

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



TRABAJO DE DIPLOMA

Planificación Estratégica de RR.HH para el Área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María.

Diplomante: Yeidy Yakelin Fabelo Machado

Tutora: Ing. Diana Rosa Ruiz Torres

Santa Clara, 2013

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



TRABAJO DE DIPLOMA

Planificación Estratégica de RR.HH para el Área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María.

Diplomante: Yeidy Yakelin Fabelo Machado

Tutora: Ing. Diana Rosa Ruiz Torres

Consultante: Ing. Danay Fanjul Soto

Santa Clara, 2013

PENSAMIENTO

Mucha tienda, poca alma. Quien tiene mucho adentro, necesita poco afuera. Quien lleva mucho afuera, tiene poco adentro y quiere disimular lo poco. Quien siente su belleza, la belleza interior, no busca afuera belleza prestada.

José Martí

AGRADECIMIENTOS

En este momento tan especial e importante para mi vida le quisiera agradecer a:

Mi esposo querido por ayudarme y acompañarme durante estos cinco años más importantes de mi vida y por comprenderme y saber lidiar con mis malcriadeces, muchas gracias.

A mis padres Raquel y Luis que siempre me han estado guiando hasta llegar a la meta, a Juan Carlo mi padrastro, a mi hermanita Yeily y a mi abuela Caridad.

A mi abuela Rafaela llamada por mi (mami) que aunque no esté viva le debo parte de mi educación y todo mi esfuerzo ha sido por ella.

A mi gran tutora Diana por estar siempre ahí cuando la necesitaba, por poner gran empeño en este trabajo y nunca me decía un "no" por respuesta.

A Irma por ayudarme con la impresión de trabajos durante todo este tiempo.

A mis amistades Yane, Greter, Claudia, Daily, Ana, Yandy y Anicia mi compañera de práctica y con la que compartí momentos muy divertidos.

Amis amigas de la infancia Nailan y Rachel.

A Danay Jefa de RRHH del Hotel Playa Cayo Santa María, todo su departamento y el de Pisos que me ayudaron con toda la información del hotel para la tesis.

A Ismy, mis suegros, cuñada, Mileidys por siempre preguntar si he adelantado el Trabajo de Diploma, de seguro voy a extrañar esas palabras.

A todos mis profesores por enseñarme y educarme para ser una gran profesional.

A toