas y similares, Bungalows y Suites**. El sistema británico, es bastante amplio en su clasificación, por lo que, además de reconocer las anteriores tipologías, incorpora otras como:

Casas rurales: Ubicados generalmente en espacios naturales alejados de las ciudades y caracterizados por una atmósfera relajada e informal.

Casas de pueblo: hoteles pequeños con un servicio de cuarto de alta calidad y comedor familiar, ubicados en lugares apartados pero asociados a áreas donde abundan los restaurantes.

Casas de huésped: hoteles pequeños y privados que son incluidos en esta categoría cuando no ofrecen todos los servicios que se requieren para considerarlos un hotel lo que no implica que estos alojamientos sean inferiores, sólo que son diferentes.

Algunas de estos establecimientos ofrecen sólo la cama y el desayuno, por lo que los clientes deben procurarse la alimentación de la tarde y nocturna fuera del mismo.

Granjas: son instalaciones relativamente baratas y confortables, con una apropiada alimentación. Algunas son granjas en pleno funcionamiento, donde al cliente se le permite a veces su participación activa o contemplativa, en las actividades de la misma.

Tabernas y Posadas: Las conocidas posadas tradicionales con la existencia de una ambiente agradable y sociable, y la conocida cerveza y comida de taberna. El desayuno y el servicio de comidas en horas autorizadas, son un imperativo de este tipo de establecimiento. Otros países, incorporan además, el Hostal, Camping y los Complejos. (Ulacia, 2008).

En el caso de Cuba, la Norma Cubana **NC:127 del 2001** establece los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por categorías, la cual define el Establecimiento o instalación de Alojamiento Turístico como el conjunto constructivo destinado a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación, y establece cuatro tipos de establecimientos atendiendo a sus características esenciales, los cuales son: **hotel, aparthotel, villa y motel.** El Hotel genéricamente, se considera como la instalación que posee capacidades para alojamiento como oferta fundamental, cuyas habitaciones deben contar con las condiciones indispensables de confort e incluir servicios de atención a las mismas (limpieza, dotación y reposición de lencería e insumos, cortesías de la casa) así como a las áreas comunes (pasillos, escaleras, salas de estar, áreas gastronómicas y de recreación) y otros servicios periféricos (parqueo de vehículos, tiendas, peluquerías. (Gurría 1994).

La Norma Cubana 127 define **Hotel** como el establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.

Villa: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto

por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y/o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales. (N.C 127: 2001)

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

El tipo de establecimiento más representativo de todos es el hotel. Es a partir de variantes de éste, que se diseñan el resto de las modalidades. Las modalidades van a estar muy asociadas tanto al tipo de demanda como al tipo de actividad que desarrolla el establecimiento como tal, así como, a las prestaciones puestas a disposición del cliente. (González 2009). También la localidad turística es un elemento que interviene en la conceptualización de la modalidad del **producto hotelero**. Dentro de las más representativas se encuentran: (Catal, 1982; Ayala, 2002; Matos, 2005)

- ❖ **Ciudad:** Como su nombre lo indica se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
- ❖ **Playa o resorts:** Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas. Una dificultad operativa que presenta este tipo de hotel se relaciona con la utilización de su estructura organizativa en los períodos de baja turística o temporada baja, debiendo operar con personal fijo de mantenimiento y administrativo, a los efectos de preparar el nuevo ciclo de operación y reducir el personal de servicio, hasta inicio de la nueva temporada.
- ❖ **Naturaleza:** Son instalaciones de alojamiento enclavadas en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.
- ❖ **Salud:** Se trata de hoteles que asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, SPA, antidroga, etc.). La permanencia de los clientes tiende a ser

prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y las necesidades que presentan. Su operación, por tanto, se centra en satisfacer éstas.

- ❖ **Boutique:** Constituye una de las modalidades más nuevas de hotel y se basan esencialmente, en ofrecer servicios muy exclusivos a los clientes, con una atención altamente personalizada y con una ambientación del más refinado gusto (que no implica lo más costoso) y promoviendo lo más autóctono y de valor cultural de la región o país (artesanías, cuadros de pintores reconocidos, etc.). En algunos casos, edificios históricos son utilizados para alojamiento con esta modalidad, lo que garantiza en gran medida la aportación de experiencias de calidad, particularmente en las actividades de habitaciones y desayuno.
- ❖ **Tránsito:** Son los hoteles que por su ubicación territorial, se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas que están de recorrido (o circuitos turísticos). Sus operaciones claves deben estar dirigidas al buen descanso del turista, y una alimentación nutritiva y sana. Las habitaciones y las camas dentro de ellas, deben ser, permanentemente, objeto de una atención rigurosa desde el punto de vista de la calidad. La actividad de animación descansa fundamentalmente en lo contemplativo (decoración, ambientación, espectáculos pequeños), dejando en un plano muy ligero, las actividades agitadas.

Cada una de estas modalidades, presenta características que la diferencian del resto y que la identifican dentro del mercado. Sin embargo, en todos los casos, el punto esencial en la diferencia, con el resto de los establecimientos es la relación personal trabajador-cliente que se establece en su operación. Los sistemas de clasificación no sólo establecen las tipologías de los establecimientos, también clasifican por categorías. Se puede encontrar diversos tipos de clasificación atendiendo a las diferentes categorías como se puede observar en el anexo II.

También se establece una clasificación por el **Sistema de Estrellas** establecido oficialmente por la OMT, es el más utilizado actualmente a nivel internacional y va desde una a hasta cinco estrellas como calidad máxima. Se considera la clasificación más conocida y comúnmente utilizada en el ámbito hotelero. Este tipo de clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se

brindan. Surgió en Europa aplicada a los coñacs y luego fue pasando a los bares que trabajaban las líneas más afamadas. Posteriormente, se comenzó a aplicar a los hoteles ya que el calificativo de estrellas vendía más, era más atractivo. (Álvarez, 200; Muñoz, 2004a; Matos, 2005). En todos los congresos y reuniones internacionales de los organismos que agrupan la actividad turística en el mundo se ha insistido en la clasificación y normalización de los servicios, muy en especial, los de alojamiento. En la mayoría de estos eventos se recomienda utilizar el Sistema de Estrellas. (González 2009).

Particularmente en Cuba los establecimientos de acuerdo con sus requisitos físicos y la diversidad de servicios que brindan, se clasifican en tipos y categorías; se hará mediante el uso de letras o siglas y cada categoría mediante un número determinado de estrellas como se muestra en la tabla 1. (N.C 127: 2001)

Tabla 1 - Identificación y Categoría de los Establecimientos de Alojamiento Turístico (Fuente: N.C 127: 2001)

<i>Tipo de establecimiento</i>	<i>Sigla</i>	<i>1 estrella</i>	<i>2 estrellas</i>	<i>3 estrellas</i>	<i>4 estrellas</i>	<i>5 estrellas</i>
<i>Hotel</i>	H	X	X	X	X	X
<i>Aparthotel</i>	HA	X	X	X	X	X
<i>Villa</i>	V	X	X	X	X	X
<i>Motel</i>	M	X	X	X		

Se considera el turismo como una de las actividades más dinámicas a nivel mundial en el siglo XXI, y quien dice turismo, dice hoteles, lo que significa que la incesante actividad turística requiere una amplia gama de alojamientos, haciendo de la gestión de alojamiento uno de los pilares fundamentales de este sector. (Ayala, 2002; Matos, 2005).

1.4 La gestión de alojamiento en la industria hotelera.

La actividad más productiva para el establecimiento hotelero es la que corresponde al hospedaje, excepto en aquellos cuya capacidad para alojar clientes es mínima y la base principal de su negocio se centra en la restauración. La presencia de un cliente en un hotel afecta directa o indirectamente a cada unidad del establecimiento, pero algunas de ellas son las más afectadas, incluso antes de la llegada del cliente. El alojamiento cuenta

entre las principales, por lo tanto la dirección debe tener esto en cuenta a la hora de la gestión de alojamiento. Se debe tener presente la rigidez de la oferta de hospedaje desde el punto de vista cuantitativo y de tiempo, puesto que una vez concluido el día no hay posibilidad de almacenar o de recuperar el producto (la habitación). De aquí la necesidad de **conocer a fondo tanto la demanda real como la potencial**, de tal forma que hasta el último minuto exista la esperanza de vender todas las habitaciones. (Gallego J.F 2002).

Alojamiento está compuesto por dos áreas claves que hacen de la estancia del huésped pueda ser memorable o no, éstas comprenden **Recepción y Regiduría de Pisos**. La recepción es el “centro nervioso” del hotel y, como tal, constituye un sitio excelente para adquirir un conocimiento detallado de la manera en que opera un moderno establecimiento para hospedaje. La recepción es responsable de dar bienvenida a los huéspedes, administrar las habitaciones y manejar las quejas. Muchos de los integrantes del hotel trabajan detrás del telón, y es muy raro que lleguen a tener contacto personal con los huéspedes. En contraste con ello, el personal de recepción lleva a cabo su labor frente al público como los actores en escena. (Foster 1994).

Los clientes se forman su primera impresión del hotel, que en ocasiones es la más perdurable, con base en su experiencia con los hombres y mujeres que le atienden en la recepción. Por lo general, el primer contacto del cliente con el hotel, es con estas áreas. Independientemente de que la unidad de reservas suponga una entidad propia o forme parte del grupo de actividades de recepción, deberá existir un plan de actuación destinado al máximo aprovechamiento de la oferta de hospedaje basado en principios tales como:

- Conocimiento exhaustivo de la oferta.
- Determinación exacta del abanico de tarifas.
- Conocimiento exacto de contratos y condiciones con agencias, turoperadores, empresas, etc.
- Control efectivo de la disponibilidad.
- Obtención de datos estadísticos.
- Información y coordinación con todas las unidades afectadas.

-
- Estandarización del trato con el cliente.

Si las actividades resultantes de las reservas tienen un significado muy importante para el establecimiento, por cuanto el futuro cliente se crea una imagen más o menos definida de lo que se va a encontrar, la Recepción supone ya una realidad concreta “in situ”, que terminará de satisfacer o desagradar en el momento de la llegada. En la mente del cliente, el carácter y competencia del hotel se reflejan en la personalidad de los empleados de la recepción. Para los huéspedes que llegan, su comportamiento marca la pauta para toda la estancia. Para los clientes que se van, sus últimas palabras brindan impresiones perdurables. (Foster 1994).

Para el huésped no habitual, la primera impresión puede ser definitiva en una apreciación positiva o negativa del servicio en general. Resulta obvio señalar que, para la dirección, la recepción representa uno de los pilares básicos donde se apoya el negocio del establecimiento. Basta simplemente determinar sus **principales funciones** y comprobar la **importancia** de cada una de ellas. (Gallego J.F 2002).

- Es una **unidad promotora y vendedora**, no solo referida al alojamiento, sino también a otros servicios del establecimiento.
- **Recibe, atiende durante su estancia y despide** a los clientes.
- Suele ser, por lo general, **depositaria de las quejas y reclamaciones** de los clientes durante su estancia.
- Es donde el cliente trata de **conseguir la información** más diversa o **busca solución** a problemas que se le pueden plantear (prestación de servicios ajenos al establecimiento, por ejemplo).

La obligación más visible en la recepción consiste en hacer el registro y la salida de los huéspedes. A primera vista, pocas labores pueden parecer tan simples como saludar a la gente y hacerlos sentir bienvenidos. Sin embargo, cuando la recepción está ocupada, puede ser que se pongan a prueba los límites a los que puede llegar la paciencia y aptitud del personal. (Foster 1994).

No importa cuán atareados puedan estar, los integrantes del personal de la recepción deben desempeñar sus obligaciones con eficiencia, exactitud y compostura para que el flujo de huéspedes sea atendido de forma ordenada. Los **procedimientos de registro**

de **check in** (entrada del huésped) y **check out** (salida del huésped) constan de varios pasos sencillos pero esenciales, cada uno de los cuales es importante para el manejo eficiente de las habitaciones y el mantenimiento de una atmósfera agradable y ordenada en el mostrador de la recepción. (Ver anexo III y IV)

Por otra parte tienen la **obligación de vender**, en este caso el producto: **habitaciones**; las cuales dentro del establecimiento hotelero representan la parte más importante y significativa del alojamiento. (Gallego 2002). Son, en definitiva, el producto básico por el que el cliente paga su hospedaje y dependerá de las condiciones en que se ofrezcan el poder vender o no la producción.

Cada día “se fabrica” tantas unidades como habitaciones se tenga, y su demanda será mucho más fácil si las características de la oferta son adecuadas a las posibilidades del mercado. Por tanto al finalizar la jornada, el producto no vendido es irre recuperable y, por otra parte, ha originado unos costes que son imposibles de neutralizar. Esta es la gran dificultad que plantean las habitaciones y que se agrava en aquellos lugares con una estacionalidad muy marcada.

La dirección debe en esta materia tratar de conseguir los objetivos básicos que podrían plantearse con cualquier bien que existe en el mercado: **Producción, Calidad, Costo**. Aunque existe una rigidez determinada por el número de habitaciones, y no se puede producir más de lo que existe, sí hay que lograr que el total de lo no vendido se encuentre siempre en situación de ser ofrecido, y lo que existe ocupado reciba los servicios necesarios, como contraprestación de lo que paga el cliente. (Gallego J.F 2002).

La **calidad** debe estar expresada por la presentación y el mantenimiento de las habitaciones. Por su parte decoración, mobiliario, lencería, limpieza, etc., forman en su conjunto los puntos esenciales para calificar cualitativamente las habitaciones. Cuanto mejor sea la oferta en este sentido, más probabilidades existirán de que el cliente se sienta satisfecho y honre a la instalación de nuevo con su visita. Alcanzar la máxima producción, con la mejor calidad y al mínimo de costo, será la meta de una adecuada gestión.

Un mejor **aprovechamiento de los recursos humanos y materiales** que se utilizan en

esta área supondrá obtener su **máximo rendimiento**. Si estos conceptos representan el esquema primordial sobre esta parte del alojamiento, la presencia del cliente en el establecimiento generará una actividad tan importante como lo expuesto y cuyo contenido no debe olvidarse o minimizarse, pues significa la materialización del servicio que se está obligado a prestar. Por otra parte la gestión hotelera, sea cual fuere su dimensión, no se concibe hoy día sin una aplicación informática a medida, actualizada y que pueda ser desarrollada, al menos en un horizonte amplio que garantice su rendimiento, tanto económico como operativo. (Gallego 1996). El área de Ama de Llaves o **Regiduría de pisos** constituye el **complemento del área de Recepción** en el proceso de alojamiento turístico. Es muy importante dentro de la instalación hotelera, atendiendo a que su **misión es limpiar y acondicionar el producto habitacional** que es la esencia de toda empresa de alojamiento y genera los mayores volúmenes de ganancia. (Escuela de Hotelería y Turismo, 1999).

Se plantea que un estudio realizado en los Estados Unidos en un volumen de más de 45000 habitaciones, se obtuvo que la satisfacción de los clientes se alcanza fundamentalmente con la limpieza y confort de las habitaciones, resultado del esfuerzo del área de Regiduría de Pisos, es la razón principal que los clientes retornen a la instalación y se muestra en la tabla 2 (Kappa, 1997)

Tabla 2: Razones por las cuáles un huésped decide regresar. (Fuente: Kappa, 1997)

<i>Razones para volver</i>	<i>Para un total de viajeros (%)</i>	<i>Por frecuencia de viaje (%)</i>
Confort, apariencia y limpieza	63	63
Buen servicio	42	45
Facilidades	35	41
Ubicación conveniente	32	38
Precio razonable	39	35
Tranquilidad y privacidad	9	8

Para que los procesos de servicios fluyan con armonía y eficiencia se necesita de un factor clave, la calidad sin esta los procesos en los servicios carecerían de valor, pues nadie pagaría por ello.

En una instalación turística el **alojamiento es la llamada “operación constitucional”** y

es uno dentro de todas las actividades que ofrece la misma; en especial el departamento de regiduría de pisos, que resulta vital en el funcionamiento orgánico del hotel. Este departamento, con sus características y complejidad, desempeña una función determinante en el logro del objetivo principal de la entidad que es brindar un esmerado servicio y obtener beneficios económicos en una relación ganar – ganar entre clientes – hotel. Es por tanto sin temor a equivocarse “el corazón del hotel”, y por ende “el corazón del alojamiento” es la camarera. (Ruíz Torres, 2008)

A grandes rasgos se ha hecho una panorámica de la estructura principal del establecimiento hotelero, de sus funciones y objetivos, así como la gestión necesaria en cada caso. En la tabla 3 se muestran las “Vocales de la Hostelería”, cuyo significado se debe tener siempre presente en la gestión de cualquier servicio turístico.

Tabla 3: Vocales de la Hostelería Fuente (Gallego, 2002)

VOCALES	SIGNIFICACIÓN	LO QUE REPRESENTA
“ A ”	Acogida	El espíritu y la filosofía del negocio
“ E ”	Entorno agradable	Necesidad de sentirse a gusto
“ I ”	Intención verdadera de prestar servicio	Vocación
“ O ”	Oferta adecuada	Oficio y profesionalidad
“ U ”	Unidad de equilibrio entre precio y	La empresa se ha creado para desarrollar un negocio posible para todos.

1.5 El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

El proceso de perfeccionamiento empresarial cubano tiene como **objetivo** garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión (SDG) en las empresas estatales cubanas que logre un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007).

El Perfeccionamiento Empresarial, se rige por las políticas del Partido Comunista, del Estado y del Gobierno cubano, tiene como **objetivo supremo** garantizar el desarrollo de un sistema empresarial organizado, disciplinado, ético, participativo, eficaz y eficiente, que genere mayores aportes a la sociedad socialista y que todas las empresas se conviertan en organizaciones de alto reconocimiento social.

Con respecto a la **organización general** del proceso de perfeccionamiento empresarial,

cada Organismo o Consejo de la Administración Provincial deberá concebir en su estrategia, la implantación del Sistema de Dirección y Gestión en su sistema empresarial, para ello; exigirá a las empresas su incorporación al proceso. El proceso de perfeccionamiento empresarial está conformado de 9 pasos a seguir:

Primer paso: Preparación del personal

Segundo paso: Elaboración del diagnóstico inicial de la empresa.

Tercer paso: Aprobación del diagnóstico inicial de la empresa.

Cuarto paso: Diseño del Sistema de Dirección y Gestión en la empresa y elaboración del expediente final de Perfeccionamiento Empresarial.

Quinto paso: Defensa y aprobación del expediente en el Grupo Ejecutivo.

Sexto paso: Comprobación por el Secretaría Ejecutiva Provincial de Perfeccionamiento Empresarial sobre la preparación satisfactoria de los trabajadores y el consejo de dirección para emprender la etapa de implantación.

Séptimo paso: Aprobación del expediente mediante la emisión del acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros que autoriza la aplicación del sistema.

Octavo paso: Implantación en correspondencia con el cronograma elaborado.

Noveno paso: Mejora continua del sistema.

Al aplicar el SDGE, cada empresa se estudiará como un todo integral, abarcando todos los sistemas que lo componen, los mismos son:

- Sistema de Organización General.
- Sistema de Métodos y Estilos de Dirección.
- Sistema de Atención al Hombre.
- Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
- Sistema de Gestión de la Calidad.
- **Sistema de Gestión del Capital Humano.**
- Sistema de Gestión Ambiental.
- Sistema de Gestión de la Innovación.
- Sistema de Planificación.

-
- Sistema de Contratación Económica.
 - Sistema de Contabilidad.
 - Sistema de Control interno.
 - Sistema de Relaciones Financieras.
 - Sistema de Costos.
 - Sistema de Precios.
 - Sistema Informativo.
 - Sistema de Mercadotecnia.
 - Sistema de Comunicación Empresarial.

Siendo el sistema de Gestión del Capital Humano el de interés para la presente investigación, específicamente diseñado para una de las áreas de la empresa, que es la referida al alojamiento.

1.6 El Sistema de Gestión de capital humano.

El término **Capital Humano** apareció por primera vez en “Investment in Human Capital”, un artículo del premio Nobel en Economía Theodore W. Schultz publicado en 1961 en la American Economic Review. Desde entonces los economistas han cargado con muchos términos la maleta del capital humano. La mayoría coinciden en que el capital humano comprende habilidades, experiencias y conocimientos. (Davenport 2000). Algunos como el economista Gary Becker (otro premio Nobel) añaden personalidad, apariencia, reputación y credenciales. (Becker 1996). Y todavía otros como el consultor de Gestión Richard Crawford, equiparan al capital con sus propietarios, señalando que el capital humano consiste en personas hábiles e instruidas. (Crawford 1991).

Otros términos relacionados al sistema de capital humano sirven para comprender cada uno de los análisis realizados posteriormente en relación al Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano. El **capital** es la cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales. **Humano**: relativo al hombre o propio de él. Por tanto capital humano: es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo y **gestión**: efectuar acciones para el logro de objetivos. (Hernández 2007).

La tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero se observa también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el **fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje** continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias. (Decreto – Ley # 252 y Decreto # 281)

El **Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano**, es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas, y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. (Morales 2006)

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión del capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas. La eficaz implantación del sistema de Gestión del Capital Humano, debe conllevar a su certificación por las entidades autorizadas. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007a).

La **organización del trabajo** es la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar armónica y racionalmente, con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos.

El **perfeccionamiento** de la organización del trabajo debe estar estrechamente vinculado con el análisis que se efectúe sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo del hombre (salario, estimulación moral y material, condiciones, seguridad y

salud, capacitación, etc.) y con los demás elementos que influyen en la eficiencia de la empresa (tecnología, organización de la producción o los servicios, control y aseguramiento de la calidad, etc.)

La organización del trabajo esta conformada por un conjunto de elementos, entre los cuales se encuentran:

- La división y cooperación del trabajo.
- Los métodos y procedimientos de trabajo.
- La organización y servicio de los puestos de trabajo.
- La normación del trabajo.
- La organización de los salarios.

Todos estos elementos se encuentran interrelacionados, por lo que la modificación en uno de ellos, significa cambios en el conjunto.

La empresa para definir cuales estudios va a realizar debe efectuar un diagnóstico de la situación existente de la organización del trabajo con el fin de determinar la estrategia a seguir.

Los estudios podrán abarcar todas o algunas de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base de la empresa y podrá comprender el estudio y perfeccionamiento de todos lo elementos integrantes de la organización del trabajo o de algunos de ellos en dependencia de los resultados del diagnóstico. (Consejo de Ministros de la República de Cuba 2007a).

Los estudios de organización del trabajo se caracterizan por la integración de los procesos de la producción de bienes y servicios con los trabajadores, en un área de trabajo y se sustentan sobre la base de los principios siguientes:

- a. Integralidad, consiste en considerar todos los recursos materiales y financieros, así como el personal con que cuenta la entidad.
- b. Sistemática en la búsqueda permanente de las reservas que existen en cada uno de los procesos que realiza la entidad.
- c. Participación activa de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control aportando sus experiencias y sugerencias.

1.7 Los procesos básicos de la gestión de alojamiento en hoteles.

Un **proceso** se puede considerar como una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados. (Maynard, 1987)

En la ejecución de un proceso se realizan tanto **actividades materiales como informativas y financieras**. Los procesos se podrían representar, como aparece en la figura 2. Una entrada, que estaría asociada a un **proveedor**, un **productor** que estaría encargado de la transformación de la entrada en salida o producto; o sea agregar valor a las entradas, y el **cliente** (interno o externo) recibiría este producto o servicio. Un elemento vital para el buen funcionamiento del proceso, es la retroalimentación, pues al colocarse puntos de inspección y control de forma cuidadosa e inteligente a lo largo del flujo, se cuenta con información para elevar la calidad y efectividad en el trabajo.



Figura 2: Esquema elemental de un proceso. (Fuente: Rummler and Brache 1995).

Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos, por lo cual, la mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente Amozarrain (1999). Este autor tiene en cuenta diferentes tipos de proceso y así define proceso como el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. Así mismo Amozarrain (1999) plantea que las condiciones de un proceso son:

- Se pueden describir las entradas y las salidas.

-
- El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
 - Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
 - Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
 - El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización. (Aragón, 2005)

1.7.1 Clasificación de los procesos.

En la literatura existen muchos criterios para clasificar los distintos procesos, por ejemplo pueden ser necesarios y principales, o simples y complejos, entre otros; todos estos van a depender del propósito del estudio, pues estas clasificaciones son un medio no un fin, por tanto, para el desarrollo del presente trabajo se investigaron algunas que fueron empleadas según se precisaron. Teniendo en cuenta que ningún criterio de clasificación es totalmente abarcador y mucho menos logra que sus términos incluyan exactamente a cada situación o elemento que se encuentra en el área de interés, si resulta necesario su empleo para el análisis e investigación. Por las características de las organizaciones de servicio y en especial del sector hotelero (al cual está dirigida la presente investigación), se hizo necesario enfatizar la repercusión que pueden llegar a tener los procesos que se llevan a cabo en la instalación sobre el cliente, de esta forma se pueden encontrar procesos:

- **De Dirección y/o Estratégicos:** son los encargados de administrar los procesos claves y de apoyo, involucran personal de primer nivel, administran los procesos claves y de apoyo, gestionan otros procesos, y afectan a la organización en su totalidad (Hernández y Lemus, 2001).
- **Básicos o Claves:** Aportan valor al Cliente y entran en contacto directo con el mismo. Se define como aquel que es esencial para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio. Sus principales características son las siguientes:
 - Atraviesan muchas funciones

-
- Crean valor
 - Tienen impacto directo en el cliente
 - Claves en el funcionamiento de la Organización
 - El objetivo no es gestionar otros procesos fundamentales sino obtener un resultado
 - Desarrollan las capacidades de la organización
 - Relacionados con los objetivos fundamentales de la organización
 - Son valorados por los clientes

Los procesos claves o también llamados de flujo esencial son procesos que tienen una significativa relevancia para el desempeño de las entidades hoteleras. La interacción de estos procesos conforma el flujo esencial de una empresa hotelera.

➤ **De Apoyo y/o Soporte:** son procesos que aportan valor indirectamente al servicio que recibe el cliente, o no aportan valor, pero no entran en contacto directo con el mismo y son necesarios para el buen desempeño de los Básicos o Claves. Sus características son:

- Dan apoyo a los procesos fundamentales
- Normalmente están dentro de una función
- Sus clientes son internos

De acuerdo a lo expuesto anteriormente por el autor se considera muy importante el desglose de los procesos, ya que esto facilita una mayor comprensión y una visión más amplia del estudio de los procesos que llevan a alcanzar con mayor facilidad una mejora en los mismos trayendo beneficios para la empresa. Los procesos también ocurren en la esfera de los servicios por lo cual se hace imprescindible conocer sobre estos cuando se vaya a hablar de procesos de manera general. Por tanto se definen los principales procesos dentro de las instalaciones hoteleras y su clasificación correspondiente.

1.7.2 Clasificación de procesos en la industria turística.

Para analizar la división y cooperación del trabajo en la entidad es necesario conocer la secuencia e interacción de todos los procesos de la misma, la clasificación de los cuales se muestra a continuación. (Ruíz Torres, 2009)

❖ **Estratégicos:** Planeamiento y Mejora.

Este proceso garantiza la estrategia de la organización, sus planes económicos y

financieros, el control y la mejora basada en el Sistema de Gestión de Calidad implementado. Tiene relación con todos los procesos y subprocesos y el responsable del mismo es el director general.

❖ **Claves:** Atención al cliente, Alojamiento y Servicios Gastronómicos.

Los procesos claves, que están directamente vinculados a la atención y los servicios que se prestan a los clientes se interrelacionan estrechamente entre sí. El proceso de Atención al Cliente se encarga del contacto inicial desde la reserva de los servicios, continúa con el contacto inmediato en la bienvenida y finaliza el contacto con la despedida del cliente, su relación con Alojamiento y Servicios gastronómicos está definida por el tipo de servicio que solicita el cliente. Y es además quien tiene las herramientas para la medición de la satisfacción. Además se relacionan con el proceso de Servicios gastronómicos desde el punto de vista de garantizar la restauración y recreación y en las actividades contables a través del registro único en el sistema de facturación. El proceso Servicios gastronómicos asegura la restauración con un concepto integral a través de la elaboración de los alimentos y la animación y recreación de acuerdo a las tendencias actuales de los servicios de gastronomía. (Ruíz Torres, 2009). En el anexo I se expone el Flujo o Camino que sigue el cliente en la instalación; este facilita la comprensión de la clasificación de los procesos claves pues propone colocarse en la posición del consumidor y determinar cuáles son los procesos que son activados a su paso por la instalación.

❖ **De apoyo:** Abastecimiento, Servicios técnicos, Gestión de RR.HH, Seguridad y Protección.

El proceso de apoyo que es Aseguramientos, engloba a otros subprocesos todos importantes para garantizar el cumplimiento de la misión y de la política de calidad adoptada en la empresa: abastecimiento, servicios técnicos, gestión de los RR.HH y seguridad y protección de clientes.

En el anexo V se puede observar el mapa de procesos de la empresa objeto de estudio, el mismo fue realizado a partir de la información obtenida en estudios anteriores y modificados del existente de la instalación ya que el mismo presentaba deficiencias en cuanto a su diseño. (Ruíz Torres, 2009)

1.8 Conclusiones parciales del primer capítulo.

A partir de la investigación bibliográfica realizada, mediante las fuentes de información consultadas, se puede arribar a las conclusiones siguientes:

1. Poseer una clara definición sobre los conceptos que abarcan la industria hotelera es muy importante para tener un dominio adecuado de cada una de las entidades de alojamiento que se estudian.
2. Existen diferentes criterios para establecer la tipología y clasificación de las entidades de alojamiento turístico. En Cuba esta categorización está regida por la Norma 127 del 2001, que al igual que en el resto del mundo emplea el Sistema de las Estrellas de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan.
3. Los autores consultados coinciden en definir la gestión de alojamiento como la actividad más productiva para el establecimiento hotelero. De aquí la necesidad de conocer a fondo los objetivos, procedimientos y el capital humano de esta área, para gestionarlos de la forma eficiente.
4. El SDGE es una fuerte herramienta que permite que las empresas aumenten su eficiencia, organización, disciplina, y posibilita alcanzar metas superiores, este instrumento de dirección permite que las empresas puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.
5. Un adecuado diseño del SGCH en la Empresa una vía para alcanzar mejores resultados organizativos en la Empresa, no encontrándose en la revisión bibliográfica un procedimiento que se ajuste a las características de la organización objeto de estudio.
6. El tener definidos de forma clara los procesos en el área permite a los trabajadores contar con una visión más definida de su papel en la evolución del proceso, orientando mejor sus esfuerzos de perfeccionamiento del mismo, por lo tanto la gestión por procesos específicamente en el área de alojamiento de la entidad es de vital importancia para el cumplimiento de sus objetivos.



Capítulo 2

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL CAPITAL HUMANO EN EL ÁREA DE ALOJAMIENTO DE LA EMPRESA HOTEL “LOS CANEYES”

2.1 Introducción.

En el contexto de la investigación que sustenta el presente trabajo de diploma el desarrollo del marco teórico referencial permitió obtener un conjunto de argumentos sustentados en el análisis de la literatura y la información especializada disponible. Lo cuál se reafirma ante la consideración de las tendencias actuales de las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad y el reto que tienen hoy los establecimientos de alojamiento turístico de buscar herramientas, métodos y procedimientos de gestión que les permita adaptarse a las nuevas características del sector a nivel mundial. En este capítulo se procede al diagnóstico del Capital Humano en el área de alojamiento del Hotel “Los Caneyes”, un hotel de tránsito, categoría tres estrellas, se pretende fundamentalmente determinar la situación real de la gestión del capital humano en esta área del hotel y detectar las principales deficiencias para actuar sobre su mejoramiento.

2.2. Procedimiento para el diagnóstico del capital humano en el área de alojamiento de un hotel

Para que el **diagnóstico de capital humano** sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del sistema de capital humano en el área objeto de estudio (Montaño, 2004b) dado que su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionamiento. Se trata de un intento para vincular una diversidad bastante extensa de factores variables, con los resultados futuros de la gestión de capital humano y el bienestar de los trabajadores del área. El diagnóstico sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es un importante paso para elaborar el sistema de capital humano en el área de alojamiento de un hotel. (Montaño, 2004a; Martínez y col, 2002). Para realizar el diagnóstico de capital humano deben tenerse en cuenta aspectos como los que aparecen en el anexo XXIV, conociendo que para elaborar su visión, no como sueño sino como estado deseado mínimo aceptable en los próximos años, expresado a través de los valores y atributos principales y genéricos; un paso importante

es establecer primero la misión como la razón de ser del área de alojamiento como unidad estratégica de negocio del hotel, su objetivo supremo, sus valores, su ámbito y su sitio en el mundo, realizando el análisis objetivo de **los problemas internos y externos**, que permita conocer sus **fortalezas y debilidades**, así como las **amenazas y oportunidades**, como base para utilizar los medios y vías adecuados para seleccionar la gestión de capital humano adecuada, y de esta forma dando los pasos para transitar desde enfoque tradicional de la administración de personal, hacia la aplicación del sistema de gestión del capital humano.

En el análisis de las **variables internas** (fortalezas y debilidades) se utilizan encuestas, entrevistas, tormentas de ideas y trabajo en grupo. Este análisis abarca toda el área de alojamiento, evaluando cada situación organizado a través de los elementos establecidos en el sistemas de capital humano del SDGE y la información disponible (Martínez y col, 2002)

En el análisis de las **variables externas** (amenazas y oportunidades) se tiene en cuenta principalmente el entorno general a través de sus diferentes dimensiones, son evaluadas por los directivos del área de alojamiento las variables de cada dimensión, tomando una escala de valores de 0 a 10, se incluyen aquellas variables de mayor incidencia dentro de cada dimensión analizada, utilizando información internacional, nacional y territorial.

El resultado final del diagnóstico de capital humano constituye un paso importante en el proceso de elaboración del sistema de capital humano del área de alojamiento del hotel (Martínez y col, 2002).

En el anexo XXIII se pueden observar las principales características del proceso de diagnóstico de capital humano en el área de alojamiento de un hotel.

2.2.1 Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico de capital humano en el área de alojamiento de un hotel.

Paso I: Formación del grupo de diagnóstico:

Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable, crear un grupo que se dedique, a esta actividad. Este grupo deberá estar integrado, por expertos conocedores de la actividad de organización del trabajo, del proceso de recepción hotelera, del proceso de regiduría de pisos, de los salarios, de la actividad laboral, técnicos y economistas.

Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de los dirigentes, el sindicato y los trabajadores en general.

El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y técnicas para desarrollar diagnósticos.

El equipo deberá tener presente que enfoque y tratamiento debe dársele a los **problemas** que existen en estos momentos en el área a partir de interiorizar las premisas siguientes:

- ✓ El tener **problemas**, no constituye un **problema**, no es nocivo, pues lo importante es identificarlo, conocer sus causas y buscar las posibles soluciones para su erradicación.
- ✓ No deberán asociarse los **problemas** al agobio o a la desesperación.
- ✓ Cada **problema**, deberá identificarse y clasificarse a partir de la esencia de la labor.
- ✓ Los **problemas**, deberán, siempre despersonalizarse. **No buscar culpables.**
- ✓ Analizar los **problemas** desde los distintos ángulos, **descomponerlos para su análisis.**
- ✓ Es importante conocer las diferentes versiones, o criterios, en torno a la identificación de problemas. Esto facilitara madurar las posibles soluciones.
- ✓ Aplicar en todo momento la regla del 20 x 80. Focalizar el 20% de los problemas, buscando el 80% de las soluciones. Este aspecto ayuda a su jerarquización y a actuar prioritariamente en aquellos que son vitales para el funcionamiento del área.

Paso II Elaboración del cronograma de diagnóstico:

Es recomendable **elaborar un cronograma** para el desarrollo del diagnóstico, donde se reflejen la fecha en que se realizara el diagnóstico, en cada uno de los procesos del área a diagnosticar.

Paso III Ejecución del diagnóstico de capital humano en el área de alojamiento.

III.1 Principios básicos para la ejecución del diagnóstico.

1. Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción, debiendo organizarse el **análisis interno**, en correspondencia con el sistema de capital humano establecido en el **SDGE**.
2. Cada uno de los aspectos contemplados, se describirán y analizarán con claridad

y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias. En este sentido, el análisis de los valores, datos e indicadores cuantitativos, se completará siempre con criterios cualitativos.

3. No basta con identificar y describir cuantitativamente los niveles, número de personas, etc. Es necesario completarlo con una valoración cualitativa de la jerarquización de la autoridad, de la especialización funcional, de la coordinación de actividades y de la cooperación existente de los efectos en cada uno de los niveles de análisis.
4. Se clasificarán los problemas detectados en: **problemas internos** del área y **problemas externos** al área, especificando el nivel de dirección donde tiene solución, así como si son problemas de carácter objetivo o subjetivo.

La clasificación de los problemas, en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad, de lograr despejar los provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio.

III.2 Caracterización general del área de alojamiento objeto de estudio.

Esta caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con el área y los procesos que en ella se realizan y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes (Martínez y col 2002)

III.3. Análisis externo del área de alojamiento.

El **análisis externo** permite identificar las demandas del entorno, las que proyecta hacia el área en forma de **oportunidades**: hechos, situaciones o fenómenos que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia y pueden favorecer si son aprovechados y de **amenazas**: hechos, situaciones o fenómenos que existen potencialmente en el entorno y que están fuera de la voluntad y en caso de manifestarse, si no son considerados inciden de manera negativa en los resultados esperados. Los aspectos bajo este tema sintetizan la relación entre un área de alojamiento y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en sentido amplio. (Martínez y col, 2002; Acebedo, 2002)

El **entorno** constituye el conjunto de todos los factores o hechos externos relevantes que son significativos para la actividad del área de alojamiento (Tena, 2000). En este

contexto es viable destacar dos niveles: **macroentorno o entorno general**: conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en el área y su ulterior desarrollo; y **microentorno o entorno competitivo**: conjunto de entidades y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento del capital humano en el área. (Lavandero, 1998; Martínez, 1998)

III.3.1. Análisis del entorno general o macroentorno del área de alojamiento de un hotel

Este proceso considera el conjunto de factores del entorno de carácter económico, político, social, tecnológico e internacional cuyas influencias configuran un marco de actuación donde el capital humano del área de alojamiento construye su posición. (Acebedo, 2002; Martínez y col, 2002)

III.3.2. Análisis del entorno competitivo o microentorno del área de alojamiento.

Al particularizar el entorno se presta en este caso especial atención al estudio del sector a que el área pertenece, denominándose sector al conjunto de entidades que realizan la misma actividad, reuniendo información sobre el mercado y los competidores y evaluando su evolución potencial futura, para de esta forma reducir la posibilidad de sorpresas y los riesgos que puede encontrar en ese terreno. De esta forma queda constituido el denominado microentorno o entorno competitivo del capital humano en el área de alojamiento de un hotel.

Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector, siendo el criterio más generalizado el inspirado por Michael Porter (1980), sobre estrategia competitiva y sus cinco fuerzas competitivas: clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutos.

En los procesos de elaboración del sistema de capital humano del área de alojamiento del hotel como unidad estratégica de negocio, el **estudio del entorno general y competitivo** confronta dos grandes dificultades: no existe hábito de su análisis, por lo que están muy poco desarrolladas las habilidades para analizar el entorno y tampoco existe una cultura a nivel de sistema gubernamental en cuanto a información a brindar

regularmente para un mejor conocimiento del mercado por parte de las entidades (Martínez y col, 2002)

III.4 Análisis Interno del área de alojamiento de un hotel.

En este caso, se recopila y analiza la información organizada según el sistema de capital humano del SDGE, relacionados en el Decreto 281 del 2007 lo que permite utilizar toda esta valiosa información. (Martínez y col, 2002). En el anexo XVI se pueden observar las técnicas para realizar el diagnóstico del área de capital humano.

2.3 Aplicación del procedimiento de diagnóstico en el área de alojamiento de la Empresa Hotel “Los Caneyes”

Paso I. Formación del grupo de diagnóstico.

Para la formación del grupo de trabajo para la realización del diagnóstico de capital humano en el área de alojamiento del hotel, se procedió a determinar el número de expertos necesarios, para ello se estableció un nivel de confianza del 99%, una proporción estimada de error del 1%, un nivel de precisión de $\pm 10\%$ y una constante estimada K de 6,6564, obteniéndose como resultado que se deben emplear siete (7) expertos (ver anexo XXV). A partir de esta determinación se seleccionaron los miembros de dicho equipo quedando conformado el mismo como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4 Relación de expertos seleccionados. (Fuente: elaboración propia)

<i>Nombres y Apellidos</i>	<i>Cargo u ocupación</i>	<i>Años de experiencia</i>
<i>1- Lic. Dalia Mendoza Martínez</i>	Subdirector de Recursos Humanos	13
<i>2- Dr.C. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez</i>	Director del Cetur de la UCLV	35
<i>3- Ing. Dayron Benítez Salvador</i>	Jefe del Grupo de Perfeccionamiento Empresarial	1
<i>4- Lic. Alexis García Gómez</i>	Jefe de Recepción Hotelera	3
<i>5- Lic. Niurka Isaac Eduarte</i>	Ama de Llaves	4
<i>6- Lic. Lino Delgado Sánchez</i>	Esp. “C” en Gestión de la Calidad	13
<i>7- Ing. Kenia Álvarez Cepero</i>	Esp. “C” en Gestión de Recursos Humanos	9

La selección se realizó teniendo en cuenta el nivel de conocimiento que tienen los expertos sobre el tema a tratar y experiencia en la tarea, de manera que garantizarán resultados consecuentes con el objetivo conseguido.

Paso II Elaboración del cronograma de diagnóstico:

El cronograma de diagnóstico confeccionado para llevar a cabo dicha actividad se puede observar en el Anexo XXV.

Paso III Ejecución del diagnóstico de capital humano en el área de alojamiento del hotel.

III.2 Caracterización general del área de alojamiento objeto de estudio.

El Hotel “Los Caneyes” está situado en la avenida Eucaliptos y Circunvalación en la ciudad de Santa Clara muy próximo a la zona de la plaza y El Memorial Ernesto Che Guevara, entre frondosos árboles, cocoteros y helechos, se encuentra este atractivo hotel categoría **3 estrellas** perteneciente al grupo Hotelero **Cubanacán**. La instalación brinda un alojamiento de 96 habitaciones climatizadas distribuidas en 31 cabañas, 9 módulos de 6 habitaciones cada uno; y uno de 10 habitaciones, todas ellas con baño privado, TV vía satélite, radio, caja de seguridad y teléfono, en total suman 93 habitaciones estándar y una habitación para discapacitados y 2 Suites (Caney Hanabanilla 5 y 10) que son habitaciones de mayor confort y estándares superiores; estas últimas según su tamaño, se diferencian en Suite y Junior Suite (cabaña 41).

Otros servicios complementarios al alojamiento ofrecidos por el hotel son: alquiler de caja de seguridad, cambio de moneda, facilidades para minusválidos, servicios médicos, telefonía nacional e internacional, fax, expo-venta de obras de arte, venta, promoción y comercialización de mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado, servicio de comedor obrero a empresas y organizaciones económicas que son arrendatarios de habitaciones, locales y espacios del hotel, además de arrendamiento temporal de locales y áreas de la instalación con equipamiento y servicios incluidos, si fuera necesario, para actividades de congresos, convenciones, protocolo, conferencias, celebraciones, eventos, banquetes y otras similares. La instalación dentro de su cartera de productos ofrece opciones para clientes nacionales y para aquellos extranjeros que se encuentren de visita en la ciudad y no deseen hospedarse en el hotel, entre estas se

encuentran, la piscina como una modalidad recreativa diurna con servicio gastronómico y música indirecta y la sala de fiestas “Songa Club” que funciona como cabaret todas las noches, ambas opciones se venden en la recepción del hotel mediante covers que incluyen la entrada más un consumo mínimo en la instalación.

El hotel es catalogado como un **hotel de tránsito** con el 92 % de su turismo de paquete y con una **estancia promedio de 1.22 días**. Por tanto, su actividad fundamental es: prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible. El hotel opera con un **por ciento de ocupación** sobre las habitaciones físicas del **70.33 %** y un **90.02 % de ocupación sobre las habitaciones** disponibles. Al ubicarse en la región central y ofertar un producto conformado para el turismo de recorrido o tránsito, los principales competidores del hotel “Los Caneyes” son todos aquellos establecimientos de alojamiento tanto hoteleros como extrahoteleros que en la región central del país ofrecen un producto similar, es decir, hoteles ubicados en entornos urbanos o próximos a este, cuyos principales valores están básicamente en el alojamiento y restauración para una estancia promedio de una noche o dos, por tanto todas las instalaciones de alojamiento de Cienfuegos, Santi Spíritus, y Trinidad así como en Santa Clara: Villa La Granjita, Santa Clara Libre y los hostales constituyen los competidores más fuerte para el hotel “Los Caneyes”.

Las agencias que mayor volumen de operaciones mantienen con el hotel son: Cubatur, Cubanacán, Gaviota Tours S.A., Cubamar y Havanatur S.A., sumando entre todas un **40.79% de los turistas-días alojados en el hotel** y un **34.01% de los ingresos** obtenidos. Además de estas agencias de viajes que mueven clientes extranjeros hacia el hotel, en el 2008 se obtuvieron elevados ingresos por: Opcionales en moneda nacional (27.9%), Cuba deportes (2.07%), Guías y Choferes (2.82%) y mediante firmas y empresas en USD (2.04%). Los proveedores más demandados por el hotel son: **Abatur ITH Villa Clara**, esta empresa comercializadora constituye el proveedor por excelencia del sector turístico y los productos que con mayor frecuencia adquiere el hotel, en el anexo II se pueden observar otros proveedores más especializados en sus producciones

de la empresa. El **área de alojamiento** cuenta con una plantilla de **23 trabajadores** que abarcan las áreas de Recepción y Regiduría de Pisos distribuidos como sigue:

El área de **Recepción** cuenta con una plantilla aprobada de ocho **(8) trabajadores**, distribuidos en un (1) Jefe de recepción hotelera, cinco (5) recepcionistas hoteleros y dos (2) asistentes de servicio de alojamiento (Maletero). Por su parte el área de **Regiduría** cuenta con una plantilla aprobada de **15 trabajadores** distribuidos en una (1) ama de llaves, una (1) supervisora de pisos, un (1) ropero, cuatro (4) limpiadoras de centros turísticos (LACT) y ocho (8) camareras de habitaciones, en el anexo XXII se puede observar el organigrama del área.

Para el análisis detallado del área es necesario delimitar los procesos que se desarrollan en el área como se describe a continuación.

Definición, estructura y funciones del área de alojamiento de la empresa Hotel “Los Caneyes”

En el hotel esta actividad comprende estructural y funcionalmente todos los **servicios de recepción**, atención durante la **estancia y despedida del huésped** en el establecimiento. A través de dichos servicios, es ejecutada la mayor parte de las operaciones vinculadas a la permanencia del cliente, resultando significativa la prioridad que estos poseen con relación a otros servicios que se prestan en el hotel, como son la gastronomía, la animación y la recreación, teniendo en cuenta la responsabilidad que la instalación asume al tener personas residiendo, pernoctando y con sus pertenencias (equipajes, ropas, documentos, valores, artículos de uso personal) en el interior de la misma. De acuerdo al orden de prioridad de satisfacción al cliente se considera el proceso de alojamiento como clave y de vital importancia para el hotel.

Conciernen, por tanto, al área de alojamiento, las siguientes funciones principales:

- Atención a la llegada y salida del huésped.
- Atención a las habitaciones y servicios durante la estancia del huésped en la instalación.
- Atención a las áreas comunes y de tránsito (lobby, pasillos, escaleras, salas de estar.)

En la secuencia de las operaciones y departamentos que las ejecutan se encuentran:

-
- 1. Recepción** (registro de entrada y salida, asistencia a los servicios de alojamiento, facturación).
 - ❖ Venta de covers.
 - ❖ Maletero y custodia de equipajes.
 - ❖ Teléfonos (atención a la pizarra, recepción y traslado de mensajes, servicio de matutino).
 - 2. Regiduría de pisos** (supervisión y atención a habitaciones y áreas comunes, limpieza, higiene, ropería).

Proceso de Recepción Hotelera.

Es el departamento donde tiene lugar la **acogida y despedida** del cliente, además que a través de esta se solicitan, gestionan y controlan varios de los servicios correspondientes a la estancia de los huéspedes, como son: **Check-In, Check-out**, cambio de moneda, servicio de Internet, de telefonía, fax, venta de cajas de seguridad y covers para Piscina y Sala de Fiestas.

En el proceso de Recepción se producen entradas materiales de folletos de promoción que se entregan a los huéspedes así como la documentación para la realización del check in y check out; también se le ofrece al cliente que lo solicite llaves de cajas de seguridad donde pueden guardar objetos de valor, también se entregan manillas para diferenciar los servicios al cliente y el tipo. En esta área se pagan todos los servicios y la recepcionista es la encargada de cobrarlos así como de informar al cliente de todas las opciones y disponibilidad del hotel, también se debe informar al Ama de Llaves de la ocupación del hotel y el estado de las habitaciones. En el anexo XIII se muestran los flujos materiales, informativos y financieros que tienen lugar en el proceso de Recepción.

Proceso de Regiduría Hotelera.

El Departamento de Regiduría se encarga de la limpieza, acondicionamiento y mantenimiento, tanto de las habitaciones como de pasillos, oficinas, áreas comunes del hotel. (Ver anexo VII y VIIa). Las entradas materiales en este proceso son de amenities (artículos de bienvenida) y lencería que se utilizan para la limpieza y avituallamiento de las habitaciones, las llaves de estas y los modelos de control de útiles asignados, no existe un flujo financiero ya que en esta área no se paga ningún servicio y con respecto a

las informaciones que se manejan son las referidas al estado de las habitaciones antes y después de realizado el trabajo como se puede observar en el anexo XIV.

III.3. Análisis Externo del área de alojamiento.

Determinación de los puntos débiles y fuertes del hotel, sus amenazas y oportunidades.

Para realizar esta actividad se hizo una sesión de trabajo empleando la tormenta de ideas en el grupo de trabajo a partir de las entrevistas y encuestas realizadas a los trabajadores del área, a partir de la cual se definieron las principales oportunidades y amenazas del área de alojamiento del hotel objeto de estudio y se definieron las siguientes:

Amenazas

- 1- Demoras e inestabilidad en la entrega y reposición de la lencería por parte de la entidad que presta este servicio.
- 2- Incremento de la competencia con el desarrollo del alojamiento de los hoteles en la cayería norte y en el centro de la ciudad.
- 3- Aparición de alojamientos más atractivos y diversificados a nivel nacional.
- 4- Alojamientos internacionales con gran experiencia turística.
- 5- Crisis financiera que azota al mundo.
- 6- Disminución de arribo de turistas debido a la pandemia del virus AH1 N1 que afecta a casi todo el orbe.
- 7- Ausencias de programas de formación adecuados para los trabajadores del área lo que reduce su capacidad para actualizarse.

Oportunidades

- 1- Creciente interés por la historia y la figura del Ché en los mercados emisores de turismo y todo el aumento de la demanda de turismo cultural.
- 2- Cercanía a la ciudad, alojamiento cercano a la plaza de la Revolución y al memorial del Ché.
- 3- Posibilidad de alojamiento para clientes nacionales directos.
- 4- Sistema de formación (Formatur) en la provincia.
- 5- Alojamiento con clima favorable para desarrollar el turismo todo el año.

Una vez definida esta situación, se puede realizar el análisis del entorno competitivo del área de alojamiento.

III.3.1. Análisis del entorno general o macroentorno del área de alojamiento del hotel.

Para efectuar este análisis, se procedió a determinar cuales eran los factores claves del entorno (económicos, socio-culturales y demográficos, político-legales, tecnológicos y ecológicos) que ejercen una influencia significativa sobre el área de alojamiento de la entidad.

Entorno Económico.

Se caracteriza por una economía generadora de divisas, condicionada por la prominencia absoluta del sector Estatal y el papel regulador del Estado, la dirección de la sociedad cubana rectorada por el Partido, la ejecución del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, que no solo se ha desarrollado a si mismo sino que ha condicionado la multiplicación de otras ramas de los servicios que requiere la creciente demanda turística como en los alojamientos que se ofrecen, que ya recibe el 60% de su consumo de producción nacional.

Entorno Político-Legal.

El Partido, la UJC, las organizaciones de masas, el pueblo y cada uno de los cuadros y trabajadores, encaminan los esfuerzos para fortalecer una conciencia cimentada en la dignidad humana, buscando las formas apropiadas en correspondencia con las características específicas de esta compleja actividad económica, social y humana. Existe en el país un sistema único de formación (Formatur) en diferentes especialidades que se encarga de la formación del personal que será vinculado a las instalaciones turísticas. Esto garantiza que los futuros trabajadores del sector posean el conocimiento necesario para su óptimo desempeño.

Entorno Socio Cultural Demográfico.

En este sentido, la capital Villaclareña presenta un potencial cultural elevado caracterizado fundamentalmente por el Complejo Escultórico “Memorial Comandante Ernesto Che Guevara” que está integrado por cuatro áreas funcionales: la Plaza atravesada por la Avenida de los Desfiles, la Tribuna, el Museo y el Memorial.

Más de 2,5 millones de cubanos y extranjeros han visitado este sitio que rinde homenaje a este héroe cuya figura constituye un paradigma de libertad en todo el mundo, y su imagen representa un símbolo de la lucha de los pueblos oprimidos. Según cifras oficiales, entre los visitantes desde la inauguración de la Plaza, el 28 de diciembre de 1988, hasta septiembre de 2008, figuran 1163155 extranjeros provenientes de más de 100 países. Por otra parte se observa en la actualidad que varias de sus construcciones con valor histórico, arquitectónico y cultural no están bien conservadas, el Teatro de la Caridad y la Casa de la Ciudad son ejemplos de ello, además, algunas de las calles que facilitan el acceso al parque Vidal están bloqueadas por la ejecución de remodelaciones constructivas, lo que afecta considerablemente la belleza del paisaje urbano. Otro elemento que puede llegar a constituir un nuevo atractivo turístico que puede propiciar mayor estancia en los alojamientos es el monumento que rinde homenaje al Papa Juan Pablo II, único en Cuba y de gran interés para el turista.

Entorno Tecnológico.

Existe un desarrollo vertiginoso de las fuerzas productivas a escala mundial, unido a la apertura cubana del capital extranjero estos factores han incidido en una demanda mayor de la calidad de los productos y servicios y su tendencia a aumentar. Esta apertura ha potenciado gradualmente el desarrollo tecnológico en los distintos sectores situando a estas instalaciones turísticas en mejores condiciones para enfrentar las exigencias del mercado. El aumento de las inversiones en el turismo y la apertura cubana a la inversión de capital extranjero ha sido determinante en el comportamiento del entorno cubano. El mayor nivel de exigencia en los productos y servicios solicitados, requiriéndose cada vez más un nivel de profesionalidad y perfeccionamiento, lo que ha traído el consecuente desarrollo de las fuerzas productivas. El surgimiento de nuevas empresas relacionadas con capital extranjero de una u otra forma, la introducción de tecnologías de avanzadas, la diversificación de los productos y servicios prestados por las mismas, son características presentes en nuestro ámbito empresarial. Se produce una renovación paulatina de la tecnología existente en correspondencia con la disponibilidad CUC que permita el acceso a ella.

Entorno Ecológico.

En Cuba existe un gran nivel de educación y conciencia con relación a los problemas del medio ambiente, se promueve el desarrollo turístico en estrecho vínculo con la naturaleza para minimizar el impacto sobre los ecosistemas. En el territorio existe y se mantiene a pesar de las limitaciones una cultura de limpieza y conservación del medio que favorece la actuación de la entidad. El Ministerio de Turismo, en coordinación con el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, El Ministerio de Economía y Planificación y demás órganos y organismos competentes, desarrolla estrategias para garantizar el desarrollo sostenible del turismo. La promoción internacional del turismo cubano como un turismo sano, y el encontrarse en el territorio instalaciones naturales dedicadas específicamente al reestablecimiento de la salud, la conservación de medio ecológico, constituye una premisa fundamental para los próximos años. Cada año aumenta en el mundo el número de veraneantes que prefieren utilizar o combinar sus vacaciones con el ecoturismo y de esta forma ponerse en contacto con la naturaleza. Esta modalidad es exigente ya que debe armonizar los intereses de los turistas con el cuidado del medio ambiente y la preservación de la flora y la fauna.

III.3.2. Análisis del entorno competitivo o microentorno del área de alojamiento.

El análisis del entorno específico de la organización se realizó tomando en cuenta el enfoque de las cinco fuerzas de la competencia según Porter.

Clientes principales.

Entre los principales segmentos de mercado que se alojan en el hotel se encuentran: turismo de paquete acompañado de guía y chofer, turismo directo, y turismo con fines de negocio en la ciudad, patrocinado por empresas y firmas tanto cubanas como extranjeras. En cuanto al turismo internacional, los principales países emisores son: Alemania, Francia, Holanda, Bélgica, Italia e Inglaterra. Por las encuestas realizadas en el hotel al 50% de la ocupación, se puede apreciar que el área de alojamiento del hotel se encuentra en la preferencia de sus actuales clientes. En sentido general, el resultado del análisis realizado ha demostrado la percepción favorable de los clientes sobre los servicios del área en el hotel.

Principales proveedores.

El Hotel tiene con sus proveedores amplias relaciones de colaboración que le permiten, a ambas partes, el desarrollo satisfactorio de sus actividades. La gestión de la entidad se centra en garantizar que los proveedores contratados suministren los productos que se necesitan para cumplir con los estándares que su categoría requiere. Dado el carácter de los servicios que brinda la entidad, se deben buscar proveedores estables, que sus productos cumplan las normas de calidad establecidas. El principal proveedor del área es comercializadora I.T.H. es el suministrador de alimentos, materiales de oficina, además de Suchel Camacho que es quien abastece de amenities al área. Otros proveedores de la entidad en general se pueden observar en el anexo VI.

Análisis de los competidores.

Existe una gran competencia que caracteriza el mercado actual dado por la presencia de un gran número de negocios turísticos, el Hotel está insertado en región cargada de competidores, pero el competidor directo de la instalación es el hotel Villa “La Granjita”, con un alojamiento que cuenta con 75 habitaciones, climatizadas de ellas 2 sencillas, 9 triples y el resto dobles, todo esto con un confort que incluye baño privado, aire acondicionado, televisión por satélite, radio, teléfono, agua fría y caliente, algunas con balcones y terrazas, con un promedio de estancia por turista de aproximadamente 1,2 días.

III.4 Análisis Interno del área de alojamiento de un hotel.

Situación existente de la organización del trabajo en el área de alojamiento del hotel.

La división y cooperación del trabajo.

La división y cooperación del trabajo establecida logra la utilización plena del tiempo laboral, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo de la fuerza de trabajo. Los estudios de aprovechamiento de la jornada laboral realizados a las camareras de habitaciones reflejan que este es de un 99.99%, como se observa en el anexo XIX, XIXa, XIXb se comprueba que se utiliza plenamente el puesto de trabajo, aunque cabe señalar que esta cifra es muy elevada y de ella se infiere la carga física que tiene que soportar la camarera de habitaciones.

Con respecto a la valoración del estado de preparación de los técnicos, tecnólogos y trabajadores para resolver, en tiempo y forma, los problemas que se presentan en el proceso de prestación de servicios; se observa que los directivos, técnicos y trabajadores, están debidamente calificados para realizar su trabajo, con gran experiencia, capacidad para dar solución a los problemas presentados en el proceso de producción y de servicio hotelero. Se logra una participación adecuada de estos, aunque es necesario profundizar en su preparación.

Por otra parte se prevé la participación activa e interrelacionada de las funciones de organización del trabajo con el resto de las áreas especializadas de la entidad a los efectos de: la determinación de los costos del producto; la garantía de la calidad; las condiciones del mercado ya que en las funciones de los directivos, los técnicos y trabajadores están definidos y se ven reflejadas en los indicadores de la evaluación de desempeño. Por tanto se prevé la participación activa en la organización del trabajo de cada uno de las áreas que determinan los procesos claves de la entidad en este caso referidos exclusivamente al alojamiento, teniendo en cuenta su efecto integrador. Con respecto a la cantidad de trabajadores de cada unidad organizativa o nivel estructural este por lo general está en correspondencia con la carga de trabajo determinada por las funciones, tareas y contenidos de trabajo que deben ejecutar así como el comportamiento de la ocupación en el hotel, pero cabe señalar que en el área de Regiduría de Pisos las camareras no dan abasto para realizar sus tareas y destacan las encuestas la carga de trabajo existente y la necesidad de contratar más personal o realizar un mejor balance de carga y capacidad para disminuir la carga.

Los métodos y procedimientos de trabajo.

Los procedimientos y métodos establecidos son adecuados, no obstante se debe profundizar a través de un estudio para seguir mejorando los aspectos de calidad en el servicio pues las habitaciones a limpiar en ocasiones están por encima de las posibilidades y cabe señalar que la carga excesiva produce desgaste, merma la productividad y calidad del trabajo, afecta la salud y desmotiva al trabajador. Los métodos y procedimientos de trabajo están orientados según los manuales de procedimiento del grupo Cubanacán, y la documentación elaborada para cada puesto de

trabajo es la adecuada para la actividad y está relacionada con el puesto de trabajo, pero se debe seguir perfeccionando para mejorar su calidad y se hace necesaria su actualización. Por tanto específicamente es necesario actualizar los manuales de procedimiento de los procesos de Recepción, Limpieza de habitaciones y Limpieza de áreas, que determinan los procesos claves en la empresa.

Para determinar la actualización de los manuales y el grado de utilización que tienen por parte de los trabajadores se realizan controles internos por parte de los directivos ya que cada uno tiene la preparación adecuada para realizarlos en las diferentes áreas de servicio, los controles externos se realizan por la Escuela de Hotelería y Turismo de Villa Clara y por Especialistas del Centro de Estudios Turísticos de La Universidad Central de las Villas. Como resultado de estos controles tanto internos como externos se puede observar que existen diferencias entre las actividades que se realizan y los manuales de procedimiento, esto se observa en el trabajo de las camareras de habitaciones y está dado fundamentalmente por la carga de trabajo que tienen y en algunos casos por desconocimiento y falta de estudio de los manuales de operación, por lo que se debe profundizar en el dominio y el conocimiento de las actividades. A continuación se explican los métodos de trabajo de los trabajadores que laboran en alojamiento.

Método actual de trabajo de la camarera de alojamiento.

El trabajo de las camareras debe regirse por el Manual de Explotación Hotelera de la Compañía de Hoteles Cubanacán que abarca todas las acciones, operaciones y funciones que debe seguir en su actividad según el tipo de habitación. Las camareras de alojamiento desempeñan una jornada laboral con una duración 8 horas, que se inicia a las 9:00 a.m hasta las 5:00 p.m., comienza cuando se le hace entrega del modelo de reporte de las habitaciones y las llaves a cada camarera que tiene asignado un número que oscila entre 13 y hasta 22 habitaciones. El método de trabajo actual de las camareras por tipo de actividad de limpieza que realiza; la empresa lo describe gráficamente como se muestra en el anexo VIII y VIIIa.

Proceso de limpieza de una habitación

El estado de las habitaciones responderá a la clasificación: vacía sucia, vacía limpia, ocupada y fuera de orden. El orden de limpieza por habitaciones puede variar en

dependencia de las características de los huéspedes alojados en el hotel, teniendo en cuenta la necesidad del turismo hospedado y el movimiento operacional diario. En las habitaciones vacías limpias se realiza solo un repaso de las mismas (Ver anexo X). La limpieza y el acondicionamiento de habitaciones vacías sucias comprenden el dormitorio y el baño, así como la sala en el caso de las suites (Ver anexo XII). El tipo ocupadas se deben tener en cuenta las preferencias y necesidades del huésped. (Ver anexo XI). El tipo fuera de orden es una habitación en la que se va a realizar algún trabajo de reparación o mantenimiento que lleva el desmantelamiento de todos los medios con que esta cuenta.

Método actual de trabajo de las LACT

En general, la limpieza de las áreas comunes o nobles debe llevarse a cabo preferentemente en los horarios en que menos movimiento de público exista, y en el caso de las oficinas, seguir los mismos pasos cuidando de no cambiar de lugar los libros, documentos y artículos de oficina. El repaso de la limpieza de las áreas comunes se realizará una o más veces al día, atendiendo principalmente a pisos, depósitos de desperdicios, ceniceros y ordenamiento del mobiliario u otros objetos. Las limpiezas profundas o generales deben realizarse en el horario de madrugada.

Estudio de la organización y servicio de los puestos de trabajo en el área de alojamiento del hotel.

La preparación, programación y distribución de los servicios y las actividades de los trabajadores presentan algunas deficiencias que están dadas fundamentalmente por la estructura organizativa del proceso de limpieza. Los puestos de trabajo claves en la prestación de servicios se desempeñan adecuadamente, pero en ocasiones no poseen las herramientas y materiales necesarios para realizar sus actividades. Por otra parte con respecto al servicio a los puestos de trabajo se producen demoras en las operaciones de carga y descarga de los suministros, este es el caso de la lencería limpia y la recogida de la lencería sucia que se necesita para el avituallamiento de las habitaciones, en este caso la lencería limpia que varias veces falta a la hora de realizar el trabajo ya que viene de fuera del hotel.

Por otra parte se observa que el hotel cuenta con poca capacidad de almacenaje y

responde parcialmente a las necesidades del servicio de esta instalación. Las normas de almacenamiento por tipo de producto, identificación y simbología, se cumplen pero con deficiencias.

La organización de los salarios.

Con respecto a la organización salarial se analizan varios aspectos y se puede observar que la aplicación de los nuevos calificadores aprobados en el año 2005 no ha impuesto limitaciones en la entidad ya que estos son de perfil amplio y se ajustan a las funciones que realizan los trabajadores. A partir de la aprobación de la plantilla de Perfeccionamiento se ha mantenido como estrategia para la estructura salarial de la Empresa; mantener como máximo una diferencia de 4 grupos de la escala salarial entre el jefe y el subordinado de mayor complejidad por lo que no existen incongruencias entre el salario de estos que obstaculicen una promoción.

Se aplican dos Sistemas de Pago: Un Sistema de Estimulación por indicadores generales de eficiencia (utilidad acumulada en moneda total) que abarca 64 trabajadores, entre estos están comprendidos todos los trabajadores del área de alojamiento y un sistema de Pago por Resultados finales que abarca 34 trabajadores de las áreas de cocina y gastronomía. El pago por resultados por la aplicación de los sistemas de pago, lo perciben los trabajadores en el período de pago posterior al mes en que se certificaron los indicadores.

Estos sistemas salariales tienen una limitación esta radica en que las áreas de recepción y Regiduría de pisos analizadas en la presente investigación pueden ser medidas por indicadores específicos, en correspondencia con la actividad que realizan, como lo dicta la Resolución 9 del 2007. Las encuestas realizadas muestran que sólo el 15% de los trabajadores del área consideran que su salario está acorde con el esfuerzo y el trabajo que realizan y el 31 % consideran que tienen posibilidades de estimulación.

Análisis del estado actual de la normación del trabajo en el área de alojamiento del hotel.

En el área de alojamiento existe la actividad de normación del trabajo como parte de las funciones de la Dirección de Recursos Humanos, se analizan los diseños de métodos o tecnologías, las formas y métodos de trabajo que sean más eficientes para un mejor

servicio. Se emplean normas de rendimiento para camarera de habitación y LACT. El comportamiento de las normas se controla a través de estudios de organización del trabajo y técnicas conocidas como son la Fotografía individual, cronometraje, etc.; por los jefes y especialistas relacionados con el área o actividad en cuestión, tomando todas las medidas pertinentes en caso de presentarse alguna desviación. Las normas son elaboradas por los especialistas de la Dirección de Gestión de Capital Humano, capacitados mediante cursos realizados en Formatur o por la Universidad Central de las Villas. Las normas elaboradas en ocasiones no se ajustan a las características de los puestos normados, así como a la instalación, por lo que se hace necesaria su actualización. Los jefes de cada área son los encargados de controlar y verificar las normas de trabajo elaboradas. La actualización de las normas elaboradas deben ajustarse a: las variaciones en la organización del trabajo o de la producción, la modificación o introducción de nuevos equipos, herramientas y a los cambios tecnológicos en los procesos de trabajo. A continuación se detallan las normas existentes en el hotel para cada tipo de actividad de trabajo.

Para realizar la limpieza de las habitaciones según su tipo, las camareras de habitaciones deben consumir un tiempo aproximado al que se muestra en la tabla 5.

Tabla 5: Normas de tiempo para la limpieza de habitaciones. (Fuente: Cubanacán 2002)

<i>Tipo de habitación</i>	<i>Ocupadas por</i>	<i>Tiempo (min.)</i>	<i>Situación de la habitación</i>
<i>Camas dobles</i>	1 huésped	35-40	Vacía sucia
<i>Camas dobles</i>	2 huéspedes	45-50	Vacía sucia
<i>Camas dobles</i>	2 huéspedes	25-30	Ocupada
<i>Con cama camera</i>	1 huésped	20-25	Ocupada (con ropa limpia)
<i>Con cama camera</i>	2 huéspedes	20-25	Ocupada (con ropa limpia)
<i>Baño</i>	2 huéspedes	10-15	Ocupada
<i>Baño</i>	2 huéspedes	10-15	Vacía sucia
<i>Triples</i>	3 huéspedes	25-30	Ocupada

Estas normas son aproximadas para habitaciones de tipos estándar o normales. De poseer salas de estar, balcones, terrazas, pantrys y cocinas, los tiempos calculados deben ser proporcionalmente mayores. La norma promedio de habitaciones a preparar, limpiar y acondicionar es de 13 a 15 por camarera según el manual pero se observa que realmente puede llegar hasta 22 habitaciones.

En el desarrollo de los estudios de organización y aprovechamiento de la Jornada Laboral de la camarera de habitaciones se recogió el tiempo que demora realizando cada habitación según el estado en que se encuentra esta, como se muestra en el anexo XX, las muestras obtenidas se analizaron estadísticamente mediante el software de Ingeniería SPSS 13.0 y al probar la normalidad de los datos se obtuvieron los tiempos que se muestran en la tabla 6, estos son los que demoran las camareras actualmente en realizar las habitaciones según su tipo. Se puede observar que este tiempo es menor que el establecido para realizar el trabajo por el manual de explotación lo que está dado fundamentalmente por la carga de trabajo que hace que se tenga que agilizar el trabajo para poder cumplir la norma, de esta forma se suprimen actividades que debieran realizarse y se afecta la calidad del servicio .

Tabla 6: Tiempo promedio que utiliza una camarera rápida para realizar las habitaciones con el método de trabajo actual (Fuente Elaboración propia).

<i>Vacías Sucias</i>	<i>Vacías Limpias</i>	<i>Ocupadas</i>
26	12.9	16.6

Con respecto a la normación del trabajo de los trabajadores de Recepción hotelera no existe en los puestos de Recepcionista y Botones una norma de tiempo fijada, aunque el manual de procedimiento propone que todo el proceso de Check-In y Check-Out debe realizarse en un tiempo no mayor de 5 minutos por cada habitación y estadísticamente se comprobó mediante la observación directa que así se comporta la actividad.

Las camareras de áreas también tienen normado su trabajo, el repaso de la limpieza de las áreas comunes se realizará una o más veces al día, atendiendo principalmente a pisos, depósitos de desperdicios, ceniceros y ordenamiento del mobiliario u otros objetos.

Estudio del estado actual de los regímenes de trabajo y descanso en el área de alojamiento del hotel.

Las condiciones de trabajo y el régimen de trabajo y descanso establecido en la entidad, favorecen y estimulan la productividad de los trabajadores, sin daños y perjuicios a la salud. Se ajusta a lo aprobado por la Resolución 187 (MTSS, 2006). Todos los trabajadores del área de alojamiento trabajan seis días y descansan uno.

Según las encuestas realizadas (Ver anexo XVIII) el 62% de los trabajadores del área coinciden en que este régimen no influye de forma negativa en su trabajo, el problema planteado es que no existe una trabajadora que pueda cubrir los francos en el caso de las camareras de alojamiento, por tanto el día que una trabajadora esté de franco, las que continúen trabajando tienen que asumir el trabajo que queda pendiente por la otra y esto eleva sustancialmente la carga de trabajo físico a realizar por parte de la trabajadora.

Selección e integración al empleo y evaluación de la idoneidad demostrada de los trabajadores del área de alojamiento del hotel.

Los procedimientos que se utilizan para la selección e integración al empleo de los trabajadores en el hotel se realizan a través de la agencia empleadora Turempleo, la empresa está en la obligación de informar sus necesidades a lo que el Mintur emite aprobación. El nuevo ingreso es procesado y entrevistado por comisión representativa integrada por un miembro de la Administración, Sindicato, dos Trabajadores de prestigio en la organización, un miembro de la Juventud, y como invitado PCC.

El proceso de reclutamiento y selección se realizan mediante la agencia empleadora. La promoción dentro del Hotel es mediante la comisión representativa en igual escenario según las necesidades de la empresa, para ello se utilizan técnicas de selección (entrevistas) a cada candidato y luego se realiza a través de esta misma comisión la decisión de cual es el seleccionado. La permanencia de los trabajadores es a través de esta Comisión la cual asegura el cumplimiento de las legislaciones vigentes y normas establecidas. La contratación del personal se acomete mediante lo establecido por MTSS. Los tipos de contratos utilizados son Por Tiempo Indeterminado y Determinado o utilizando Periodos a Prueba.

Con respecto a la calificación formal y real demostrada de todos los trabajadores del área de alojamiento, está en correspondencia con la complejidad y responsabilidad de las tareas asignadas, así como la responsabilidad de las tareas que se ejecutan.

Valoración del estado actual de la capacitación y desarrollo de los trabajadores del área de alojamiento del hotel.

Los planes de capacitación son atendidos por Formatur y responden a las necesidades inmediatas y perspectivas de Hotel, se realizan acciones de actualización por entrenadores acreditados en Formatur, y aprovechando el potencial interno del Hotel.

Anualmente se realizan los diagnósticos de necesidades de aprendizaje de todos los trabajadores, cuadros y reservas el cual es tomado como base para la posterior elaboración de los planes de capacitación. Las encuestas realizadas a los trabajadores del área muestran que solo un 39% de ellos tiene posibilidades de capacitarse y esta responde a sus intereses, por otra parte las entrevistas realizadas a los directivos coinciden en que los planes de capacitación no están acordes a los intereses, puesto que la planificación de los mismos es nacional y casi nunca están en correspondencia con las necesidades de formación de los trabajadores, también se observa que en el caso de las camareras de alojamiento estas no tienen muchas posibilidades de capacitarse ya que el día de franco es el que deben usar para superarse.

Diagnóstico del estado actual de la seguridad y salud en el trabajo del área de alojamiento del hotel.

En el área se cuenta con las condiciones mínimas indispensables de seguridad en los puestos de trabajo, pero cabe señalar que específicamente en Regiduría de Pisos el principal problema es que se hace necesario garantizarles guantes con más frecuencia a las trabajadoras vinculadas directamente a la limpieza así como calzado adecuado para dicha actividad. Las condiciones de trabajo en el hotel son generalmente buenas, así como el ambiente físico. Los aspectos fisiológicos y psicológicos no constituyen un problema en el Hotel, ya que el 69% de los trabajadores encuestados coinciden en que se sienten bien al trabajar en el hotel y el 98% tienen buenas relaciones entre ellos y con sus jefes directos. Por otra parte se observan riesgos en el trabajo de las camareras de habitaciones y de áreas ya que al realizar las actividades las camareras están expuestas

a diferentes factores que afectan sus condiciones físicas y su desempeño en el trabajo ya que se requiere de diferentes posturas (agachada, de pie, sentada y generalmente en movimiento) acompañado de esfuerzo físico, cargas moderadas y repetitivas con las extremidades del cuerpo, las que provocan lesiones musculares, lumbágeas y desgastes degenerativos en la columna vertebral ya que debido a la estructura de las habitaciones tienen que realizar grandes fuerzas para el desplazamiento de las camas a la hora de ejecutar la limpieza. Los resultados se pueden complementar en la aplicación de la lista de chequeo de los riesgos ergonómicos que se muestra en el anexo XV.

En el proceso de limpieza el personal se expone a riesgos biológicos por el contacto con sustancias tóxicas (desinfectantes, aromatizantes, blanqueadores) fundamentalmente que ocasionan enfermedades de tipo respiratorio, dermatológico y ocular. Cabe señalar que sólo el 47% de los trabajadores del área (sin incluir los trabajadores de recepción) cuenta con los medios de protección e higiene necesarios para realizar su labor y de ellos el 69% los usa siempre, el 24% a veces y el resto nunca los usa.

Análisis de la aplicación de la evaluación del desempeño en el área de alojamiento del hotel.

En la empresa la evaluación del desempeño se realiza anualmente, con cortes parciales mensuales y trimestrales, para lo cual el trabajador debe tener laborado como mínimo, el 70%, de su tiempo de trabajo de esta forma la relación trabajador eficiencia van de la mano. La evaluación de los resultados del trabajo se realiza para todos los trabajadores del Hotel, para ello se aplica la Metodología que consta en la Resolución 71 del 2007 del MINTUR. Los jefes de cada área son los encargados de entregar la evaluación de desempeño de cada uno de sus trabajadores, la información es recogida en un modelo escrito que se entregará en la dirección de Recursos Humanos para que se proceda a su análisis. La evaluación mensual está integrada por los siguientes aspectos:

1. Cantidad de trabajo realizado: Se refiere al cumplimiento en el período de las tareas que han sido asignadas al trabajador, en su aspecto cuantitativo y en correspondencia con su régimen laboral.
2. Calidad del trabajo realizado: se refiere al cumplimiento en el periodo de las tareas asignadas, en su aspecto cualitativo, tomando en consideración quejas de clientes

internos y externos; productos rechazados por falta de calidad, incumplimiento en tiempo de las tareas asignadas y otros determinados a partir de las tareas específicas de cada trabajador.

3. Eficiencia: Se refiere a la eficiencia con que se ejecutaron las tareas.
4. Productividad: Se refiere a la productividad con que se ejecutaron las tareas teniendo en cuenta el uso adecuado del tiempo para ejecutarlas.
5. Disciplina laboral: Se refiere a la asistencia, puntualidad y se incluye en su análisis el tener aplicadas o no en dicho periodo medidas disciplinarias.
6. Cuidado de la propiedad social: Se refiere al cuidado que el trabajador ha demostrado en el período evaluado, sobre los medios y recursos de su organización y de los medios de trabajo que utiliza para la ejecución de su trabajo.

Cada uno de estos indicadores se califican en orden descendente desde muy bien hasta mal, estos son autoevaluados por el trabajador y evaluados por el jefe en la misma medida, también incluye una valoración que fundamenta la calificación otorgada en los indicadores calificados de muy bien y mal.

En la evaluación trimestral el jefe del trabajador evaluado, confecciona un acta de evaluación teniendo en cuenta el resultado de las evaluaciones efectuadas en el trimestre recogiendo en la misma los aspectos siguientes.

- Avances en el desempeño del trabajador
- Deficiencias que aún subsisten
- Recomendaciones que se realizan

El resultado del corte trimestral se analiza y discute con el trabajador y se informa al colectivo laboral en asamblea con los trabajadores.

La evaluación anual del desempeño, se efectuará por parte del jefe inmediato superior del trabajador oído el parecer de la organización sindical, en el primer trimestre del año, entregando copia a la Dirección de Recursos Humanos.

En la evaluación anual del desempeño se incluyen los indicadores siguientes:

- a) Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.
- b) Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

En la evaluación del desempeño anual se reflejarán las recomendaciones, derivadas de la evaluación del trabajador en las que se reflejan los siguientes aspectos:

- a) Las acciones que debe cumplir el trabajador en el próximo período con vista a mejorar su desempeño.
- b) Las acciones de capacitación y desarrollo individual del trabajador, precisando fecha por cada una de ellas.
- c) Valoraciones realizadas a cada uno de los indicadores.
- d) Resultado conclusivo de la evaluación en uno de los términos siguientes:
 - Desempeño laboral superior: Cuando el trabajador ha cumplido o sobre cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales, con el plan de capacitación y desarrollo, y tiene buena disciplina laboral.
 - Desempeño laboral adecuado: Cuando el trabajador no ha cumplido una o algunas de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales, y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral.
 - Desempeño laboral deficiente: Cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, incumple con sus funciones, tareas u objetivos individuales, no matricula en los cursos de capacitación y desarrollo que señalados en su plan de individual o lo abandona o no lo aprueba por causas injustificadas, presenta problemas de disciplina laboral, todo lo cual puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada.

El documento de evaluación anual del desempeño forma parte del expediente laboral y se le entrega una copia al trabajador. Cuando la conclusión de la evaluación del trabajador es deficiente, la administración está obligada a iniciar un proceso de evaluación de la idoneidad demostrada y aplicar lo establecido en la legislación vigente en esa materia.

Con relación al análisis interno del área objeto de estudio se determinaron las principales debilidades y fortalezas, las cuales se muestran a continuación.

Debilidades

- 1- Sólo el 46% de los trabajadores del área conoce con claridad el manual de procedimiento para su actividad.
- 2- Las necesidades de capacitación son mucho mayores que las ofertas que se les brindan.
- 3- La información que fluye entre las áreas de Recepción y Regiduría de Pisos, provoca demoras innecesarias en el proceso de servicio.
- 4- Las camareras de habitaciones no cuentan con los medios de protección e higiene necesarios para realizar su trabajo y no están acostumbradas a usarlos.
- 5- Las camareras tienen gran carga de trabajo física.

Fortalezas

- 1- Empresa que aplica el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano desde el año 2002, estando entre las primeras empresas del sector del turismo en el centro del país.
- 2- Alto sentido de pertenencia con el producto “Caneys”, con gran disciplina y creatividad del personal.
- 3- Buen clima laboral entre los trabajadores del área y sus jefes directos.
- 4- Buenos niveles de desempeño del personal de alojamiento, y con años de experiencia de trabajo.
- 5- El área de alojamiento cuenta con una habitación para discapacitados.
- 6- Existe un alto aprovechamiento de la Jornada Laboral por parte de todos los trabajadores que laboran en el área.
- 7- Alojamiento con una ubicación geográfica privilegiada, justo al centro de la provincia y del país.
- 8- Estilo constructivo y distribución de las habitaciones con abundante vegetación lo cual ofrece un ambiente tranquilo y natural favoreciendo la necesidad de descanso que tiene el turismo de recorrido

2.4 Problemas de carácter interno detectados en el diagnóstico del área de alojamiento.

En el transcurso del diagnóstico del proceso se detectaron una serie de problemas que afectan la calidad del servicio que se presta, estos se dividen en cuanto a la estructura organizativa del proceso de limpieza de habitaciones, en el propio proceso, y problemas relacionados con la atención al hombre, los cuales se describen en el anexo XXIV, Todas estas incidencias detectadas influyen en mayor o menor proporción en la calidad del servicio que se brinda en el área de alojamiento. Las causas que inciden en este resultado se resumen en el gráfico Ishikawa que se muestra en el anexo XVII.

2.5 Conclusiones parciales del segundo capítulo

- 1- La aplicación de la metodología propuesta para el diagnóstico del capital humano para el área de alojamiento del hotel demostró su factibilidad y pertinencia en el área objeto de estudio.
- 2- El procedimiento del diagnóstico proporcionó un orden lógico y secuencial de la información necesaria, en pos de la definición de los problemas, contribuyendo considerablemente a minimizar el tiempo y con ello la eficiente búsqueda de las posibles soluciones.
- 3- La metodología aplicada permitió obtener el estado actual de la práctica del capital humano en el área de alojamiento del hotel “Los Caneyes”.
- 4- El diagnóstico realizado demostró que existen deficiencias en varios aspectos en cuanto a los métodos y la organización del trabajo en el área.
- 5- Los resultados del diagnóstico servirán de base para tomar decisiones acerca de la conveniencia de diseñar un adecuado Sistema de Gestión de capital humano e implantar una herramienta que resulte más eficaz para la toma de decisiones en el área objeto de estudio.



Capítulo 3

CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO PARA EL ÁREA DE ALOJAMIENTO DEL HOTEL “LOS CANEYES”

3.1 Introducción

Considerando el enfoque dado al problema científico que originó la investigación que sustenta el presente trabajo de diploma, el cual fue caracterizado y fundamentado en la introducción del trabajo, se decide orientar el diseño del Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) ,a través de su aplicación en la práctica gerencial del área de alojamiento del hotel “Los Caneyes”. De esta manera se demuestra la viabilidad y validez del sistema diseñado, a partir de la consecución de las diferentes etapas que se plantean y el empleo de las herramientas de análisis necesarias para su posterior implantación y desarrollo exitoso.

3.2. Elaboración del Sistema de Gestión de Capital Humano para el área de alojamiento del hotel “Los Caneyes”.

Para la correcta elaboración del Sistema de Gestión del Capital Humano es necesario primeramente definir el mismo como se muestra en el epígrafe siguiente.

3.2.1 Definición del SGCH para el área de alojamiento de la empresa Hotel “Los Caneyes”

Es necesario diseñar un SGCH para la entidad **capaz de gerenciar integralmente** las actividades relacionadas con los directivos, los técnicos y trabajadores. (Martínez y Herrera, 2000). Tal propósito tiene que lograrse como resultado de un **enfoque sistémico** y en coordinación con todos los factores que intervienen en asegurar una verdadera Gestión de Capital Humano (GCH). El SGCH **posibilita las bases organizativas** para el **perfeccionamiento** de la administración en el hotel, siempre que responda a las realidades y necesidades de la entidad en específico y constituye la base metodológica del perfeccionamiento de la política laboral y de GCH que debe desarrollar toda organización que aspire a ser competitiva en el nuevo milenio. (Martínez y Herrera, 2000).

El SGCH, que se propone en la presente investigación concentra lo que tradicionalmente se gerencia por separado (en áreas como personal, capacitación, controles de personal, administración de salarios, higiene y seguridad del trabajo, etc.), en un **sistema donde**

el centro es el hombre y donde los planes y las acciones interactúan entre sí y con el resto de los sistemas de administración de la empresa, por lo que se define como:

Una parte del Sistema de Gestión de Capital Humano de la entidad pues se diseña para el área de alojamiento del hotel y a su vez tributa al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial que aplica la empresa, abarca el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

La **importancia del SGCH** está dada en que por las características propias del mundo actual, el capital humano constituye el componente esencial para el logro de la calidad y competitividad requerida por la entidad moderna y esto es posible sólo mediante la profesionalidad del personal y de la GCH. Es muy importante tener presente que la GCH, implica el manejo del recurso máspreciado de la entidad y como sistema su gestión no es responsabilidad exclusiva de una unidad organizativa especializada, sino en primer lugar implica a los administradores a todos los niveles.

3.2.2 Principios del SGCH propuesto para el área de alojamiento.

1. El área de alojamiento del hotel **deberá potenciar su nivel de organización, disciplina, eficiencia y aporte al Estado**, para lograr este principio la dirección empresarial está obligada a **administrar eficientemente los recursos financieros y materiales**, así como, liderar su personal.
2. Tener en cuenta que **no existen** en las entidades que apliquen el sistema **problema sin solución**; deben encontrarse a las mismas alternativas, decidiendo la implantación de aquellas que resulten social, económica, práctica y legalmente más viables.
3. Las entidades que aplican el sistema **responden a los intereses de la Sociedad, generando servicios en función de sus necesidades en cantidad y calidad**, financian sus gastos con sus ingresos de forma eficiente, creando un excedente que aportan a la sociedad.

-
4. La **implantación del Sistema** en el área demanda la **permanente coordinación al interior de la entidad**, implicando a todos los procesos y factores que la integran; el estudio constante para la toma de decisiones **utilizando la información actualizada**; que se precise los detalles, meditar y pensar bien cada acción, actuar con rapidez y no perder nunca un minuto. Tienen que combinarse adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva. Los jefes responden por su actuación ante un sólo jefe.
 5. De acuerdo con su tecnología, **el área diseña su estructura y sistemas organizativos**, evaluando permanentemente nuevas formas de organización, redimensionando aquellos procesos que no alcancen los niveles de rentabilidad previstos, así como los que han perdido su competitividad.
 6. La entidad es un sistema constituido por varios sistemas a su vez que deben actuar **como un todo integrado**; todas las transformaciones que se produzcan en ella tienen que **garantizar que no se pierda la integralidad, la estabilidad y el cumplimiento de sus objetivos** supremos.
 7. La **idoneidad demostrada** es el principio que **permite evaluar y decidir la incorporación de los trabajadores** a la empresa, su **permanencia y promoción**, así como el derecho a incorporarse a cursos de capacitación. La implantación del principio de la idoneidad demostrada, conlleva al establecimiento del principio de que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador.

3.2.3 Objetivos del SGCH en el área de alojamiento del hotel.

1. **Garantizar la excelencia en el proceso de servicio** como factor esencial del desarrollo de la actividad empresarial, mediante el empleo de administradores y trabajadores idóneos y debidamente calificados.
2. **Garantizar** la elaboración y **puesta en práctica de las políticas de capital humano** del área.
3. **Diagnosticar los cambios organizativos y estructurales que se requieran** en el área y contribuir a perfeccionar los métodos y estilos de administración en función de propiciar una mayor participación, compromiso, espíritu creativo y motivación de todos los trabajadores para la formación de una cultura

organizacional propia del área de alojamiento del hotel.

4. **Preparar** al área de alojamiento para que sea capaz de **reaccionar con rapidez y eficiencia ante los cambios del entorno** y las demandas cuantitativas y cualitativas del capital humano.
5. **Ejecutar** de forma **integral y ordenada** todo el trabajo de **ingreso, permanencia y egreso** de los trabajadores del área sobre bases normativas, organizativas y de procedimientos científicamente fundamentados.

3.2.4 Procesos y subprocesos que componen el SGCH propuesto para el área de alojamiento del hotel.

El **SGCH** propuesto está integrado por los procesos propios de la actividad que no se corresponden con unidades organizativas o áreas, sino que representan esferas de acción que deben desarrollarse y que se encuentran estrechamente interrelacionadas.

Se definen los procesos y subprocesos siguientes:

I. Proceso de Ingreso de personal al área de alojamiento.

Subprocesos:

- 1.1. Planeación Estratégica del capital humano en el área.
- 1.2. Diseño de Puestos de Trabajo en el área.
- 1.3. Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de los trabajadores en el área.

II. Proceso de permanencia y promoción del personal para el área de alojamiento.

Subprocesos:

- 2.1 Organización del trabajo.
- 2.2 Disciplina y relaciones laborales.
- 2.3 Seguridad, salud y condiciones de Trabajo.
- 2.4. Capacitación y desarrollo del capital humano.
- 2.5. Evaluación del desempeño del personal.
- 2.6. De retribución y estimulación a los trabajadores.

III: Proceso de Egreso o Terminación de las Relaciones Laborales en el área.

En correspondencia con la legislación laboral vigente en el país la entidad elabora las condiciones, requisitos, términos y condiciones, que condicionan el egreso o terminación de la relación laboral de los trabajadores.

IV. Proceso de Auditoría y Control de la gestión del capital humano en el área.

Subprocesos

4.1. Auditoría del capital humano.

4.2. Control de los procesos y subprocesos que conforman el SGCH en el área.

3.2.5 Descripción de los procesos y subprocesos que conforman el SGCH propuesto para el área de alojamiento del hotel.

I. Proceso de ingreso de personal al área de alojamiento del hotel.

Definición:

Asegura, con la transparencia requerida, la incorporación del personal idóneo al área de alojamiento del hotel sobre la base de la política de empleo definida, a partir de la planeación estratégica del capital humano, asegurando un proceso transparente de reclutamiento y selección, basado en el diseño de puestos de trabajo y en técnicas socio-psicológicas, así como los procesos de contratación e inducción de los trabajadores.

Importancia:

Proyecta la satisfacción de necesidades de recursos humanos del área de alojamiento en correspondencia con su estrategia de desarrollo, estableciendo todo el proceso de captación, selección e inducción sobre bases normativas y organizativas científicamente fundamentadas.

Objetivos:

- 1- Garantizar la transparencia y calidad en proceso de ingreso al área a través de la aplicación de técnicas apropiadas.
- 2- Proyectar las necesidades de oferta y demanda de fuerza de trabajo a partir de la estrategia de desarrollo del área y las características del entorno.
- 3- Definir el diseño de cargos y puestos de trabajo en correspondencia con las características propias del área de alojamiento específicamente.
- 4- Garantizar la incorporación al área de los mejores y más preparados trabajadores, sobre la base del cumplimiento de la política de empleo definida y los procedimientos definidos en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

1.1. Subproceso de planeación estratégica de los recursos humanos necesarios para el área:

Definición:

Proceso de determinar con antelación las necesidades de recursos humanos en correspondencia con la estrategia de desarrollo y los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión del área de alojamiento, sobre la base de estudios realizados por instituciones especializadas y especialistas de la entidad.

Importancia:

Proyecta la satisfacción de las necesidades racionales de personal del área combinando los factores internos; entre ellos las características propias del puesto de trabajo, con los externos vinculados al entorno de las organizaciones.

Objetivos:

- 1- Determinar las necesidades de personal del área de alojamiento sobre la base de los objetivos estratégicos establecidos para el cumplimiento de la misión y la visión definidas.
- 2- Elaborar y ejecutar eficientemente la política de sustituciones, reemplazos, promociones a corto, mediano y largo plazo, sobre la base de estudios de flujo o movimiento de personal, potencialidades existentes así como los resultados de la evaluación del desempeño.

1.2. Subproceso de diseño y análisis de puestos de trabajo.

Definición:

Diseño de puestos: Comprende el análisis, descripción y perfiles de puestos los cuales estarán determinados por el entorno específico en que se desempeña el área objeto de estudio.

Análisis de puestos: Proceso de determinación y comunicación de la información relativa a las funciones, actividades y condiciones de estos, así como a las destrezas, conocimientos, capacidades y responsabilidades exigidas de las personas que lo desempeñan.

Importancia:

Constituye la base organizativa de los procesos de trabajo de la producción y los servicios a través de los cuales se mide el cumplimiento de los requisitos para el ingreso y la evaluación del desempeño de todo el personal.

Objetivos:

1. Determinar las mejores fuentes y métodos de reclutamiento.
2. Proporcionar las especificaciones para el proceso de selección.
3. Establecer programas de inducción de personal.
4. Auxiliar y componer mejores relaciones de trabajo.
5. Orientar la capacitación en sus dos vertientes (formación y desarrollo)
6. Evaluar el desempeño de los trabajadores con la actualización permanente que requiere la nueva tecnología.
7. Crear las bases para futuros estudios de perfeccionamiento de la estimulación.

1.3 Subproceso de reclutamiento, selección, contratación, e inducción de los trabajadores en el área de alojamiento.

Reclutamiento o captación: Proceso que integra las actividades divulgativas, de atracción y llamado de atención que permiten incrementar las posibilidades de escoger y captar personal de mejor calificación y con mayores posibilidades de integrar el área objeto de estudio.

Subproceso de Selección: Decisión de las comisiones de especialistas y administradores de elegir dentro del personal reclutado, a los que se encuentran en mejores condiciones en relación con el diseño del puesto de trabajo (profesiograma), en función de los intereses del área en cuestión.

Subproceso de Contratación: Regula el procedimiento entre el trabajador y la administración, comprometiéndose ambos a cumplir los deberes y derechos contenidos en la legislación, en el contrato colectivo de trabajo o en el contrato del trabajador.

Subproceso de Inducción o familiarización: Tareas que garantizan la asimilación por el trabajador de la misión, los valores y las características particulares de cada área y su adecuada adaptación al puesto de trabajo.

Importancia:

Abarca las actividades de: localización de fuentes; reclutamiento de candidatos; el ingreso a la empresa, área y puesto de trabajo, como resultado de un proceso de análisis de la correspondencia entre las características de los candidatos y las exigencias del puesto.

Objetivos:

1. Garantizar el ingreso a la empresa de los mejores trabajadores desde el punto de vista integral en relación con el diseño del puesto de trabajo.
2. Concertar los contratos de trabajo en interés del empleador y de los trabajadores.
3. Garantizar un proceso de inducción o familiarización para una mejor adaptación del trabajador en su empresa, área y puesto de trabajo.

II. Proceso de permanencia y promoción de personal:

Definición:

Se encarga del mantenimiento, permanencia, desarrollo y promoción de los recursos humanos con vista a lograr un desempeño de excelencia basado en una alta calificación y profesionalidad con un sistema de compensación individual y colectivo de acuerdo a los resultados, a través de racionales métodos de trabajo y dirección, así como de la seguridad, salud, disciplina, condiciones de trabajo en un adecuado clima laboral.

Importancia:

Está compuesto por todos aquellos procedimientos, que hacen crecer las individualidades dentro y para el organismo, sus entidades e instalaciones.

Objetivos:

1. Desarrollar los conocimientos, técnicas y actitudes que garanticen el perfeccionamiento de los métodos y sistemas de trabajo hacia una mayor profesionalidad del personal en el área y la calidad en el servicio.
2. Proporcionar mejoramiento continuo del desempeño a partir de la evaluación de los resultados del trabajo y el cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos con la participación e implicación del personal a todos los niveles.
3. Dotar al personal de los medios y recursos necesarios que garanticen la seguridad, higiene y desempeño del trabajo de forma eficaz y eficiente, acorde con el

cumplimiento de las normas y principios que establece el régimen y la disciplina laboral para cada instalación, en un clima orientado al cumplimiento de los objetivos definidos a corto, mediano y largo plazo.

2.1 Subproceso de organización del trabajo y de la administración del área de alojamiento.

Definición:

Proceso de establecer las formas, métodos y sistemas de trabajo para los trabajadores, así como las estructuras y plantillas de cargos del área de alojamiento.

Importancia:

Tienen especial relevancia los procesos, métodos y técnicas que se emplean para organizar los servicios, el trabajo y la administración del área tomando en cuenta sus características propias y la cultura organizacional imperante.

Objetivos:

1. Evaluar la estructura organizativa y las plantillas de cargos del área adecuándolas a las exigencias de la misión, la visión y las estrategias definidas.
2. Perfeccionar la organización del trabajo de los trabajadores en función de la organización y la calidad de los procesos de servicios que se llevan a cabo en el área de alojamiento.
3. Establecer los objetivos que debe lograr cada colectivo y cada trabajador en las diferentes etapas de trabajo en correspondencia con los objetivos específicos del área.
4. Fortalecer el trabajo en equipo como forma de lograr la participación e implicación de todo el personal en el cumplimiento de la misión y los objetivos del área.
5. Distribuir las funciones a los colectivos e individuos considerando la complejidad e importancia de las mismas y los requerimientos del diseño de puestos.

2.2 Subproceso de disciplina y relaciones laborales en el área.

Definición:

Conjunto de acciones encaminadas a lograr un clima laboral adecuado, en condiciones seguras de trabajo y disciplina, donde participen los trabajadores cabalmente en el cumplimiento de la misión y visión del área mediante una efectiva comunicación y el

papel acertado de los directivos y mandos intermedios.

Importancia:

Establece las reglas disciplinarias a cumplimentar, tanto por la parte administrativa como por los trabajadores a través de una adecuada comunicación y relaciones laborales de respeto, ayuda mutua y confianza entre ambos.

Objetivos:

1. Desarrollar una cultura organizacional basada en la participación e implicación de los recursos humanos en los procesos y actividades claves, que a través de técnicas y estilos de trabajo permitan con espíritu creativo contribuir, hacer y fortalecer el sentido de responsabilidad, compromiso, permanencia y fidelidad al área de alojamiento.
2. Regular las normas y principios que determinan el comportamiento de los trabajadores del área.

2.3 Subproceso de seguridad, salud y condiciones de trabajo:

Definición.

Conjunto de medios y recursos necesarios para garantizar la seguridad, higiene y condiciones laborales requeridas en cada puesto de trabajo del área.

Importancia:

Las condiciones laborales en que desempeñan sus funciones los dirigentes, técnicos y trabajadores, así como la salud de los mismos contribuyen en gran medida al cumplimiento de la misión y los objetivos del área con eficacia, eficiencia y calidad.

Objetivos:

1. Establecer las medidas y normas indispensables para cumplir los objetivos y ejecutar las tareas dentro de las normas de seguridad e higiene del trabajo que correspondan, preservando la salud del personal.
2. Garantizar los medios y recursos necesarios, según la disponibilidad, para lograr el objetivo o cumplir la tarea con eficacia, eficiencia y calidad en cada cargo y puesto de trabajo del área. En el anexo XXVI se puede observar información complementaria sobre el sistema de gestión del capital humano para el área de alojamiento del hotel “Los Caneyes”.

2.4. Subproceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos del área de alojamiento del hotel.

Definición:

Proceso que permite la formación y perfeccionamiento teórico- práctico de los recursos humanos, posibilitando el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes en aras de aprovechar al máximo las potencialidades del personal y la satisfacción de los trabajadores.

Importancia:

Aborda el proceso de capacitación, desarrollo de carreras, actualización y reciclaje de todo el personal, en correspondencia con las necesidades generales surgidas a partir de los objetivos estratégicos, la proyección y la renovación de los directivos, de la determinación de deficiencias e insuficiencias en el desempeño y los intereses empresarial e individual.

Objetivos:

1. Dotar al área de alojamiento de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que expresen y reflejen los valores de la organización, para elevar el nivel de competitividad del área y convertirla en la principal ventaja competitiva.
2. Garantizar la formación y desarrollo del personal, sobre la base de un sistema integral que eleve el nivel de calidad, eficacia y eficiencia de los resultados finales y el nivel de profesionalidad de los trabajadores.
3. Mantener la preparación y actualización de los directivos y los trabajadores en general sobre la base de los cambios científicos, tecnológicos y organizacionales que se produzcan.
4. Lograr cambios en el comportamiento humano para desarrollar en los trabajadores, un sentimiento de pertenencia hacia el área y la empresa en general, mejorar las relaciones interpersonales y desarrollar una cultura propia que caracterice y distinga al personal que trabaja en alojamiento.

2.5. Subproceso de evaluación del desempeño del personal del área:

Definición:

Proceso de medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).

Importancia:

Permite determinar de forma objetiva, cómo ha cumplido el evaluado los objetivos de la etapa, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo, contribuyendo a satisfacer las necesidades del área y las individualidades.

Objetivos:

1. Contribuir al cumplimiento de los objetivos del colectivo en su vinculación con los de la empresa y proporcionar una evaluación sobre el cumplimiento de los mismos y de las funciones del diseño del puesto.
2. Valorar periódicamente la importancia y trascendencia de los aportes y resultados de cada trabajador y de los colectivos, analizando de conjunto las acciones correctivas necesarias para su propio beneficio y el del área.
3. Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y para el área.

2.6 Subproceso de retribución y estimulación a los trabajadores del área de alojamiento.

Definición:

Proceso mediante el cual administradores y trabajadores, reciben bienes tangibles e intangibles en correspondencia con los resultados alcanzados en el trabajo individual y colectivo.

Importancia:

Contribuye a garantizar la satisfacción de los trabajadores e incide directamente en los niveles de productividad y eficiencia de la fuerza de trabajo.

Objetivos:

1. Estimular un desempeño satisfactorio tanto individual como colectivo.
2. Contribuir a la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de los

administradores, técnicos y trabajadores con su nivel de desempeño.

3. Lograr un balance entre las formas de reconocimiento y estimulación materiales y morales. En el anexo XXVI se puede observar información complementaria sobre el sistema de gestión del capital humano para el área de alojamiento del hotel “Los Caneyes”.

III. Proceso de egreso o terminación de la relación laboral en el área:

Definición:

Culminación de la relación laboral del trabajador con el área, ésta puede producirse a solicitud de la administración o del trabajador en correspondencia con la legislación laboral vigente y los términos de contrato establecidos.

Importancia:

Permite la salida de la empresa, del personal que ha perdido la idoneidad y aptitud para permanecer en la misma, o que por voluntad propia así lo prefiera. La jubilación constituye un caso especial en el que se pueden mantener vínculos, aprovechando las experiencias alcanzadas por estos trabajadores.

Objetivos:

1. Garantizar el cumplimiento de las normas, procedimientos y legislaciones vigentes que establecen las causas y motivos del cierre del contrato de trabajo.

IV. Proceso de auditoria y control de la gestión del capital humano en el área:

Definición:

Proceso encargado de evaluar el funcionamiento del SGCH en su conjunto, cada uno de los procesos y subprocesos permitiendo la retroalimentación y perfeccionamiento de todo el proceso de administración.

Importancia:

La auditoria verifica el cumplimiento por los administradores de las normas y regulaciones legales establecidas para el trabajo con el personal de todas las categorías y el control comprueba el funcionamiento de los procesos y subprocesos que integran el SGCH., mediante los indicadores correspondientes.

Objetivos:

1. Diagnosticar el estado normativo y técnico de los recursos humanos con vistas a aportar elementos y acciones correctivas que permitan mejorar el trabajo con el personal.
2. Retroalimentar el SGCH de forma tal que permita tener una visión anticipada de las necesidades de cambios en los procesos, subprocesos y procedimientos acorde con el desarrollo de la empresa y su interacción con el entorno.
3. Delimitar los niveles de responsabilidad para cada actividad y nivel en el logro de los objetivos, la aplicación de las políticas y procedimientos de trabajo con el personal y el desarrollo del SGCH, para orientar un plan de acción que permita corregir las desviaciones detectadas y proyectar el mantenimiento del sistema en función de los cambios generados por el entorno.

4.1 Subproceso de auditoria del capital humano.

Definición:

Procedimiento mediante el cual se comprueba el cumplimiento por los administradores de las normas, regulaciones legales establecidas y disposiciones para el trabajo con los directivos, técnicos y trabajadores establecidas.

Importancia:

Comprueba el grado en que los administradores cumplen con las disposiciones para el trabajo con el personal, permitiendo realizar las correcciones necesarias.

Objetivos:

1. Diagnosticar el grado de eficiencia con el que se gerencia los recursos humanos en el área y proponer las medidas correctivas en correspondencia con la legislación vigente y las normas disciplinarias de la entidad.

4.2. Subproceso de control del SGCH para el área de alojamiento:

Definición:

Proceso a través del cual se verifica en qué medida los administradores cumplen con los objetivos de cada uno de los procesos y subprocesos que conforman el SGCH para el área, así como el nivel de interrelación entre los mismos que garantizan la coherencia e integralidad del sistema.

Importancia:

Permite la retroalimentación necesaria para el mantenimiento y perfeccionamiento del SGCHE en su conjunto así como de cada uno de los procesos y subprocesos que lo integran.

Objetivos:

1. Garantizar una visión integradora del SGCH como un todo en el trabajo a los diferentes niveles del área.
2. Retroalimentar al sistema de forma tal que permita detectar las necesidades de cambios en las políticas, procedimientos y modos de actuar con relación al capital humano.

Para cada uno de los procesos y subprocesos que integran el SGCH para el área de alojamiento de la entidad se deben elaborar por parte de los especialistas los documentos metodológicos correspondientes, sus principales características, procedimientos y técnicas para la correcta aplicación del Sistema de Gestión del Capital Humano propuesto.

3.3 Conclusiones parciales del tercer capítulo.

1. El SGCH diseñado constituye la piedra angular para el perfeccionamiento del capital humano y deviene como herramienta eficaz para la gestión en el área de alojamiento.
2. Dicho diseño fue validado a través de juicio de expertos que reconocen la factibilidad de su implementación en el contexto del área.
3. Resulta evidente el grado de contribución del SGCH al mejoramiento del desempeño del capital humano para el área de alojamiento de la entidad objeto de estudio, a partir de valorar los resultados parciales de la investigación.



Conclusiones

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación se arribaron a las conclusiones siguientes:

1. La consulta bibliográfica realizada permitió profundizar en los elementos que caracterizan la interrelación existente entre la actividad turística, la particularidad del área de alojamiento del hotel y el capital humano propio de esta área.
2. Existe una amplia base teórico-conceptual y empírica sobre la gestión del capital humano de modo general sin embargo y en contraste con ello, resulta insuficiente y disperso el tratamiento metodológico, básicamente referido a contextos específicos diferentes, como en los que operan las entidades cubanas del sector turístico.
3. La metodología empleada posibilitó la elaboración del diagnóstico del capital humano contextualizado para el área de alojamiento del hotel, en cuyo marco fueron identificados y valorados los aspectos del sistema que caracterizan el actual desempeño del área.
4. Ha sido diseñado un Sistema de Gestión del Capital Humano con las etapas correspondientes para el área de alojamiento de la empresa Hotel “Los Caneyes” que tributa al perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial Cubano que aplica la entidad objeto de estudio.
5. Los resultados parciales de la investigación demuestran la factibilidad y real contribución del SGCH al desarrollo y la gestión del capital humano para el área de alojamiento de la entidad, en aras de brindar un producto turístico de excelencia con el perfeccionamiento del capital humano que es el principal responsable de ofrecerlo.



Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas, se formularon las siguientes recomendaciones:

1. Dar continuidad al proceso de implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano diseñado para el área de alojamiento del hotel “Los Caneyes” de Villa Clara, teniendo en cuenta la validez de dicho instrumento para el perfeccionamiento del sistema turístico.
2. Extender el SGCH propuesto en otras instalaciones similares del sector turístico para el perfeccionamiento del área de alojamiento, considerando las modificaciones que en cada caso sean necesarias.
3. Dar seguimiento al avance de los resultados y la introducción de los cambios que se puedan surgir en el área de alojamiento del hotel “Los Caneyes” como objeto de estudio práctico de la investigación.
4. Trabajar en la integración del Sistema de Gestión del Capital Humano de la entidad con los Sistemas de Gestión de Calidad y de la gestión integral de la Seguridad y Salud, lo que tributaría al mejoramiento de la entidad.



Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, C.J.L. (2001). El nacimiento del turismo moderno. Revista Conocer, México (2), 6-12.
2. Amorrazarain, M, (1999). La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Corporativa, España.
3. Aragón González, Neida (2005) Organización en Procesos. Texto Docente.
4. Ayala, C.H. y Col. (2002) Operaciones y Procesos de Producción y Servicios en el Turismo. Apuntes. Maestría en Gestión Turística. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. CETUR- UH. La Habana, Julio 2002
5. Becker Gary S. (1996). A theoretical and Empirical Analyze with Special Reference to Education. Chicago. University of Chicago. Press 1996.
6. Castro Ruz, Raúl (2008) Discurso pronunciado en el segundo período de sesiones de la VII legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular. Ciudad de La Habana, Palacio de Convenciones, 27 de diciembre de 2008. Periódico Granma, domingo 28 de diciembre; pág. 3 y 4.
7. Catal, (1982). Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera. La Habana: Editado por Instituto de Hotelería y Turismo "Rubén Martínez Villena"
8. Chiavenato, I. (1998). "Administración de Recursos Humanos". Segunda edición. Santafé de Bogotá: Ed: McGraw – Hill.
9. Consejo de Estado de la Republica de Cuba (2007) Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Decreto – Ley 252 de 7 de agosto de 2007. 8pp.
10. Consejo de Ministros de la República de Cuba (2007) Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Decreto # 281 de 16 de agosto de 2007. Ciudad de La Habana. 238pp.
11. Consejo de Ministros de la Republica de Cuba (2007a). Sistema de gestión de capital humano. Capítulo VII, del Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Decreto # 281 de 16 de agosto de 2007, Pág.134 – 180

-
12. Crawford R. (1991) In the Era of Human Capital. New York, Harper Business. pág 5.
 13. Cubanacán (2002) Manual de Explotación hotelera. Dirección de operaciones. Grupo empresarial Cubanacán. Diciembre 2002.
 14. Cuesta, A. & Martínez, R. (1995). "Aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos (grh). Acción de la ergonomía participativa y diseño de actividades claves de grh". La Habana: ponencia en el FORUM de Ciencia y Técnica del ISPJAE.
 15. Cuesta, A. (1996) "Tendencias actuales en la gestión de recursos humanos (GRH). Necesidad del modelo funcional de grh". En revista Factores Humanos, No 10. Madrid. Ed: I+D Telefónica.
 16. Davenport, Thomas O. (2000) Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas. Capítulo 2. España. Edit. Gestión 2000 S.A. 2000. Págs. 37-65.
 17. De la Torre Padilla, Oscar (1992). El turismo: fenómeno social. México, D.F. Fondo de Cultura Económica, 1992.
 18. De Miguel Guzmán, Margarita (2006) Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Tesis de Grado Científico de Doctora en Ciencias Técnicas. 100pp.
 19. Díaz, M.A., Jouve C.A., Sánchez A. (2003) El Sistema Turístico. Compendio. Diplomado en Dirección de Empresas Turísticas. La Habana. EAEHT
 20. Escuela de Hotelería y Turismo (1999). "Servicios Hoteleros I", pp. 30 – 52, Ed. Daily Málaga España.
 21. Figuerola, P.M. (1990) Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística. Selección de contenidos y síntesis del libro: Maestría en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de La Habana. Cuba
 22. Foster, Dennis L. (1994). Recepción en Hotelería. Administración y Operación. México.
 23. Gallego J.F (1996). "Dirección Estratégica de los hoteles del siglo XXI" Editorial. Mc. Grau Graw Hill. España. Impreso en México Junio 1994

-
24. Gallegos, J. F. (2002). Gestión de hoteles, una nueva visión. Editorial Thomson Paraninfo SA Madrid. España. ISBN: 84-283-2842-0
 25. González Valdés, Berta Leidy (2008) Elaboración de la estrategia integrada en la empresa turística hotelera: Experiencias de Aplicación practica en la Empresa ISLAZUL Villa Clara. Informe de Investigación terminada. CETUR - UCLV Villa Clara .Junio 2008.
 26. González Valdés, Berta Leidy (2009). Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas. Tesis de Maestría. Universidad Central de las Villas. Santa Clara. Cuba.
 27. Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (2007). Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial. La Habana: Cuba.
 28. Gurría Di-Bella, Manuel (1994) Introducción al Turismo. México. Ed Trillas.
 29. Guzmán Casademont Nirka y col (2007). Regiduría Hotelera. Camarera de alojamiento. Vol 1. La Habana.
 30. Hernández Corujo Manuel; Valdéz Castillo Idania; Díaz Hernández Omayda; Vasquez Gálvez Tania (2007). Gerencial II, Legislación para la Gestión Turística y Contable Financiera. Diplomado básico en Gestión. Universidad de la Habana.
 31. Hernández, Lugo, Alejandro y Héctor Lemus Viera (2001). Enfoque por Proceso. Confección y aplicación de un procedimiento en la Industria del Ocio. Trabajo de Diploma. ISPJAE.
 32. Kappa, M. (1997). "Housekeeping Management", Educational Institute American Hotel and Motel Association.
 33. Latín, G.W. (1999) Visión del futuro de la industria hotelera, en su: administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 8. México: Editorial TRILLAS. Págs. 239 – 266.
 34. Latín, G.W. (2000) Desarrollo de la industria hotelera, en su: administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 1 México: Edit. TRILLAS. Págs. 13- 64.

-
35. Liuva M. Sosa Martínez. (2005) Establecimiento de indicadores de gestión en la Metodología Gestión por Procesos. Facultad. Ing. Industrial-Economía. Universidad de Matanzas. 2005
 36. López Collado Asunción (1991). La gobernanta. Manual de hostelería. España.
 37. Machado Bermúdez, Ricardo; Pérez Cruz Maria del Carmen; Díaz Gonzáles Omayda; Monagas Docal Marusia (2008). Dirección de hotel. Especialidad de Posgrado: Gestión Hotelera. Universidad de Matanzas.
 38. Marrero Cruz, Manuel (2008) Información sobre turismo, ofrecida ante los diputados a las Asamblea Nacional del Poder Popular. Ciudad de La Habana. Periódico Granma Pág. 4, 27 diciembre de 2008.
 39. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (2008) Sistema de gestión de recursos humanos: caracterización para su aplicación en las empresas. Revista Electrónica Gestiopolis. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/reaplica.htm> Consultado 11-abril-2009
 40. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y col (2008) Sistema de gestión de recursos humanos. Publicado en: Revista Gestiopolis. Disponible en:
<http://www.emagister.com/sistema-gestion-recueros-humanos-cursos-2312325.htm>
Consultado 11-abril-2009.
 41. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y Herrera Lemus Katy C. (2000, febrero) Sistema de gestión de recursos humanos: caracterización para su aplicación en las empresas. Revista Estudios de la Ciéneqa No. I Universidad de Guadalajara, Ocotlán, Jalisco, México, pp.129-152.
 42. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y Herrera Lemus, Katy C. (2002) Liderazgo del talento humano: Nuevo reto para el administrador del siglo XXI. Revista Ciéneqa No. 11-12 Universidad de Guadalajara, México. Pág. 15-18.
 43. Martínez, C C & Herrera, K C (1997). "Diseño del sistema de gestión de recursos humanos (sgrh) para el Hotel Horizontes Los Caneyes". Santa Clara: UCLV informe final de investigación concluida.
 44. Martínez, C C. & Herrera, K C (1996) Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Santa Clara: UCLV. Informe final de investigación concluida.

-
45. Martínez, C C; Herrera, K C y Sotolongo, M (1995) "Sistema de gestión de recursos humanos para medianos y pequeños hoteles dedicados al turismo". Santa Clara: UCLV: informe final de investigación concluida.
 46. Matos R.H. (2005) Turismo. Complete su conocimiento. Intermediación/ Distribución Turística. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero.
 47. Matos R.H. (2005) Turismo. Complete su conocimiento. Intermediación/ Distribución Turística. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero.
 48. Maynard, Harold B. (1987) Manual de Ingeniería Industrial, Tomo I, III, IV. Impreso en la Habana. Cuba.
 49. Morales Cartaya, Alfredo (2006) Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Ciudad de La Habana: Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" Tesis de Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 100pp.
 50. MTSS. (2001) Compendio metodológico sobre Perfeccionamiento Empresarial. Cuba.
 51. Muñoz, de E.F. (2004) Autopsia del Turismo: El vencimiento de la distancia. Editado por eumed-net; en [html://www.eumed.net/cursecon/libreria/](http://www.eumed.net/cursecon/libreria/) Consultado 12-mayo-2009.
 52. Muñoz, de E.F. (2004a) La Industria Turística. Editado por eumed-net. accesible a texto completo en [html://www.eumed.net/cursecon/libreria/](http://www.eumed.net/cursecon/libreria/) Consultado 12-mayo-2009.
 53. NC 127: 2001 Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
 54. Rodríguez García, José Luís (2008) Presentación a la Asamblea Nacional del Poder Popular del Informe sobre los resultados económicos del 2008 y los lineamientos del plan económico social para el 2009. Ciudad de La Habana: Periódico Granma, domingo 28 de diciembre; Pág. 5.
 55. Ruíz Torres, Diana Rosa (2007) Estudio del trabajo en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Ensenachos Royal Hideaway. Problemas Prácticos de Ingeniería Industrial III. CETUR. UCLV. Santa Clara.

-
56. Ruíz Torres, Diana Rosa (2008) Diagnóstico del Proceso de Alojamiento en el Hotel “Los Caneyes” Problemas Prácticos de Ingeniería Industrial IV. Cetur.UCLV. Santa Clara
 57. Ruíz Torres, Diana Rosa (2009) Estudio de Organización en el área de Alojamiento de la Empresa Hotel “Los Caneyes”. Ponencia presentada en la Jornada Científica Estudiantil. Premio Destacado. UCLV abril 2009
 58. Rummler & Brache (1995). Improving performance. How to manage the white space on the organization Chart. Second Edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, California.
 59. Ulacia Oviedo, Zoila (2008). La gestión de alojamientos Texto Docente. CETUR. Universidad de la Habana.
 60. Marsán, J. (1996): “Organización del Trabajo” Tomo I, ISPJAE, Cuba, pp. 84 -208, 220 -252.
 61. MTSS (2006), Resolución No 187, Sobre la jornada y horario de trabajo. La Habana. Cuba.
 62. Lavandero, A y Lainé, N (1998) Estrategia Empresarial. Material de estudio de Diplomado Gerencia Empresarial. CPC del MINPES. Ciudad de la Habana 56 p.
 63. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (1998). Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar. Santa Clara: CEDE – UCLV 26p.
 64. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y col...(2002) Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE – UCLV, 30p. Informe final de investigación terminada.
 65. Acebedo Vázquez, Eloina Isabel (2002). Estrategia corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005. Santa Clara: CEDE - UCLV 90 p. Tesis de maestría en Dirección.
 66. Montaña Sánchez, Francisco Arturo (2004 a) Auditoria Administrativa, herramienta estratégica de planeación y control. México: Editorial grupo Gasca. 450p.
 67. Montaña Sánchez, Francisco Arturo (2004 b) Auditoria administrativa, Revista Adminístrate Hoy (México) Año: X. Nro. 120. Abril Págs. 55 – 59 Disponible como

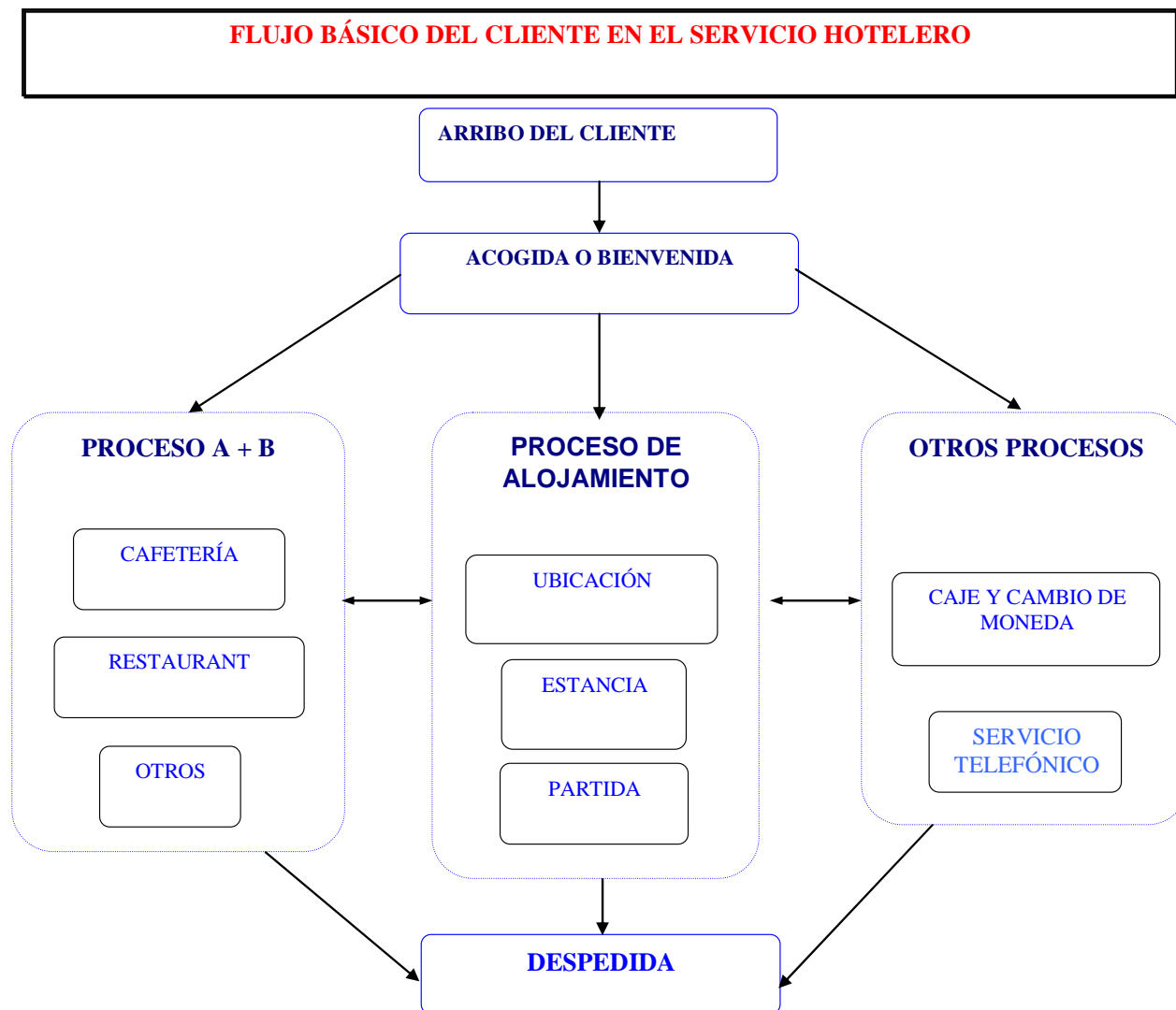
-
- revista electrónica en: <http://www.administrahoy.com.mx>. Consultado 15 mayo 2009.
68. Tena, J. (2000) El entorno de la empresa. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 156p.
69. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2001 a) La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones, en su: Administración una perspectiva global. 11na edición. Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación. México: McGraw – Hill. Págs. 172 – 174.
70. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal (2001 a) La matriz DAFO, una forma para aplicarla. Santa Clara. CEDE – UCLV 3p
71. Herrera Lemus, Katy Caridad y col... (2001) Sistema de dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico. Aplicación en Instalaciones turísticas. Santa Clara: CEDE – UCLV, 28p. Informe final de investigación terminada (Premio Nacional al Mejor Trabajo de Investigación en el Turismo del MES en el 2001)
72. Porter, M. (1980) Estrategia competitiva: Técnica para analizar industrias y competidores. New York : Free Press
73. Hurtado de Mendoza Fernández (2003) Procedimiento para determinar el número de expertos. En: Rodríguez Ortega, Alisis (2008). Procedimiento para la toma de decisiones en la Tercerización del Mantenimiento. Aplicación en el Hotel "Santa Clara Libre" (Trabajo de Diploma, UCLV).



Anexos

ANEXOS

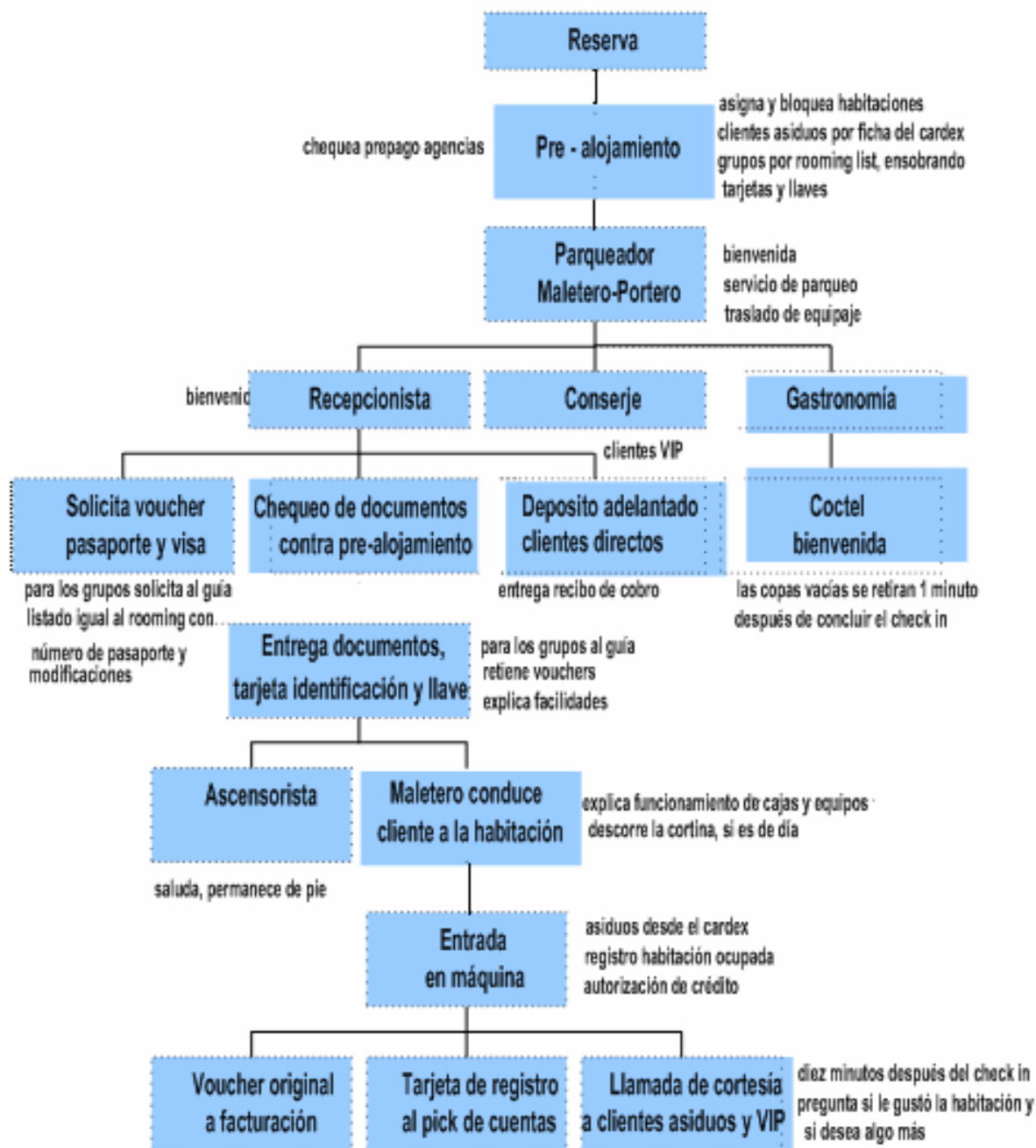
Anexo I: Flujo básico del cliente en el servicio hotelero. (Fuente: Hernández & Lemus 2001)



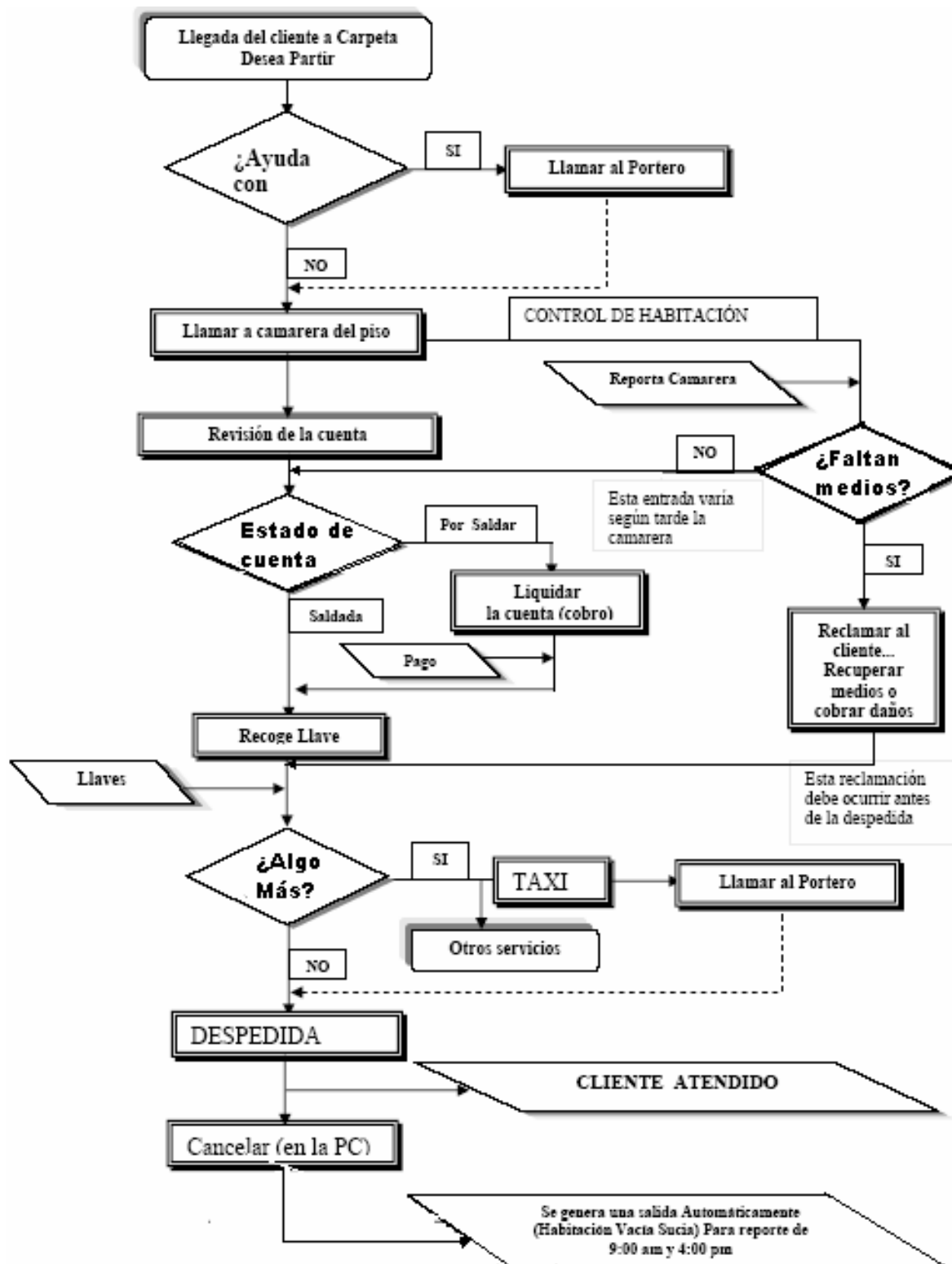
**Anexo II: Criterios para clasificar los establecimientos de alojamiento turístico.
(Fuente: González 2009)**

Criterio	Tipos de establecimiento	Características
a) Finalidad	Comercial	Satisfacen las necesidades de los interesados en negocios, profesionales y otros. Ubicados en núcleos urbanos o ciudades de interés cultural o un desarrollo económico destacado.
	Turístico	Satisfacer al turista durante sus vacaciones y están ubicados en parajes turísticos.
	Salud	Asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, SPA, antidroga,). La permanencia de clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y sus necesidades.
b) Ubicación	De ciudad	Se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios
	De playa	Ubicados en zonas de playa. Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al periodo vacacional de los turistas.
	De tránsito o moteles	Su ubicación territorial es en las afueras de la ciudad, dan alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas de recorrido (o circuitos turísticos).
	De naturaleza o montaña	Enclavados en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.
	Balnearios medicinales	Están en función de una clientela que desea disfrutar las condiciones terapéuticas del lugar, además de las funciones de alojamiento y restauración
c) Capacidad	Pequeños (hasta 75 habitaciones)	
	Medianos (hasta 300 habitaciones)	
	Grandes (hasta 1000 habitaciones)	
	Gigantes (más de 1000 habitaciones)	
d) Categoría	Letras (A, B, C, D)	
	Números (1ra, 2da, 3ra ...)	
	Símbolos (Diamantes, Estrellas, Soles, Orquídeas)	
	Denominación (Lujo, Económico,)	

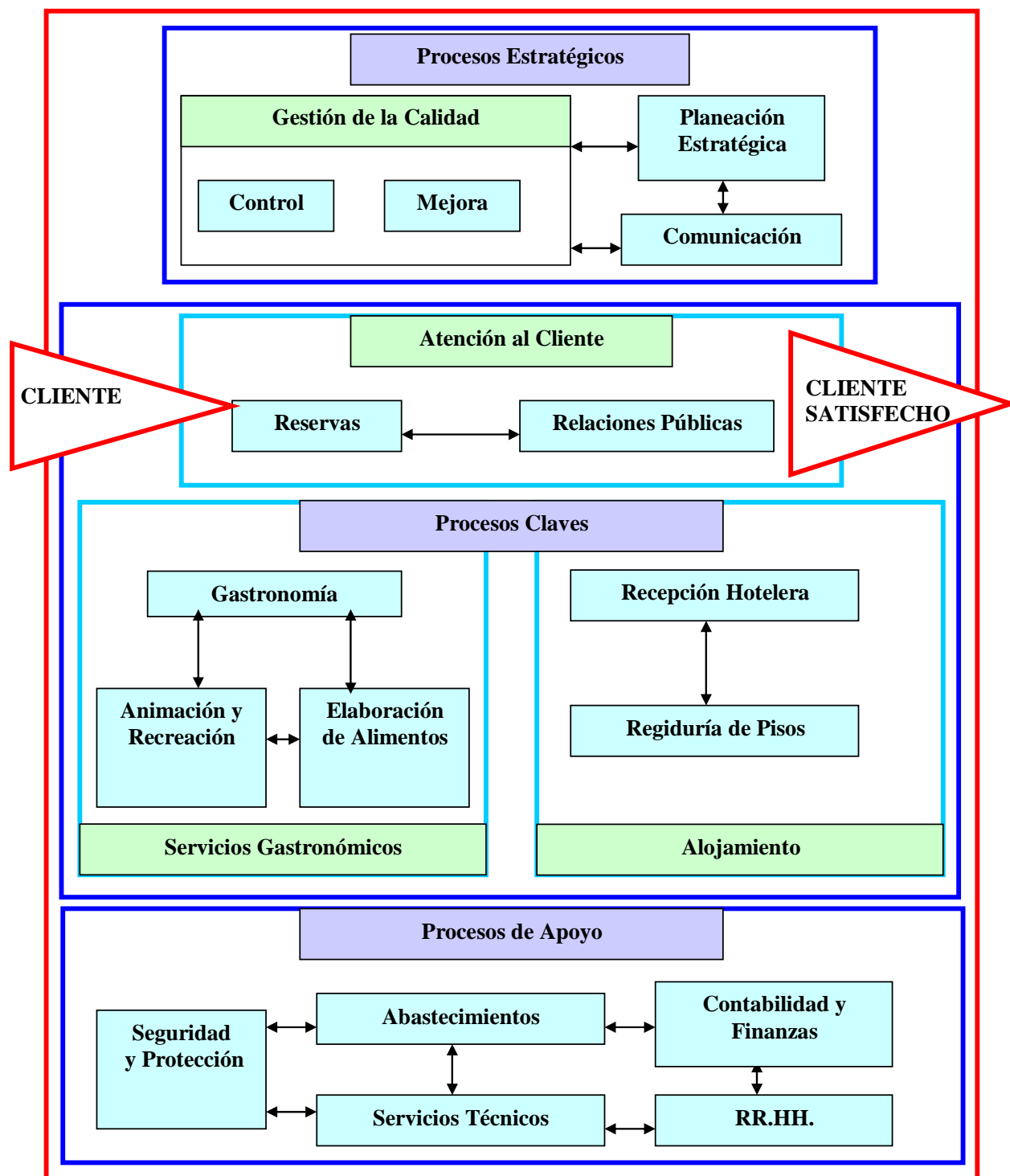
Anexo III: Esquema resumen del proceso check-in o de entrada de huéspedes
 (Fuente: Modificado de Cubanacán 2002)



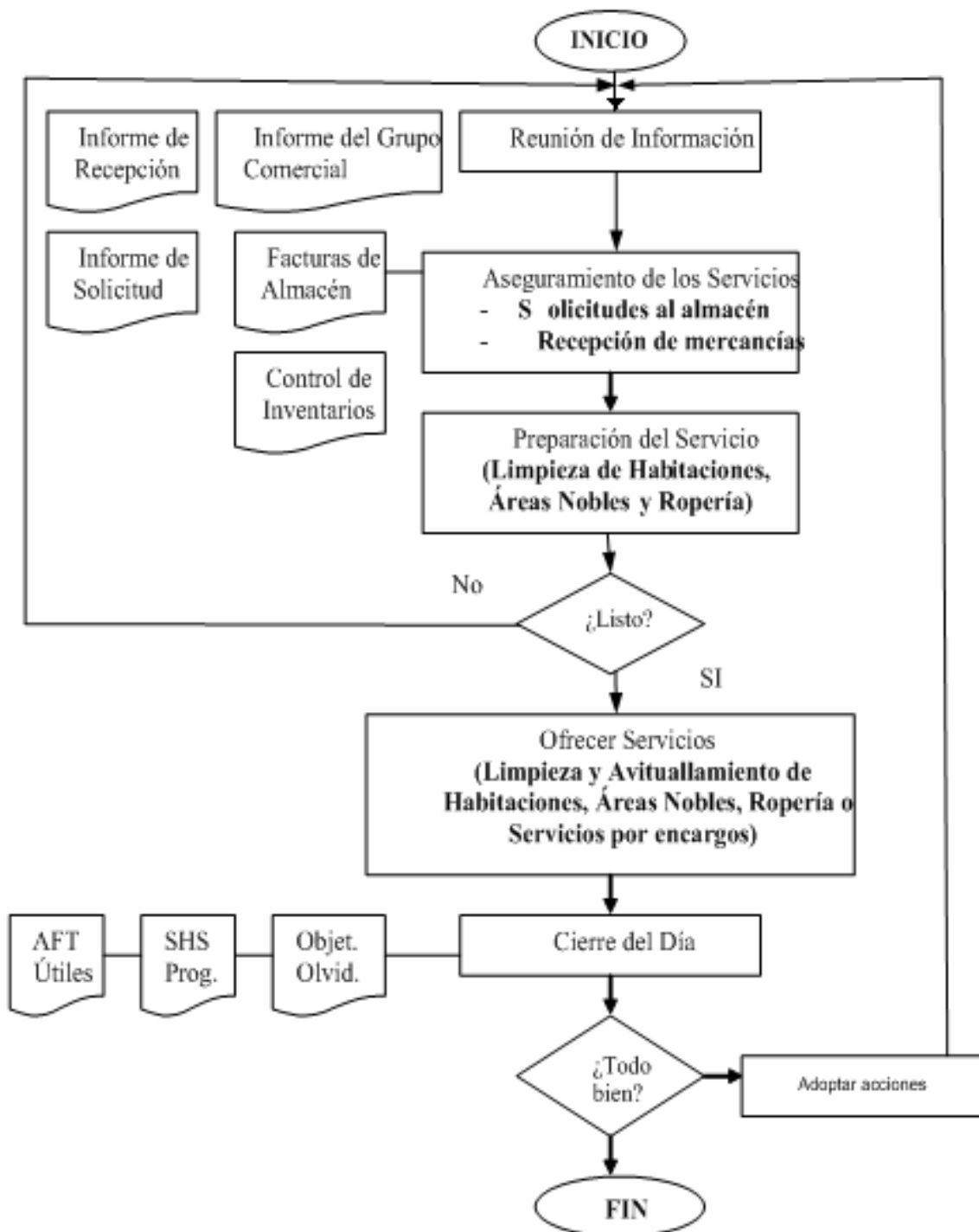
Anexo IV: Proceso check out o de salida de huéspedes (Fuente: Modificado a partir de Hernández & Lemus 2001)



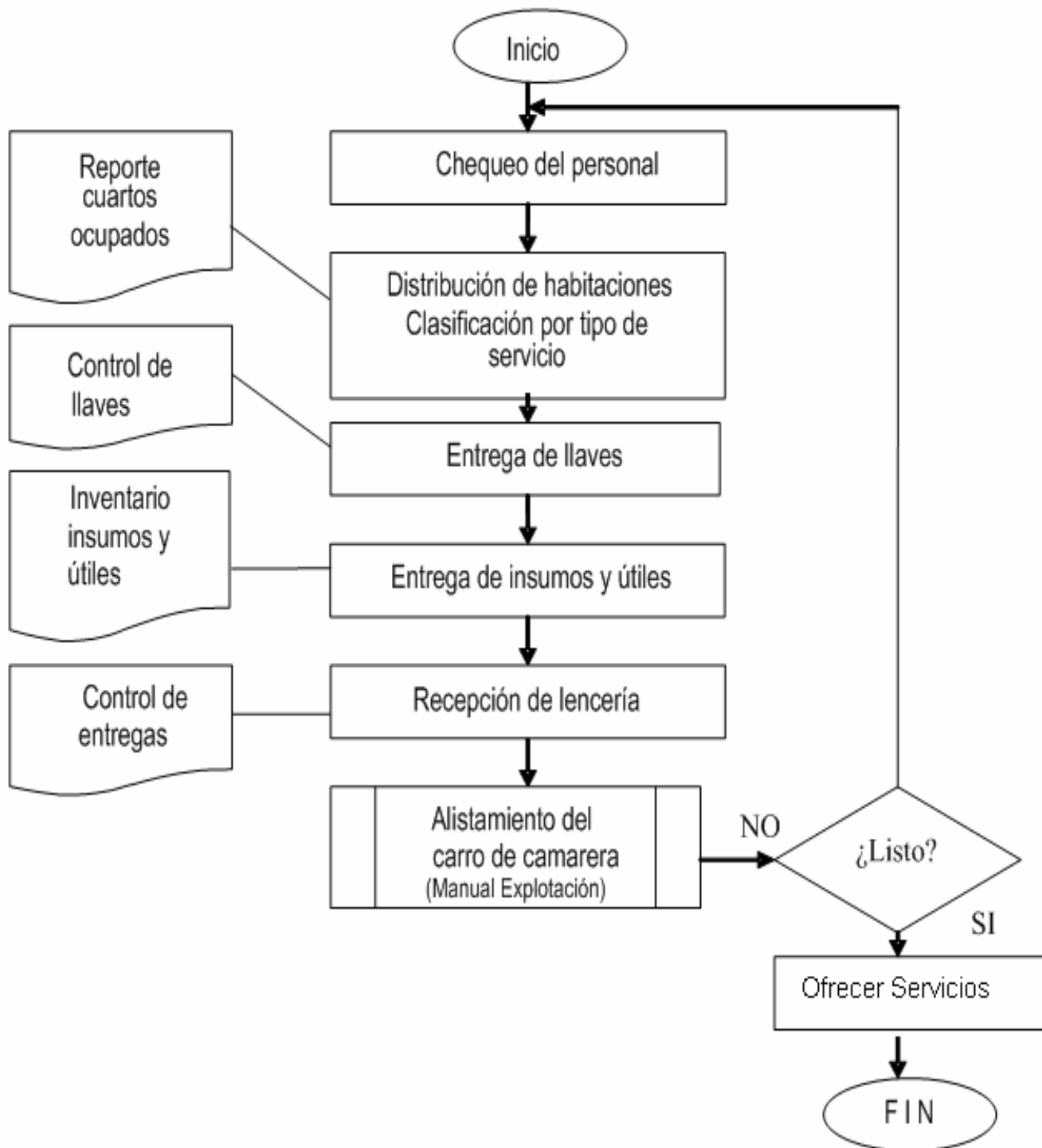
Anexo V: Mapa de Procesos propuesto para la empresa Hotel "Los Caneyes".
 (Fuente: Ruíz Torres 2009)



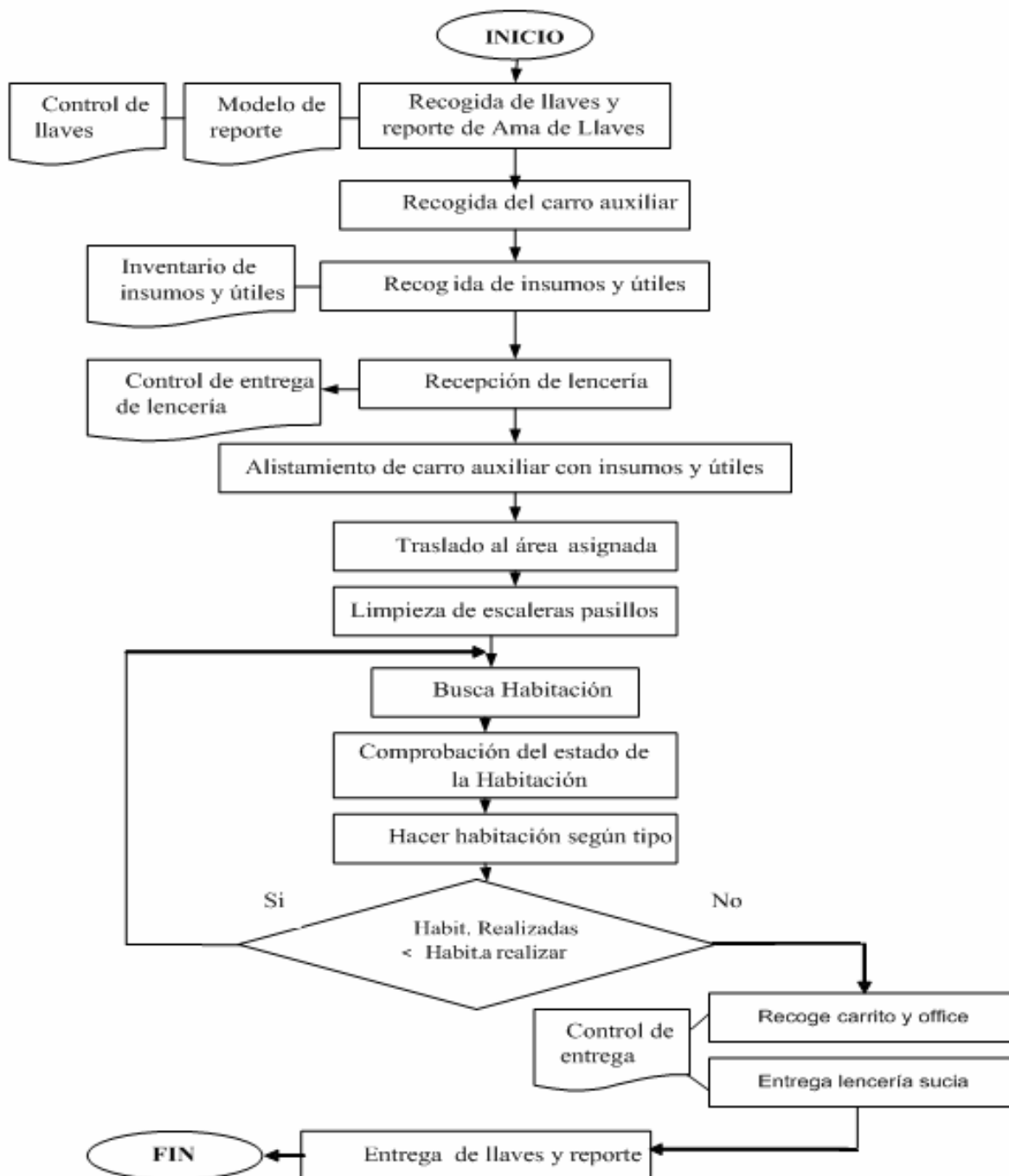
Anexo VII Proceso de Ama de Llaves. (Fuente: Hotel "Los Caneyes")



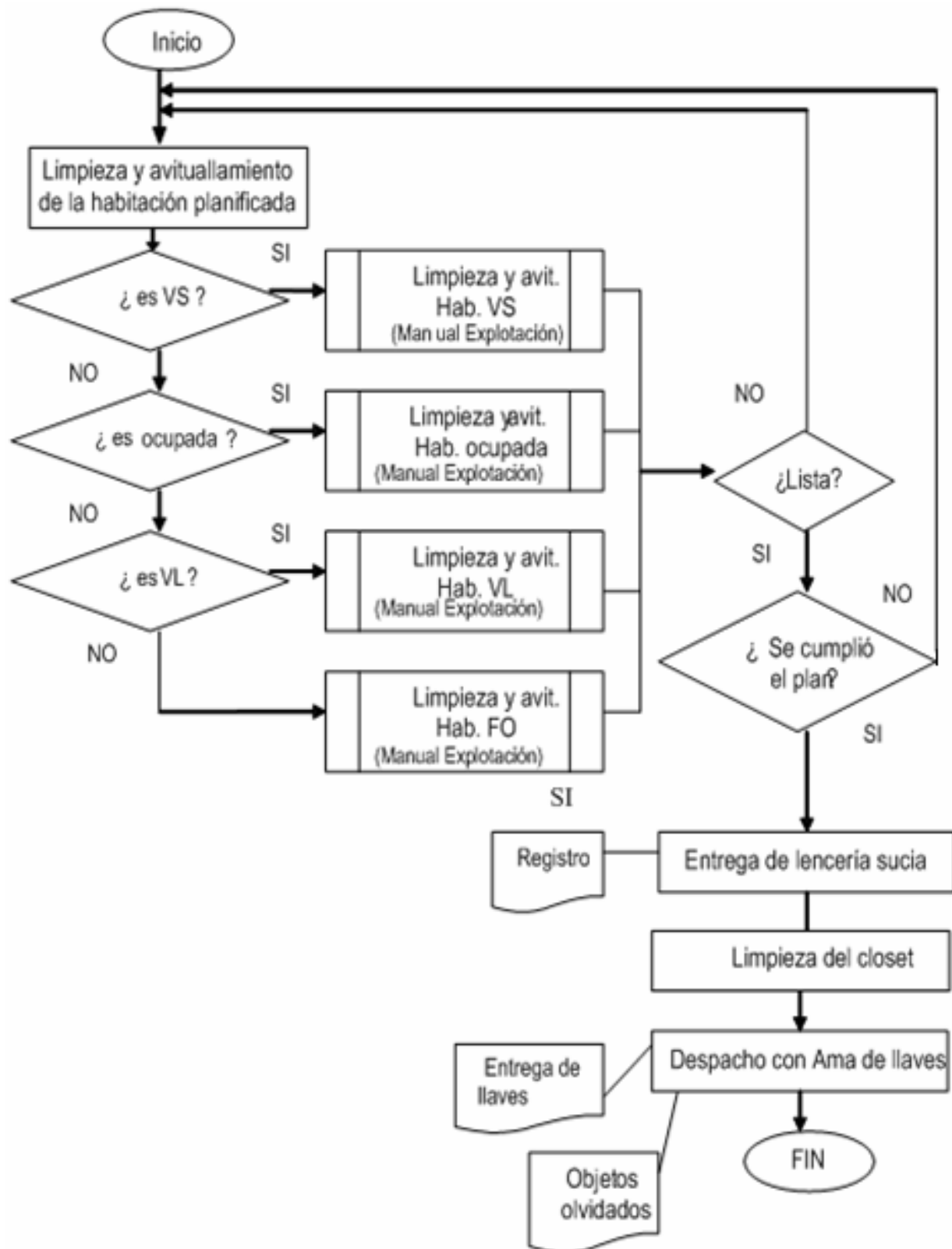
Anexo VIIa Proceso de Ama de Llaves. (Fuente: Hotel "Los Caneyes")



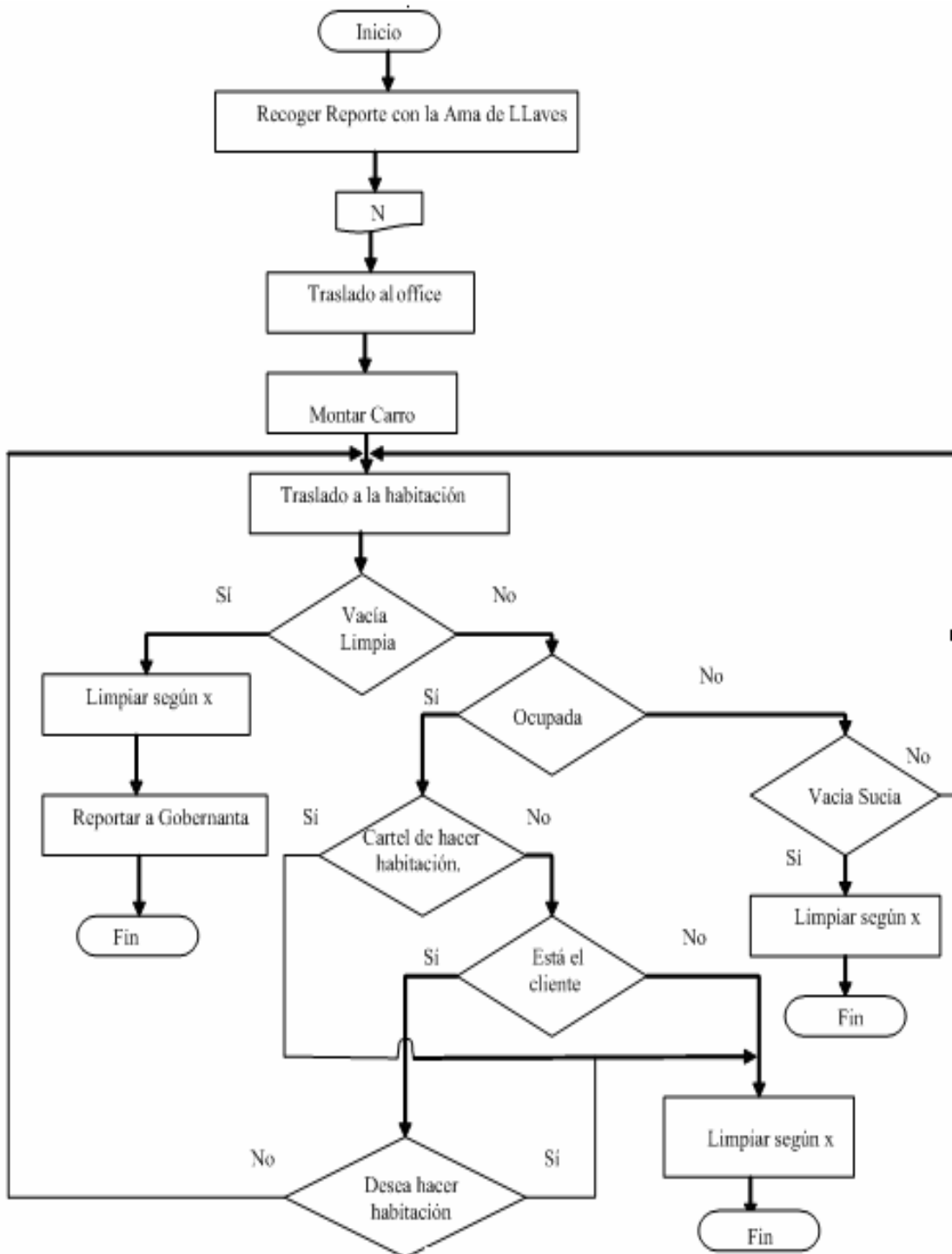
Anexo VIII Proceso de limpieza de habitaciones general. (Fuente: Hotel "Los Caneyes")



Anexo VIIIa Proceso de limpieza de habitaciones según estado de la habitación.
(Fuente: Hotel "Los Caneyes")

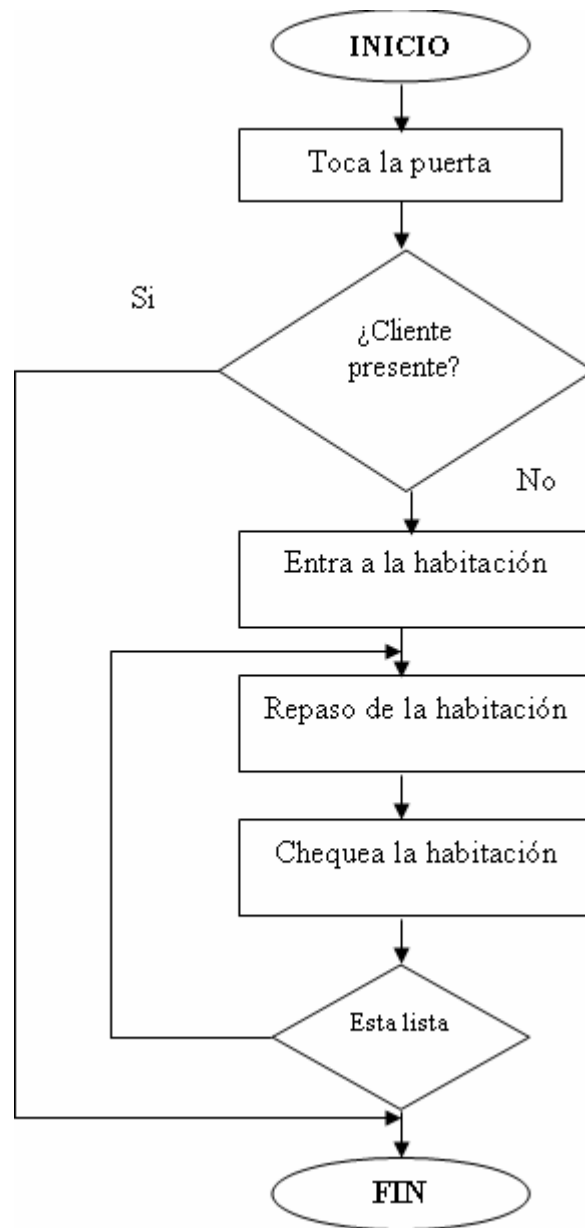


Anexo IX: Método de trabajo de las camareras general. (Fuente: Elaboración propia)

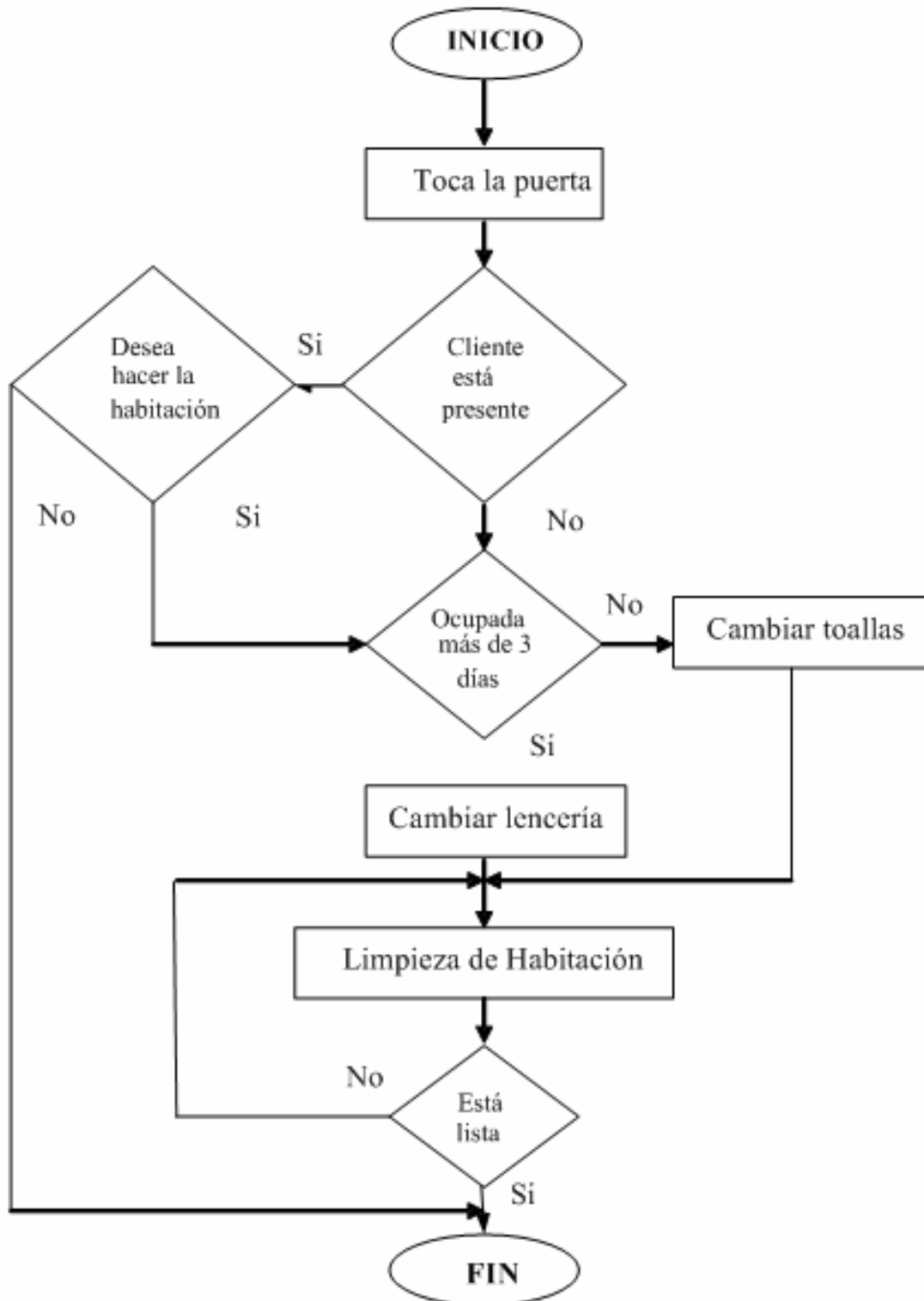


Leyenda: N: Cantidad de habitaciones a limpiar según la información del reporte.
 X: Criterio que refleja el tipo de limpieza que se debe hacer en cada caso.

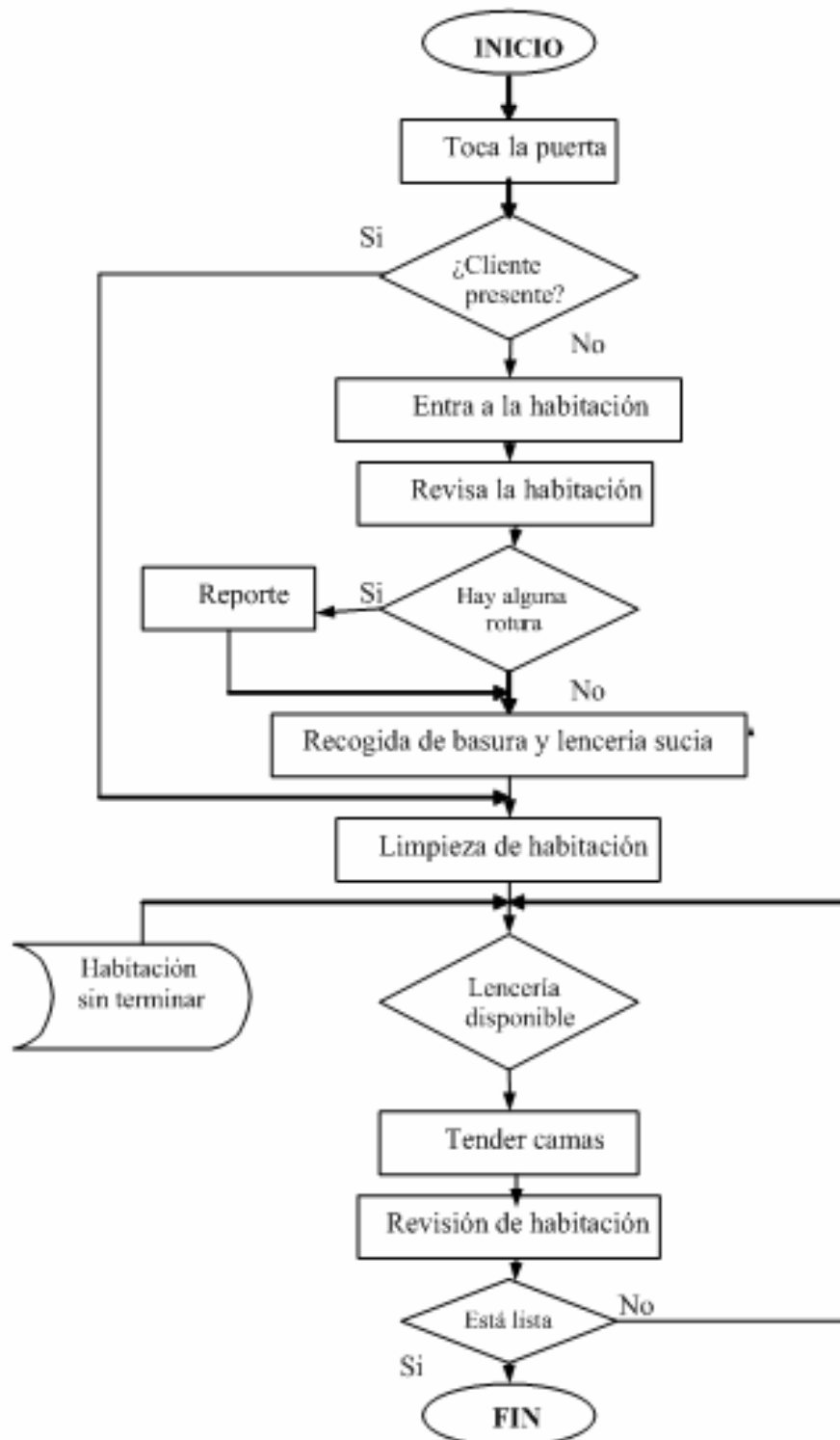
Anexo X Proceso de limpieza de habitación vacía limpia. (Fuente: Elaboración propia)



Anexo XI Proceso de limpieza de habitación ocupada (Fuente: Elaboración propia)

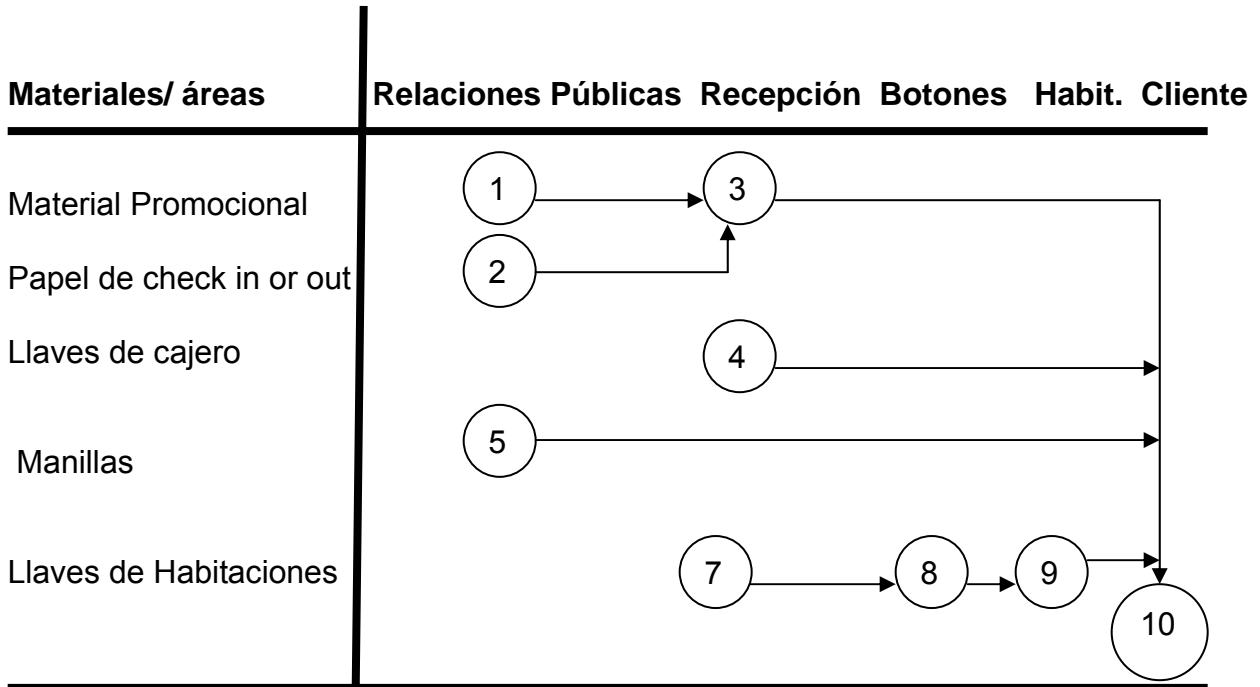


Anexo XII: Proceso de limpieza de habitación vacía sucia. (Fuente: Elaboración propia)

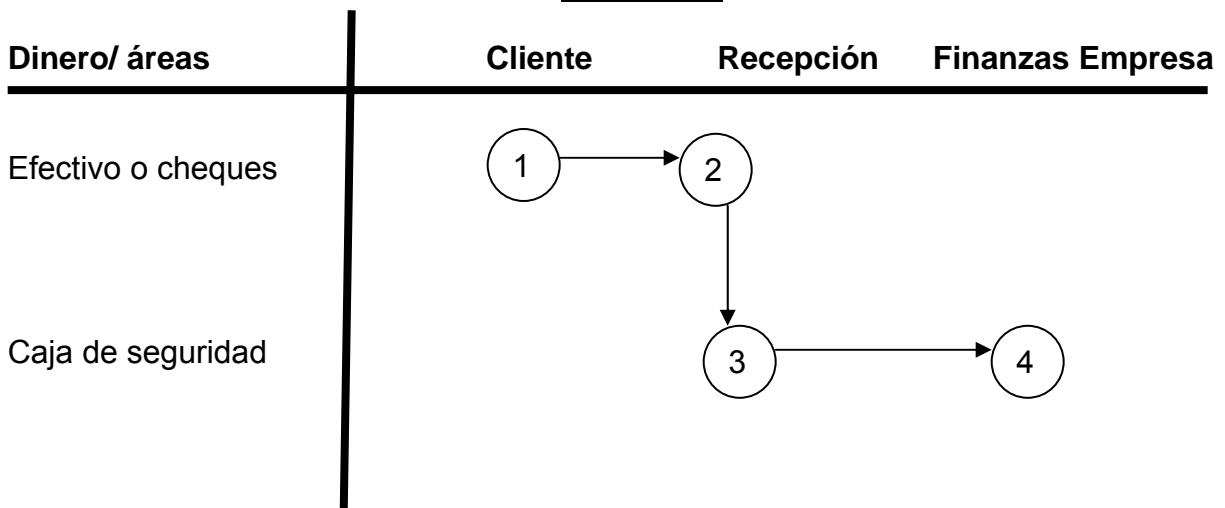


Anexo XIII Flujo material, financiero e informativo del subproceso de Recepción
 (Fuente: Elaboración propia)

Material

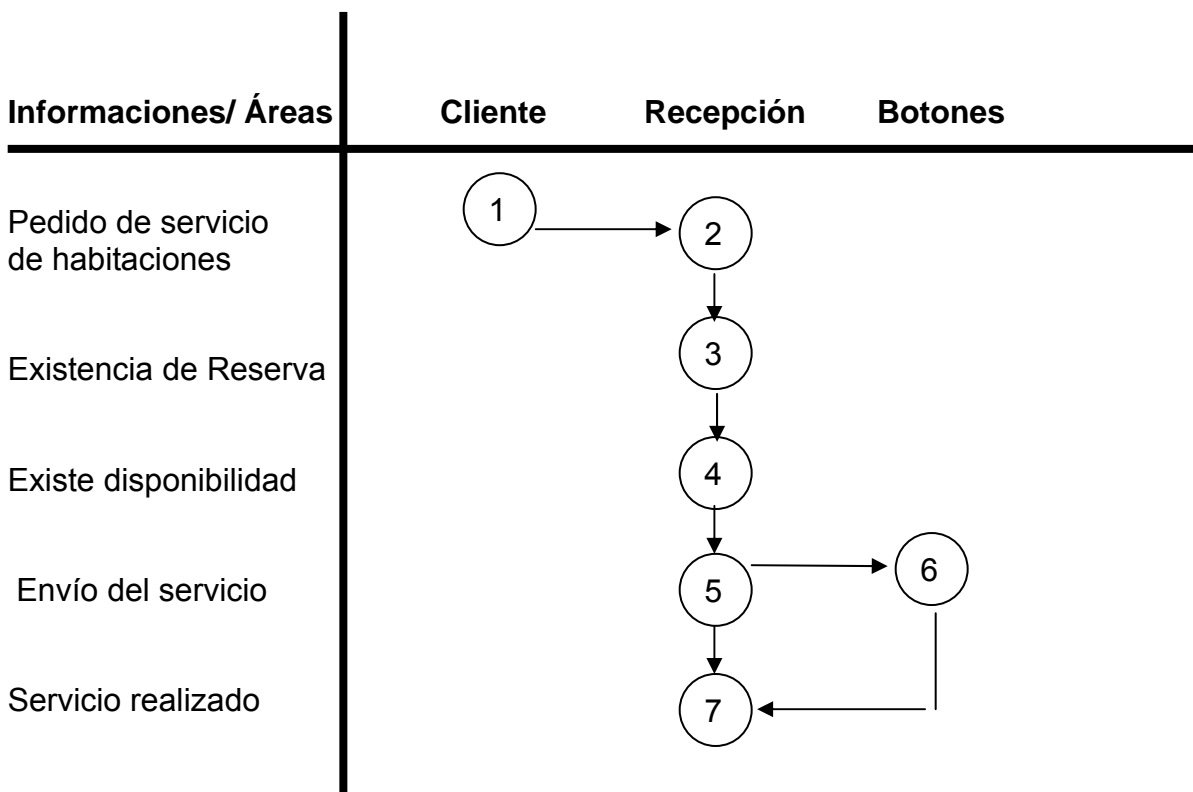


Financiero



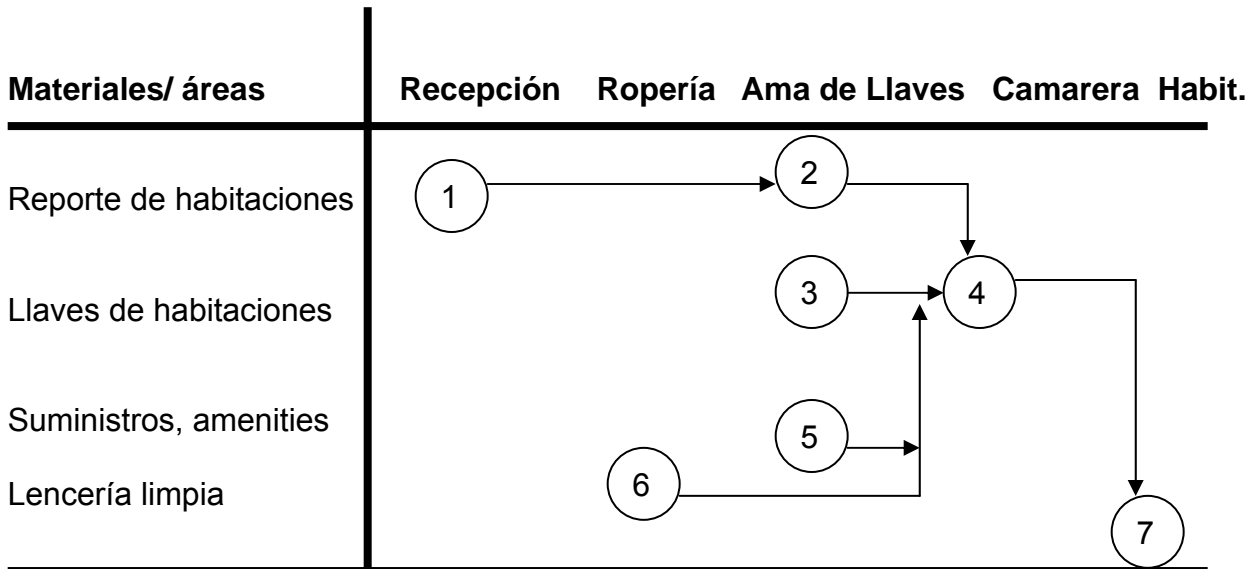
**Anexo XIII Flujo material, financiero e informativo del subproceso de Recepción.
 (Continuación)**

Informativo

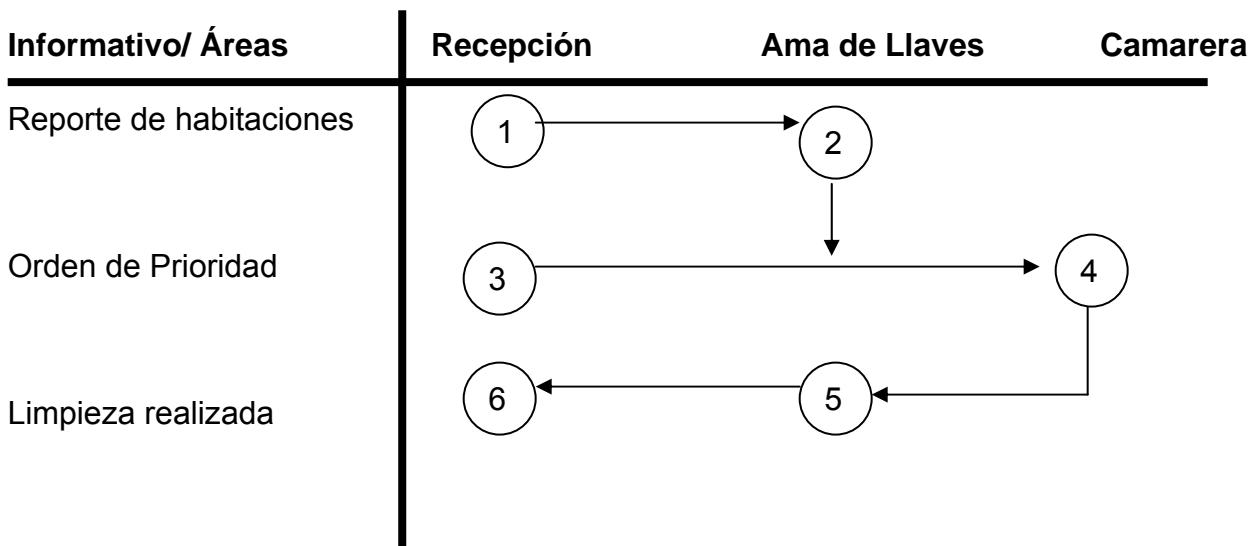


Anexo XIV Flujo material, e informativo del subproceso de Ama de Llaves. (Fuente: Elaboración propia)

Material



Informativo



Anexo XV Lista de chequeo General para la identificación, caracterización y valoración de aspectos ergonómicos en el proceso de limpieza de habitaciones (Fuente: Ruíz Torres 2008)

Aspectos	Procede	No procede
100 El trabajador labora:		
110 En posición sentado.		X
110/1 El asiento utilizado resulta incómodo o inadecuado, por su diseño, en la actividad que se realiza.		X
110/2 El asiento de trabajo se encuentra deteriorado lo que hace que el mismo resulte incómodo o inadecuado en la actividad que se realiza.		X
120 Es factible trabajar sentado o alternar la posición durante la actividad, pero no se cuenta con asiento en el puesto de trabajo.		X
120 En posición de pie	X	
130 En una posición forzada, producto del diseño inapropiado del puesto de trabajo.	X	
200 Se realiza un esfuerzo físico excesivo en la ejecución de la tarea, debido a:		
210 La frecuente carga o traslado de objetos inherente a la tarea	X	
220 La fuerza que exige la manipulación de palancas, volantes, pedales, herramientas y otros mandos y medios de trabajo.		X
221 Las características de los órganos de mando de máquinas o equipos no son compatibles con la fuerza que puede aportar el trabajador para hacerlos funcionar sin riesgo o fatiga.		X
222 Mal diseño o estado de conservación de carros.		X
223 Mal diseño, estado de conservación o selección de herramientas de mano.		X
230 Los requerimientos energéticos de la actividad resultan elevados, permitiendo clasificar el trabajo como pesado (más de 250 Kcal./hora según la NC 19-00-03, o bien exceden el 30 % de la capacidad física máxima de los trabajadores).		X
240 Adopción de posturas forzadas e incómodas para poder desarrollar la actividad.	X	
241 La altura del plano de trabajo o equipo no es la adecuada para realizar la actividad.		X
242 La posición de los mandos es inadecuada.		X
243 Las actividades más frecuentes se realizan fuera de la zona de alcance normal de las extremidades.		X
244 El espacio de trabajo no se adecua a la actividad que se realiza		X
250 La amplitud y/o frecuencia de repetición de los movimientos.	X	
300 Existe una sobrecarga mental o nerviosa en la actividad que está dada por:		
310 Las operaciones que se realizan son complejas y/o exigen mucha precisión y atención		X
320 La carga mental que presupone la atención a varios equipos, áreas, instrumentos, etc.	X	
330 Condiciones de trabajo riesgosas para el trabajador o terceras personas.		X

**Anexo XV Lista de chequeo General para la identificación, caracterización y valoración de aspectos ergonómicos en el proceso de limpieza de habitaciones.
 (Continuación)**

<i>331 Los movimientos derivados de la actividad laboral, implican riesgos al trabajador al caer dentro de la zona peligrosa de máquinas o equipos.</i>		X
<i>332 Los órganos de mando de máquinas y equipos están situados en lugares incómodos donde su operación se hace difícil y/o peligrosa.</i>		X
<i>333 Los instrumentos de información visual, están situados en lugares incómodos y fuera del campo visual normal, donde su acceso y lectura se hace difícil y/o peligrosa.</i>		X
<i>334 Los sistemas de información y órganos de mando no excluyen la posibilidad de errores de interpretación y operación que puedan conducir a averías o accidentes.</i>		X
<i>340 Las condiciones naturales de peligrosidad de la tarea o el ambiente donde se desarrolla.</i>		X
<i>350 El ritmo de la actividad que se realiza es excesivamente rápido.</i>	X	
<i>360 La actividad resulta monótona debido a sus características</i>	X	
<i>361 El trabajo es repetitivo y sus ciclos muy breves.</i>	X	
<i>362 El trabajo se caracteriza por su uniformidad e insuficiente estimulación visual, auditiva, etc.</i>	X	
<i>370 El diseño organizativo de la actividad incide en la eficiencia, el confort y la seguridad del trabajo, toda vez que:</i>	X	
<i>371 Se realizan operaciones muy repetitivas productoras de monotonía que no se alternan con otras actividades.</i>	X	
<i>372 El régimen de trabajo y descanso no es el adecuado.</i>	X	
<i>373 La rotación de los turnos de trabajo no garantiza la recuperación adecuada de los trabajadores.</i>		X
<i>374 La secuencia y las características de determinadas operaciones no garantizan el nivel de seguridad adecuado.</i>		X

Anexo XVI Técnicas para realizar el diagnóstico del área de capital humano de un hotel. La matriz DAFO. (Fuente: Adaptado de Martínez, 2001 a)

Para la utilización de la matriz DAFO (Koontz & Wehrich, 2001 a; Martínez, 2001 a), se deben considerar, con la misma importancia, el **nivel interno**, con sus principales componentes organizativos, técnico-productivo, recursos humanos, comerciales, económico-financieros, en interrelación con el nivel operativo o competitivo, ambiente inmediato exterior del área de alojamiento, proveedores, clientes competidores y el nivel general con componentes de largo alcance y consecuencias a largo plazo económicos, sociales, laborales, tecnológicos, políticos y jurídicos (Martínez y col, 2002)

Es necesario, previamente aplicar técnicas de exploración para ponerse al tanto de los problemas y técnicas de previsión que permiten predecir las características del ambiente organizacional del futuro como: opinión de expertos, escenarios, correlación de tendencias. Las técnicas al final deben vincularse al proceso de establecimiento de objetivos a distintos niveles (Herrera y Col, 2001). Si esto no se hace, el análisis de las relaciones causales se pierde y el proceso de GCH en el área se hace tan determinista como antes. Por tanto se asume que:

- ✓ La **visión** resume los valores y aspiraciones a nivel del área de alojamiento.
- ✓ La **misión** traduce la visión a formulaciones específicas para su logro.
- ✓ Los **objetivos** son desempeños que se han elegido para cumplir con la misión.
- ✓ La **DAFO** contribuye el análisis interno y externo, por demás ayuda a fijar y/o modificar la dirección, por ser una moderna herramienta para el análisis de situaciones (Koontz & Weirhrch, 2001 a)
- ✓ La **estrategia** integra los objetivos y las políticas en un todo coherente.
- ✓ El área de alojamiento del hotel entonces, está preparada para fijar su SGCH.

Para **aplicar la Matriz DAFO**, lo primero es identificar los problemas (Amenazas y Debilidades) así como las Fortalezas y Oportunidades), como se muestra en la figura 3.

Anexo XVI Técnicas para realizar el diagnóstico del área de capital humano de un hotel. La matriz DAFO. (Continuación)



Fig 3 : Ubicación de las variables internas y externas de la DAFO

Una vez que se tiene el listado de los cuatro grandes rubros de la Matriz D.A.F.O., se ponderan en una escala catalogándolas en valores como sigue:

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

Para poder realizar la matriz resultante se define un eje de abscisas “x”, donde se presentan las **variables externas; Amenazas, con signo negativo**; entendiéndose por tal a toda fuerza del entorno, que reduce la efectividad empresa, o incrementa los riesgos de fracaso, o reduce la rentabilidad o los ingresos esperados.

Sobre el mismo eje “x”; pero con **signo positivo (+)**, se representan las **Oportunidades**, es decir, todo aquello que propicie ventajas para la organización o represente posibilidades de mejorar la calidad, la rentabilidad u obtener ingresos superiores.

Por otra parte, el eje de las ordenadas “y” representa a las **variables internas; Fortalezas con signo positivo y Debilidades con signo negativo**. Las Fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, en definitiva, aquellas ventajas competitivas **internas** que permiten acometer y explotar Oportunidades y erradicar o minimizar debilidades. Mientras que las **Debilidades**, son limitaciones objetivas o subjetivas de orden **interno** que reduce el desarrollo exitoso de una estrategia para la

División, son puntos débiles a erradicar o minimizar, desventajas.

Anexo XVI Técnicas para realizar el diagnóstico del área de capital humano de un hotel. La matriz DAFO. (Continuación)

El próximo paso es calcular la resultante por ejes y se encuentran dos valores; uno sobre el eje de las "x" y otro sobre el eje de las "y" que permite saber cual es la tendencia de la División, en otras palabras, clasificará el negocio como; Negocio Perro, Vaca, Incógnita o Estrella, las que aparecen en la figura 4 según la localización en un cuadrante, luego se estudian todos los factores que brindan una visión InteGeneral

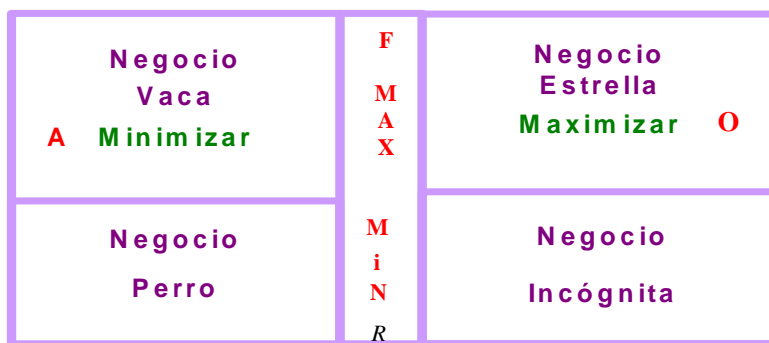


Fig. 4 Clasificación de los negocios en sus respectivos cuadrantes.

Fórmula:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi \cdot Cf$$

Donde:

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

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

C_f = cantidad de factores por grupos.

Esto permite determinar para cada cuadrante estrategias a seguir a partir de su posición como se muestra en la tabla 7.

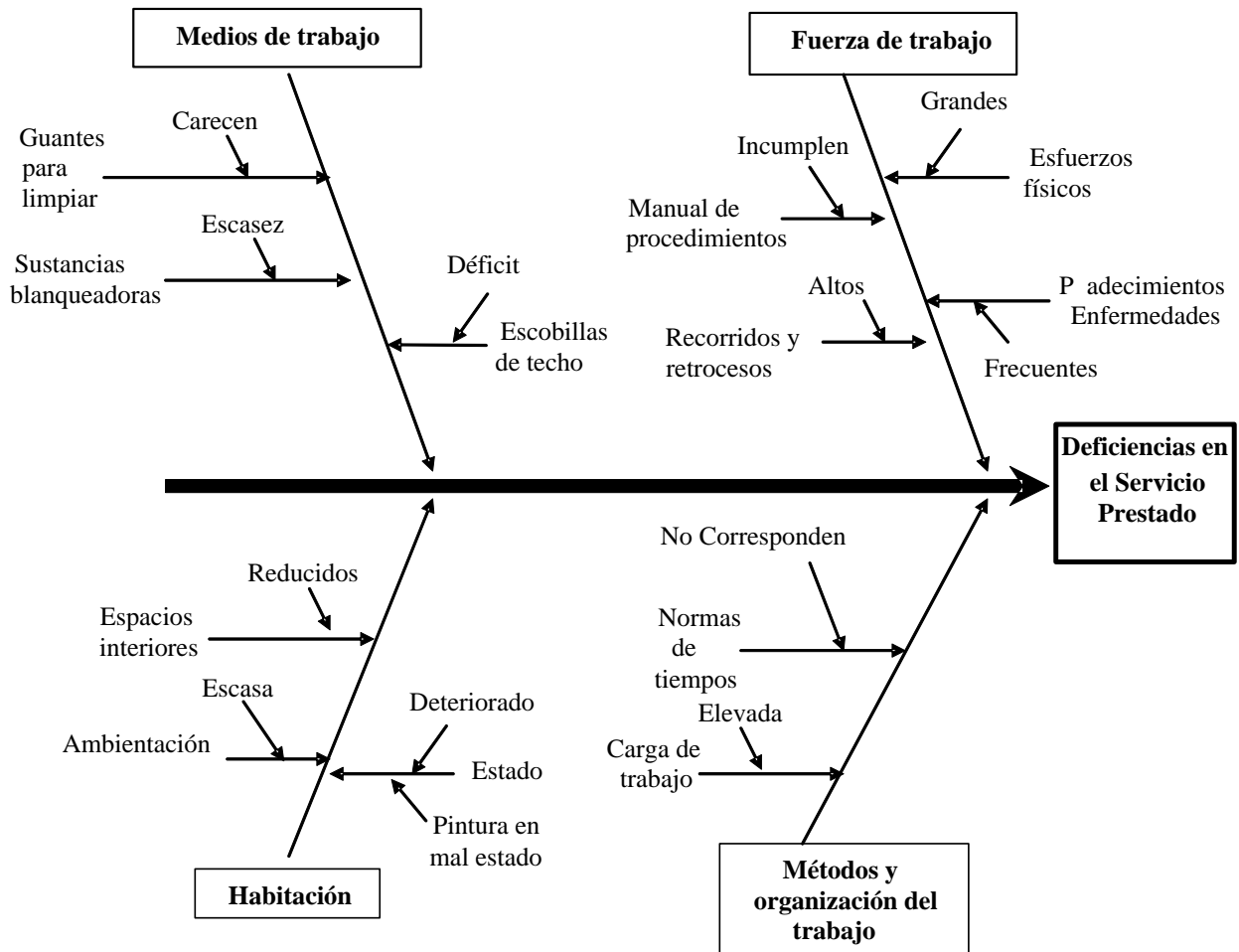
Anexo XVI Técnicas para realizar el diagnóstico del área de capital humano de un hotel. La matriz DAFO. (Continuación)

Tabla 7: Estrategias a seguir según la clasificación de los negocios en sus respectivos cuadrantes. (Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez, 2001 a)

Clasificación	Estrategia	Definición
Negocios Perros	Mini-Mini	Consiste en minimizar las Debilidades, para de este modo ganar en Fortaleza y resistir las Amenazas, aprovechando las Oportunidades. Los negocios en esta posición se hallan en situación crítica pues las utilidades no son suficientes para lograr un nivel adecuado de solvencia que les permita mantener su existencia en el tiempo. Puede ser característico de negocios cuyo ciclo de vida está declinando por recrudescimiento de la competencia o problemas de dirección.
Negocios Vaca	Maxi-Mini	Esta estrategia se corresponde con empresas modernas que no han llegado aún a la declinación; pero que necesitan reactivar su ciclo, el entorno para ellas se muestra amenazador, sus utilidades las debe emplear en fomentar nuevos productos y aumentar el aprovechamiento de las Oportunidades que se presenten.
Negocios Incógnitos	Mini-Maxi	Consiste en minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades de la Organización. En muchos casos se corresponde con nuevas empresas, por lo que requieren recursos para su crecimiento.
Negocios Estrella	Maxi-Maxi	Esta estrategia corresponde a la posición deseada por todas las empresas. Donde se aprovechan o deben aprovecharse las Fortalezas de la Organización y las Oportunidades que le brinda el entorno.

Según sea la estrategia seleccionada como resultado de la matriz D.A.F.O. se puede elevar la creatividad a la hora de desarrollar opciones estratégicas más objetivas, para al logro de nuevos productos y/o servicios, eliminar otros, obtener ventajas y conocer el entorno de la competencia. Estas acciones “filtradas” sobre objetivos, dan proyecciones en la solución de problemas (Martínez, 2001 a).

Anexo XVII Gráfico Ishikawa que presenta los problemas detectados en el proceso de limpieza de habitaciones. (Fuente: Elaboración propia)



**Anexo XVIII Encuesta realizada al área de alojamiento del Hotel "Los Caneyes"
(Fuente: Modificado de MTSS, 2001)**

Compañero(a):

Como parte del Diagnóstico del hotel para la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano se le pide que responda esta encuesta. Lea detenidamente cada punto y marque con una X la respuesta seleccionada. Se garantiza absoluta confidencialidad.

Muchas gracias.

1. ¿Cómo se siente al trabajar en el hotel?

___ Bien ___ Regular ___ Mal

2. ¿Cómo evalúa las condiciones laborales que posee?

___ Buenas ___ Regulares ___ Mala

3. ¿Desearía trabajar en otra instalación turística del territorio?

___ Si ___ No

4. De ser afirmativa su respuesta. ¿Cuáles son los motivos que le impulsaría a tomar tal decisión?

5. ¿Considera UD. que su salario está acorde con el esfuerzo y el trabajo que realiza?

Si ___ No ___

6. ¿Tiene UD. posibilidades de obtener estimulación mediante los sistemas de pago que existen actualmente?

Si ___ No ___

7. La dirección de la organización le atribuye a usted un reconocimiento material y/o moral.

Con mucha frecuencia ___

Con poca frecuencia. ___

8. ¿Contribuye usted en el modo en que se toman las decisiones de trabajo?

___ No mucho ___ Poco ___ Algo

___ Mucho

9. ¿Tiene usted posibilidades de capacitación o superación profesional?

___ Si ___ No ___ A veces

10. ¿Las ramas de capacitación ofrecidas responden a sus intereses?

___ Sí ___ No

11. Cuáles son sus necesidades de capacitación:

12. ¿Dispone Ud. de los medios y materiales necesarios para realizar su trabajo en tiempo y con la calidad requerida?

Si___ No___

13. ¿UD. cuenta con los medios de protección e higiene necesarios para realizar su labor?

Si___ No___

14. ¿Con que frecuencia los usa?

- A. Siempre
- B. A veces
- C. Nunca

15. ¿Ud. siente que tiene mucha carga de trabajo física o mental?

Si___ No___

16. ¿Influye de forma negativa en su capacidad productiva el régimen de trabajo y descanso vigente?

Si___ No___

17. ¿Cómo son sus relaciones con su jefe directo?

___Buenas ___Regulares ___Malas

18. ¿Conoce su jefe directo las principales necesidades (laborales y no laborales) que usted tiene?

Si___ No___

19. ¿La información que usted recibe de las demás áreas le permite realizar su trabajo sin interrupciones?

Si___ No___ A veces___

20. ¿Conoce UD. con claridad el manual de procedimiento de su actividad?

___ Lo conozco

___ Lo he estudiado

___ Sé que existe, pero nunca lo he visto.

___ No sabía de su existencia.

Anexo XIX: Datos de la Fotografía Individual realizada a las camareras en los tres días del estudio (Fuente: Elaboración propia)

Empresa: Hotel "Los Caneyes"			Dpto. "Regiduría de Pisos"		
Trabajador: Camarera de Habitaciones			Fecha: 24/3/2009		
No.	Descripción de la Actividad	Símbolo	Hora terminación	Duración (min.)	Observación
1	Recoge reporte de ama de llaves	TPC	9.48	48	
2	Recoge carro y lo prepara	TPC	9.51	3	
3	Traslado a la habitación	TO	10.00	9	
4	Limpieza de Habitación	TO	10.32	32	Vacía Sucia
5	Limpieza de Habitación	TO	11.01	29	Vacía Sucia
6	Limpieza Habitación	TO	11.10	9	Ocupada
7	Traslado a otra habitación	TO	11.11	1	Vacía Sucia
8	Limpieza de Habitación	TO	11.55	49	Vacía Sucia
9	Limpia pasillos	TO	12.03	8	
10	Limpieza de Habitación	TO	12.43	40	Vacía Sucia
11	Limpia pasillos	TO	12.51	8	
12	Limpieza de Habitación	TO	1.40	49	Vacía Sucia
13	Limpia pasillos	TO	1.52	12	
14	Va a almorzar	TO	2.12	20	
15	Traslado hacia habitación	TO	2.15	3	
16	Limpieza de Habitación	TO	2.52	37	Vacía Sucia
17	Traslado hacia habitación	TO	2.53	1	
18	Limpieza de Habitación	TO	3.20	27	Vacía Sucia
19	Traslado a otra habitación	TO	3.22	2	
20	Limpieza de Habitación	TO	3.42	20	Vacía Sucia
21	Traslado a otra habitación	TO	3.46	4	
22	Limpieza de Habitación	TO	4.00	14	Vacía Sucia
23	Limpieza de Habitación	TO	4.12	12	Vacía Sucia
24	Limpieza de Habitación	TO	4.24	12	Ocupada
25	Limpieza de Habitación	TO	4.45	21	Vacía Sucia
26	Cuenta ropa sucia	TO	5.05	20	
Hora de Comienzo: 9.00 a.m.				Hora de terminación: 5.00 p.m.	
Volumen de trabajo: 13 habitaciones				Normador: Diana R. Ruiz	

Anexo XIX: Datos de la Fotografía Individual realizada a las camareras en los tres días del estudio (Continuación)

Empresa: Hotel "Los Caneyes"			Dpto. "Regiduría de Pisos"		
Trabajador: Camarera de Habitaciones			Fecha: 25/3/2009		
No.	Descripción de la Actividad	Símbolo	Hora terminación	Duración (min.)	Observación
1	Recoge reporte de ama de llaves	TPC	9.38	38	
2	Recoge carro y lo prepara	TPC	10.04	26	
3	Traslado a la habitación	TO	10.15	11	
4	Limpieza de Habitación	TO	10.40	25	Ocupada
5	Traslado a la habitación	TO	10.45	5	
6	Limpieza Habitación	TO	11.05	20	Vacía sucia
7	Traslado a otra habitación	TO	11.06	1	
8	Limpieza de Habitación	TO	11.12	6	Ocupada
9	Limpieza de Habitación	TO	11.25	13	Ocupada
10	Limpieza de Habitación	TO	11.35	10	Ocupada
11	Limpieza de Habitación	TO	11.48	13	Ocupada
12	Limpieza de Habitación	TO	12.20	32	Vacía sucia
13	Limpieza de Habitación	TO	12.45	25	Vacía sucia
14	Va a almorzar	TDNP	1.10	25	
15	Traslado hacia habitación	TO	1.17	7	
16	Limpieza de Habitación	TO	1.43	26	Ocupada
17	Limpieza de Habitación	TO	1.55	12	Vacía sucia
18	Limpieza de Habitación	TO	2.21	26	Vacía sucia
19	Limpieza de Habitación	TO	2.37	16	Vacía sucia
20	Limpieza de Habitación	TO	2.55	18	Ocupada
21	Limpia pasillos	TO	3.02	17	
22	Barre entrada del módulo	TO	3.15	13	
23	Cuenta ropa sucia	TO	3.42	27	
24	Recibe ropa limpia	TIR	4.07	15	
25	Limpia pasillos	TO	4.39	32	
26	Ordena carro de limpieza	TPC	5.00	21	
Hora de Comienzo: 9.00 a.m.				Hora de terminación: 5.00 p.m.	
Volumen de trabajo: 13 habitaciones				Normador: Diana R. Ruíz	

Anexo XIX: Datos de la Fotografía Individual realizada a las camareras en los tres días del estudio (Continuación)

Empresa: Hotel "Los Caneyes"			Dpto. "Regiduría de Pisos"		
Trabajador: Camarera de Habitaciones			Fecha: 265/3/2009		
No.	Descripción de la Actividad	Símbolo	Hora terminación	Duración (min.)	Observación
1	Recoge reporte de ama de llaves	TPC	9.16	16	
2	Recoge carro y lo prepara	TPC	9.34	18	
3	Traslado a la habitación	TO	9.40	6	
4	Limpieza de Habitación	TO	9.59	19	Ocupada
5	Limpieza de Habitación	TO	10.14	15	Vacía Sucia
6	Limpieza de Habitación	TO	10.36	22	Vacía Sucia
7	Limpieza de Habitación	TO	11.02	26	Vacía Sucia
8	Limpieza de Habitación	TO	11.17	15	Vacía Limpia
9	Limpieza de Habitación	TO	11.33	16	Vacía Sucia
10	Limpieza de Habitación	TO	12.15	42	Vacía Sucia
11	Va a almorzar	TDNP	12.41	26	
12	Traslado hacia habitación	TO	12.50	9	
13	Limpieza de Habitación	TO	1.29	39	Vacía Sucia
14	Barre piso del módulo	TO	1.32	3	
15	Cuenta ropa sucia	TO	2.01	29	Vacía Sucia
16	Limpieza de Habitación	TO	2.31	30	Vacía Sucia
17	Limpieza de Habitación	TO	2.43	12	Vacía limpia
18	Limpieza de Habitación	TO	3.01	17	Vacía Sucia
19	Limpieza de Habitación	TO	3.22	21	Vacía Sucia
20	Limpieza de Habitación	TO	3.41	19	Vacía Sucia
21	Limpieza de Habitación	TO	4.01	20	Vacía Sucia
22	Limpieza de Habitación	TO	4.16	15	Vacía Sucia
23	Limpieza de Habitación	TO	4.35	19	Vacía Sucia
24	Limpieza de Habitación	TIR	4.49	14	Vacía Sucia
25	Limpieza de Habitación	TO	5.01	17	Vacía Sucia
Hora de Comienzo: 9.00 a.m.				Hora de terminación: 5.01p.m	
Volumen de trabajo: 18 habitaciones				Normador: Diana R. Ruíz	

Anexo XIXa: Cálculos de la Fotografía Individual realizada a las camareras de habitaciones. (Fuente: Elaboración propia)

Determinación del número de observaciones.

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

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

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

Donde:

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

σ : Desviación típica de la población

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

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

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

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

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

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

Siendo:

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

R: Rango de dicha muestra.

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

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

Sustituyendo nos queda

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

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

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

Anexo XXa: Cálculos de la Fotografía Individual realizada a las camareras de habitaciones. (Continuación)

Donde:

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

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

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

Resultados obtenidos en este caso:

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

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

$$N = 2.42 \approx 3 \text{ días}$$

Tabla 8: Resumen de los tiempos de la fotografía realizada a las camareras para los primeros 3 días del estudio (Fuente: Elaboración propia)

<i>Día</i>	<i>JL</i>	<i>TDNP</i>	<i>TIRTO</i>	<i>TTR</i>	<i>R</i>	<i>N</i>
1	490	20	-	470	30	3 días
2	480	25	15	440		
3	485	26	-	459		
Promedio	485	23.66	5	456.33		

$$AJL = (TTR + TIRTO + TDNP) / JL \quad (2)$$

$$AJL = (456.33 + 5 + 23.66) / 485 = 0.9999 = 99.99\%$$

Anexo XIXb Tiempo en minutos que demora una camarera rápida realizando la limpieza de cada habitación. Fuente (Elaboración propia)

Tabla 9: Tiempo de realización de habitaciones vacías sucias (min.)

<i>Tiempo (min.) que demora la camarera en realizar habitación V.Sucia</i>						
20	15	19	14	17	45	43
42	39	29	30	17	21	19
32	40	16	15	22	26	16
29	49	20	32	25	12	26
49	37	27	20	14	12	21

Tabla 10: Tiempo de realización de habitaciones ocupadas (min.)

<i>Tiempo (min.) que demora la camarera en realizar habitación ocupada</i>				
12	25	6	13	10
13	26	18	19	24

Tabla 11: Tiempo medio de realización de habitaciones vacías limpias (min.)

<i>Tiempo (min.) que demora la camarera en realizar habitación V.Limpia</i>				
14	10	14	13	14
16	10	12	13	13

Aplicación de la prueba estadística de Normalidad

La prueba estadística se aplicó con el objetivo de determinar si los tiempos de realización de las habitaciones siguen una distribución normal, puesto que si esto sucede se puede asumir que la media de los tiempos que es el tiempo para realizar las operaciones de limpieza en las diferentes habitaciones atendiendo a su clasificación (Vacía Sucia, Limpia u Ocupada) es el tiempo real aproximado que las camareras utilizan para realizar cada tipo de habitación. Para realizar la prueba de normalidad se aplica la prueba no paramétrica de Kolmogorov –Smirnov mediante el software de ingeniería para ello se establece un nivel de significación: $\alpha = 0.05$ y $\beta = 0.1$

Anexo XIXb Tiempo en minutos que demora una camarera rápida realizando la limpieza de cada habitación. Fuente (Continuación)

Los datos registrados se sometieron a una prueba Kolmogorov - Smirnov para verificar la normalidad. Los resultados se muestran en la tabla 12 obtenida del paquete estadístico SPSS-13.0:

Planteamiento de la hipótesis:

H_0 : La variable tiempo medio de realización de habitaciones sigue una distribución normal.

H_1 : La variable tiempo medio de realización de habitaciones no sigue una distribución normal.

Tabla 12: Output SPSS 13.0 para la prueba Kolmogorov-Smirnov para los diferentes tipos de habitaciones.

		VSUCIA	LIMPIA	OCUPADA
N		35	10	10
Normal Parameters	Mean	26.0000	12.9000	16.6000
	Std. Deviation	11.0000	1.8529	6.8670
Most Extreme Differences	Absolute	.161	.222	.200
	Positive	.161	.176	.200
	Negative	-.102	-.222	-.159
Kolmogorov-Smirnov Z		.952	.701	.632
Asymp. Sig. (2-tailed)		.324	.710	.819

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

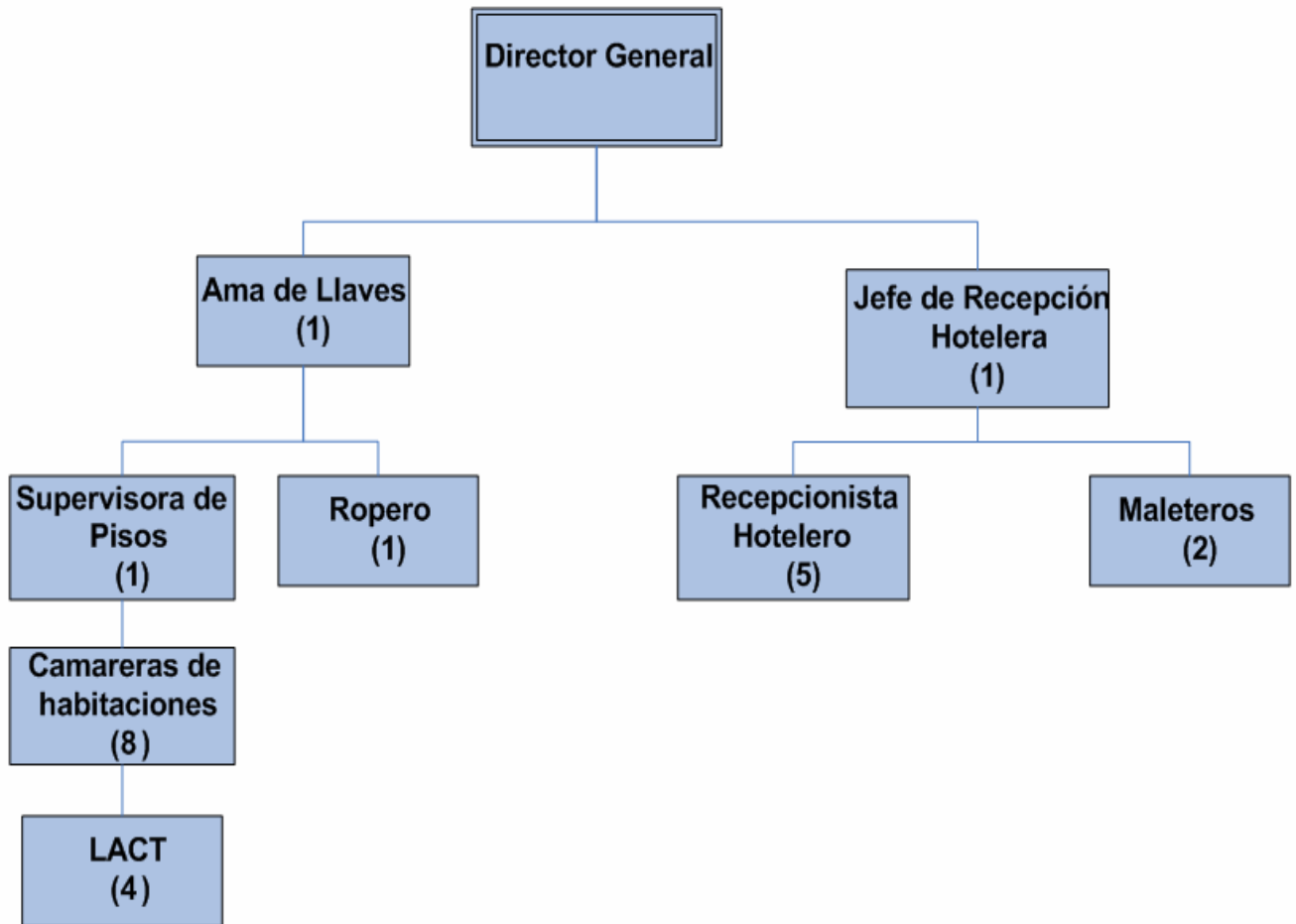
Como el valor de significación de la prueba es mayor que el valor de α fijado se acepta H_0 por lo que la muestra sigue una distribución normal.

En la tabla 13 se muestra el tiempo promedio utilizado por las camareras con el método de trabajo actual para realizar las habitaciones en dependencia del estado en que se encuentren.

Tabla 13: Tiempo promedio en minutos que utilizan las camareras para realizar las habitaciones con el método de trabajo actual.

Vacías Sucias	Vacías Limpias	Ocupadas
26	12.9	16.6

Anexo XX Organigrama y cantidad de trabajadores del área de alojamiento del hotel "Los Caneyes" (Fuente: Elaboración propia)



Anexo XXI Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico del sistema de capital humano (Fuente: Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial 2007)

1. Cumplimiento de la función en el área.
2. Estado de la documentación tecnológica.
3. Organización del proceso tecnológico.
4. Estado de las normas de consumo material.
5. Estado de la normación del trabajo.
6. Plantilla de cargos, por categorías ocupacionales, aprobada para el funcionamiento de la estructura.
7. Plantilla por categorías ocupacionales, realmente cubierta
8. Sobre la plantilla de cargos.
9. Evaluar los criterios aplicados y limitaciones existentes en la aplicación y desarrollo del sistema de gestión del capital humano y el efecto que tiene sobre el funcionamiento y desarrollo de la entidad, fundamentalmente en los aspectos siguientes:
10. Disciplina laboral.
11. Organización del salario.
12. Tratamiento laboral y salarial a las interrupciones.
13. Tratamiento al personal disponible.
14. Seguridad y salud en el trabajo.

Anexo XXII Cronograma para realizar el diagnóstico del Sistema de capital humano en el área de alojamiento del hotel. (Fuente: Hotel “Los Caneyes”)

No	Descripción	Fecha	Responsable	Participantes
1	Capacitación al Consejo de Dirección del Hotel en el Decreto-Ley 252/07 y Decreto 281/07.	Enero /2009	Dtor General Asesora Jurídica	Consejo de Dirección PCC, UJC y Sindicato
2	Seminarios a los dirigentes del PCC, UJC y Sindicato para el estudio del Decreto-Ley 252/07.	Enero /2009	Dtor General Asesora Jurídica	Consejo de Dirección Sec. PCC, UJC y Sindicato
3	Seminarios a los dirigentes del PCC, UJC y Sindicato para el estudio del Decreto 281/07	Enero /2009	Dtor General Asesora Jurídica	Dtra. RRHH Especialistas de RRHH.
4	Seminarios de capacitación a los trabajadores por sus jefes directos sobre el Decreto-Ley 252/07	Enero /2009	Dtor. General. Asesora Jurídica	Dtra. RRHH Especialistas de RRHH.
5	Seminarios de capacitación a los trabajadores por sus jefes directos sobre el Decreto 281/07	febrero /2009	Dtor. General Asesora Jurídica	Dtra. RRHH Especialistas de RRHH.
6	Coordinar la asesoría necesaria a emplear por el Hotel en el Diagnóstico y Elaboración del Sistema Gestión del Capital Humano (SGCH).	marzo/2009	Dtor. Gral Dtra. RRHH	Esp. de RRHH
7	Aprobación en el Consejo de Dirección del cronograma para la creación del nuevo SCH y el plan de trabajo para adecuación de la base reglamentaria de la empresa al artículo 113 del decreto 281/2007.	marzo/2009	Dtor General	Especialista de Calidad
8	Creación de equipos de trabajo para la elaboración del nuevo sistema	abril/2009	Dtor General	Esp. de RRHH
9	Diagnostico del estado actual del Sistema de Capital Humano en el área	abril /2009	Dtra RRHH	Especialistas de RRHH
10	Realizar el diagnóstico de capital humano en el proceso de Recepción hotelera	Abril/ 2009	Dtor General	Especialistas de RRHH
11	Realizar el diagnóstico de capital humano en el proceso de Regiduría de Pisos.	Abril/ 2009	Dtra. RRHH	Especialistas de RRHH
12	Elaboración de Sistema de Capital Humano	Mayo 2009	Dtra. RRHH	Especialistas de RRHH
13	Análisis y aprobación en el Consejo de Dirección de los nuevos sistemas y el plan de acción para su instrumentación	Junio-Julio del 2009	Dtor General.	Consejo de Dirección
14	Comienzo de la instrumentación en el Hotel del nuevo sistema	Sept-Nov 2009	Dtor General.	Consejo de Dirección
15	Control mensual en el Consejo de Dirección de la aplicación práctica del nuevo sistema.	Diciembre/0 9-Enero/10	Dtor General.	Consejo de Dirección

Anexo XXIII Principales características del proceso de diagnóstico de capital humano en el área de alojamiento de un hotel. (Fuente: Martínez y col, 2002)

1. Podrán aplicarse soluciones a problemas detectados en el diagnóstico, siempre y cuando las decisiones estén en correspondencia con las facultades, que en estos momentos tienen los dirigentes del área.
2. Al elaborar de modo gradual, el cuadro completo de la situación del área, el diagnóstico de capital humano promueve el conocimiento de la necesidad de cambios, e indica, de manera más concreta, los tipos de modificaciones que se necesitaran.
3. En el proceso de diagnóstico de capital humano debe organizarse bien el acopio y análisis de los datos, logrando una activa participación de los trabajadores del área de forma que se logre promover en ellos, la sensación de ser las personas a quienes atañe el problema, lo que prepara mejor a los trabajadores para los cambios necesarios.
4. El propio hecho de que exista interacción con el personal del área, desarrollando encuestas y formulando preguntas, pone en marcha el proceso de cambio. En ocasiones, no es necesario decir lo que hay que hacer, solo basta con que alguien haga una pregunta que entrañe la posibilidad de realizar el trabajo de otro modo, para que comience a generarse el proceso de cambio. Es por eso que, con frecuencia, se oye decir a un trabajador no sabía que querían que hiciera el trabajo de esta manera, si me lo hubieran dicho, lo habría hecho.
5. En principio, el diagnóstico de capital humano no incluye la actividad destinada a resolver los problemas encontrados, pues esta actividad corresponde a otra fase la referida al diseño y aplicación del sistema de capital humano en área de alojamiento.
6. Se hace imprescindible, en el proceso de diagnóstico, poner en práctica el principio de la evidencia, lo que impone al equipo que diagnostica, la necesidad de investirse en la práctica de creer en lo que se dice, pero también comprobar lo que se dice.
7. En el proceso de elaboración del diagnóstico de capital humano del área de alojamiento, también es necesario que el equipo que desarrolla este trabajo, logre cuantificar los resultados de los temas que se estudian, de manera que pueda servir de patrón de comparación en el momento de la proyección del sistema de capital humano del área.

Anexo XXIII Principales características del proceso de diagnóstico de capital humano en el área de alojamiento de un hotel. (Continuación)

8. Es también importante, que los resultados del diagnóstico elaborado, marquen la tendencia de los temas estudiados, así como la tendencia del trabajo con el capital humano en el área, como unidad estratégica de negocio del hotel.

9. La capacidad potencial de los miembros del área para resolver los problemas, se incrementa en el proceso de elaboración del diagnóstico, con su activa participación, ya que sienten que están descubriendo la verdad y están aprendiendo a diagnosticar los problemas.

10. Es importante que durante el proceso de diagnóstico, se preparen bien, no solo el equipo que va a desempeñar esta tarea, sino todos los trabajadores y directivos del área, en las técnicas existentes para diagnosticar y en las características de la misma. Esta preparación de todos los participantes, en el proceso de diagnóstico, permite que los resultados sean exitosos y se cumpla el objetivo.

11. El grupo que realiza el diagnóstico, deberá estar a disposición del personal del área que desee entrevistarse con ellos, sobre cualquier duda que tenga del proceso, siendo cuidadoso y aplicar la cultura de la escucha, sin cuestionamiento y enjuiciamiento sobre lo planteado, generando en los diálogos un ambiente de comodidad y de discreción, trasladando en todo momento, confianza en que el objetivo es, generar un cambio que favorezca la labor del área y que por lo tanto es importante conocer las principales deficiencias y como resolverlas.

12. Durante el proceso de diagnóstico, es posible que se descubran problemas, de los cuales la dirección del área no se sienta orgullosa y hubiese preferido que nunca se supiera esa dificultad, es por ello que se necesita mucho tacto, por parte del grupo que desarrolla el diagnóstico, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias existentes.

13. El diagnóstico de capital humano del área de alojamiento de un hotel debe ser capaz de detectar, no sólo todo lo que limita una actuación diferente y superior, sino además, en qué grado la limita. Esto debe permitir, a su vez, el establecimiento de prioridades, en la solución de los problemas detectados.

14. En la realización del diagnóstico de capital humano, no se debe limitar la aplicación de instrumentos y métodos complementarios y de ayuda.

Anexo XXIV Principales problemas detectados mediante el diagnóstico de capital humano en el área de alojamiento del hotel (Fuente: Elaboración propia).

Los principales problemas detectados se detallan a continuación, cabe señalar que la solución es de carácter interno.

No	Problema	Descripción del problema
1	En la estructura organizativa del proceso de Limpieza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiencias en el diseño de los flujogramas representativos de los procesos de Ama de Llaves pues se observa que estos son complejos, lo que no facilita el entendimiento de personas que no conozcan de los mismos, además omiten algunas operaciones importantes que es necesario sean descritas con claridad para poder realizar las operaciones debidamente. 2. La representación de algunas operaciones no se corresponde con el orden actual, lo que dificulta cualquier análisis que se quiera realizar con estos. 3. Se realizan pérdidas de tiempo innecesarias al inicio de la jornada de trabajo de las camareras, lo que provoca que inicien tarde las actividades de limpieza.
2	En el proceso de Limpieza de habitaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Normas de habitaciones a limpiar por encima de las posibilidades: Sobre la normas de trabajo hay diversas opiniones, algunas las encuentran aceptables y otras muy altas. Cabe señalar que la carga excesiva produce desgaste y merma la productividad del trabajo, afecta la salud y desmotiva al trabajador. 2. No ponen en práctica los medios de protección e higiene necesarias durante el desempeño: En la práctica se ha observado insuficiente exigencia, orientación, control, capacitación y prevención, así como la no sistematicidad en la exigencia por los mandos para que las camareras cumplan con estas normas y la no concientización por parte de estos, que al incumplirlas ponen en riesgo su calidad de vida. 3. Desconocimiento de los orígenes de las afecciones de salud que padecen: se trata de las enfermedades que padecen las camareras que no han sido estudiadas para su alivio o prevención, estas se agudizan mientras pasa el tiempo y esto deteriora su calidad de vida afectándose también la calidad de servicio al cliente. No se tiene conciencia del por qué del cansancio, de la fatiga, del deterioro de la salud, de la pérdida de calidad de vida y cómo prevenir ó aliviarlas. 4. Existen diferencias entre las actividades que se realizan y lo que indican los manuales de procedimiento. 5. Deficiencias en la calidad del servicio que brinda: El cliente valora el servicio en dependencia de sus expectativas, las encuestas realizadas anteriormente reflejan estos resultados, sobre los cuales es necesario trabajar para actuar sobre los principales problemas que afectan la calidad del servicio que se presta. 6. Manuales de procedimiento desactualizados.
3	Relacionados con la atención al hombre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uniformes con mala calidad, calzado incómodo y poco funcional para la actividad. 3. No existencia de bebederos de agua. 4. El transporte obrero no beneficia a las camareras cuando salen tarde, no se coordina el transporte para casos extraordinarios en la jornada laboral además de ser el Transporte obrero insuficiente y de mala calidad. 5. La capacitación no beneficia a las camareras pues para ello tienen que ocupar su día de franco. 6. Es difícil la localización de las camareras en las áreas ya que no existe un equipo de comunicación (beeper) lo que dificulta el flujo de información y lleva a que la camarera tenga que caminar mayores distancias. 7. Alto índice de ausentismo reflejado por el alto porcentaje de certificados médicos presentados por las camareras.

Anexo XXV Aplicación del procedimiento de selección de expertos (Fuente: Elaboración propia)

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

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

Donde: M: número de expertos.

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

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

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

Para el caso bajo estudio se decidió lo siguiente:

$$1 - \alpha = 0.99 \quad P = 0.01 \quad I = \pm 0.10 \quad K = 6.6564$$

Obteniéndose como resultado al aplicar (1) $M = 6.58 = 7$ expertos.

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

- a) Se le pidió a cada posible experto que marcara con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que posee sobre el tema bajo estudio, obteniéndose el resultado descrito en la tabla 14.

Anexo XXV Aplicación del procedimiento de selección de expertos (Continuación)

Tabla 14 Grado de conocimiento o información que poseen los expertos sobre el tema. (Fuente: elaboración propia)

No	Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Lic. Dalia Mendoza										X
2	Dr.C. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez										X
3	Lic. Alexis García Gómez							X			
4	Ing. Dayron Benítez Salvador									X	
5	Lic. Niurka Isaac Eduarte								X		
6	Ing. Alexander Quiroga Orizondo						X				
7	Ing. Isidro Ros Rivalta						X				
8	Ing. Kenia Álvarez Cepero								X		
9	Lic. Lino Delgado Sánchez							X			

b) A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) a través de la ecuación 2. Los resultados se detallan en la tabla 3.

$$k_{cj} = n \cdot (0,1) \tag{2}$$

Donde: Kcj: Coeficiente de Conocimiento o Información del experto “j”

n: Rango seleccionado por el experto “j”

Tabla 15. Resultados del Coeficiente de Conocimiento (Kc) de cada experto. (Fuente:elaboración propia.)

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Kcj	1	1	0.7	0.9	0.8	0.6	0.6	0.8	0.7

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

A continuación se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (tabla patrón) en función de la evaluación realizada por cada experto y con estos valores es calculado el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto utilizando la ecuación 3, los resultados se muestran en la tabla 16.

Anexo XXV Aplicación del procedimiento de selección de expertos (Continuación).

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i \tag{3}$$

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

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

Tabla 16 Resultados del Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto (Fuente: elaboración propia)

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

c) Una vez obtenidos los valores del Coeficiente de Conocimiento (K_c) y del Coeficiente de Argumentación (K_a) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad si los expertos analizados se toman en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación 4 y su valor es comparado con una escala preestablecida. El valor de “ K ” alcanzado por cada uno de los expertos, así como el nivel de competencia alcanzado se detalla en la tabla 17.

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

Donde: K_j : Coeficiente de Competencia del experto “j”

K_{c_j} : Cociente de Conocimiento del experto “j”

K_{a_j} : Coeficiente de Argumentación del experto “j”

Tabla 17: Resultados del Coeficiente de Competencia (K) de cada experto (Fuente: elaboración propia)

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

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

Anexo XXVI Información complementaria sobre el SGCH para el área de alojamiento del hotel los caneyes. (Fuente: Elaboración propia)

A continuación se muestra un **resumen de la plantilla por categoría ocupacional** de las áreas de Regiduría de piso y Recepción, de la forma siguiente:

Categoría ocupacional	Cantidad de trabajadores		Variación	Estructura de la fuerza de trabajo por categoría (%)
	Actual (Cubierta)	Proyecto		
(1)	(2)	(3)	(4)=(3) – (2)	(5)=(3) / total de 3
Dirigentes	2	2		-
Técnicos	-	-	-	-
Trabajadores Administrativos	-	-	-	-
T. Servicios	21	21	-	-
Operarios	-	-	-	-
Total	23	23	-	100

A continuación se plantean los Sistemas de Pago Proyectados para el área de alojamiento del hotel.

Sistema de estimulación por el sobrecumplimiento del plan de utilidades acumuladas del período de la empresa, para los trabajadores indirectos y algunas áreas directas al servicio no vinculado mediante sistemas de pago.

Objetivo:

Lograr el sobrecumplimiento del plan de utilidades y las ventas y, por tanto, el incremento de la eficiencia y eficacia de la empresa en el desempeño de su misión, obteniendo un uso racional de los recursos financieros, materiales y de la fuerza de trabajo disminuyendo los gastos, motivar a los trabajadores e impulsar el incremento de los resultados de la gestión de la empresa.

Indicador Formador:

- ♦ **Sobrecumplimiento del Plan de Utilidades acumuladas del período en la empresa.**

Indicador Condicionante:

- ♦ **Cumplir el plan de Ventas acumuladas del periodo**
El no cumplimiento de esta condición penalizará el pago por resultados, en el 50%.
- **No exceder el indicador general de eficiencia de la empresa, gasto total / peso de ingresos totales, según plan del periodo**

Anexo XXVI Información complementaria sobre el SGCH para el área de alojamiento del hotel los caneyes. (Continuación)

El no cumplimiento de esta condición afecta parcialmente el pago por resultado del personal abarcado por este sistema de pago, en: Para el personal de dirección el 15 %. Para el resto de los trabajadores el 10 %.

FORMACIÓN DEL SALARIO:

- Por cada 1% de sobrecumplimiento del indicador formador, se pagara 3% de **salario base de cálculo.**

Luego de sobrecumplir el plan acumulado de utilidades de periodo X %, la formación de salario será del $3 * X\%$, siendo el **monto de salario por resultado colectivo (MSRC) de: $MSRC=STRT * (3*X\%)$**

Donde:

MSRC: Monto de salario por resultado colectivo

STRT: Salario por tiempo real trabajado

DISTRIBUCIÓN DEL SALARIO:

La distribución colectiva del salario sobre la base del salario devengado por tiempo real trabajado será: El monto por resultado de cálculo (MRC) resulta de la multiplicación del monto de salario por resultados individual (MRS) por e CPL de cada trabajador, a saber:

$$MRC= MSR * CPL$$

Entonces, el Coeficiente de distribución salarial (CDS) resulta de dividir el Monto de salario por resultados colectivo (MRSC) y el Monto por resultado de cálculo (MRC):

$$CDS= MSRC / \sum MRC$$

El salario por resultado por trabajador (STR) será la multiplicación del CDS por el monto por resultado de cálculo por trabajador (MRC); a saber:

$$SRT= CDS * MRC$$

El salario a devengar por trabajador es la suma del salario según tiempo reala trabajado (STRT) mas el salario por resultado a percibir por el trabajador (SRT)

Determinación del CPL

Anexo XXVI Información complementaria sobre el SGCH para el área de alojamiento del hotel los caneyes. (Continuación)

<i>Resultado individual del Trabajo</i>	<i>Puntuación(sobre la base de 30 puntos)</i>	<i>CPL</i>
<i>Muy bien</i>	De 27 a 30	2
<i>Bien</i>	De 24 a 26	1.35
<i>Regular</i>	De 18 a 23	0.65
<i>Mal</i>	Menos de 18	0

Nota: Se recuerda que el monto de salario por resultado (MSR) no puede exceder el 30% del salario por tiempo real trabajado (STRT). Si el monto de salario por resultado (MSR) es mayor que el 30% del salario por tiempo real trabajado se toma el valor de MSR para el cálculo del monto por resultado

Cuantía (%) de estimulación salarial por el sobrecumplimiento o penalización del pago adicional por implantar el perfeccionamiento empresarial por el incumplimiento del indicador formador o por incurrir la empresa en pérdidas:

<i>Grupos Salariales</i>	<i>Cuantía (%) de pago por resultados hasta un límite del 30% del salario por el sobre cumplimiento del indicador formador</i>	<i>Cuantía de penalización del pago adicional por el incumplimiento del indicador formador</i>	<i>Cuantía de penalización del pago adicional por operar con pérdidas</i>
<i>Del XVI al XIX</i>	3 % del salario por cada 1% de sobre cumplimiento hasta un 30%	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 50%	70%
<i>Del XIV al XV</i>	3 % del salario por cada 1% de sobre cumplimiento hasta un 30%	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 40%	
<i>Del IX al XIII</i>	3 % del salario por cada 1% de sobre cumplimiento hasta un 30%	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 30%	50%
<i>Del I al VIII</i>	3 % del salario por cada 1% de sobre cumplimiento hasta un 30%	2% por cada 1 % de incumplimiento hasta el 20%	

El pago por resultados formado por el sobre cumplimiento del indicador formador, se afectará en un 50%, por el incumplimiento del indicador condicionante Cumplir el plan de utilidades del período, en moneda total, del mes.

Una vez valorada el cumplimiento de la condicionante anterior, se podrá pagar el pago por resultados obtenido, hasta el límite que no afecte el plan acumulado de utilidades del periodo, lo que se comprobará mensualmente.

Anexo XXVI Información complementaria sobre el SGCH para el área de alojamiento del hotel los caneyes. (Continuación)

Trabajadores Abarcados:

El presente sistema abarca un total de trabajadores distribuidos como sigue:

EMPRESA	Categoría ocupacional					Total
	D	T	A	S	O	
<i>Dirección General</i>	3	4			1	8
<i>Dirección Contable Financiera</i>	1	6			1	8
<i>Dirección de RR.HH</i>	1	1				2
<i>Grupo Comercial</i>	1	2			1	4
<i>Ama de Llaves</i>	1			14		15
<i>Abastecimiento</i>	1	1		2	1	5
<i>Servicios técnicos</i>	1	1		1	6	9
<i>Recepción</i>	1			7		8
Total						59

Período de Evaluación de los Indicadores y de Pago.

El periodo es mensual, el mismo se otorgará a los 7 días posteriores al cierre del mes evaluado, previa certificación de los funcionarios y dirigentes responsabilizados con el control y cumplimiento de los indicadores y las condiciones del sistema.

Personal facultado para certificar el cumplimiento de los indicadores.

Personal Facultado	Indicadores
<i>Director Contable Financiero</i> <i>Director General</i>	Sobrecumplimiento del Plan de Utilidades acumuladas del periodo en la empresa. Cumplir el plan de Ventas acumuladas del periodo No exceder el indicador general de eficiencia de la empresa, gasto total / peso de ingresos totales, según plan del periodo
<i>Jefe inmediato superior de cada trabajador</i>	Resultados de la Evaluación individual del trabajo

Política y objetivos de la seguridad y salud en el trabajo.

Política:

La Dirección del Hotel Los Caneyes reconoce su responsabilidad de garantizar la integridad física y la salud de los trabajadores mediante la creación y mejora continúa de condiciones seguras e higiénicas, para lo cual se compromete a adoptar las medidas organizativas y técnicas, tendentes a evaluar, controlar, prevenir y reducir los riesgos que afectan la seguridad y salud de los trabajadores y clientes.

Objetivos:

1. Tener evaluados y controlados el 100% de los riesgos, tantos laborales como económicos de la organización.

Anexo XXVI Información complementaria sobre el SGCH para el área de alojamiento del hotel los caneyes. (Continuación)

2. Evitar la ocurrencia de los accidentes en el 100% de la organización, preservar la salud del 100% de los trabajadores, garantizar condiciones seguras e higiénicas de trabajo y minimizar los daños al ambiente laboral y del entorno.
3. Crear una cultura al 100% de la Organización que integre en los métodos de trabajo las medidas de higiene y de protección al trabajador, al cliente y al medio ambiente.
4. Entrega de medios de protección al 100% de los trabajadores que lo necesiten.
5. Aseguramiento de la calidad del 100% de los servicios.

Organización funcional y estructural que se adopta para atender el tema de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo en el área.

El funcionamiento de la gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo en el área se garantiza a partir de una estructura organizativa encabezada por el Director General de la Empresa, Director de Gestión del Capital Humano, el Especialista "C" Gestión de los Recursos Humanos y miembros del consejo de Dirección, especialistas y trabajadores de la Empresa . La dirección de la empresa, con el objetivo de contribuir a la elevación de la eficiencia y eficacia en la gestión general de la empresa, adopta acciones dirigidas a evitar la ocurrencia de los accidentes, preservar la salud de los trabajadores, garantizar condiciones seguras e higiénicas de trabajo y los daños al ambiente laboral y del entorno, donde se define las políticas y objetivos de Seguridad y Salud, se establecen las normas, controles, capacitación, monitoreo y asigna recursos a estos fines, los cuales deben estar contemplados en los presupuestos de mantenimiento y otros que garanticen la capacitación, divulgación, adquisición de equipos de protección individual.

El Director en Gestión del Capital Humano es el coordinador general y tiene como función junto al Director General y al especialista del área de Recursos Humanos velar por el cumplimiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y que el mismo este implementado adecuadamente a partir de la seguridad integrada, por ser el representante en la Empresa, para estos fines. El Director en Gestión del Capital Humano se encargará de llevar a cabo el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo junto a los directivos que conforma la Empresa.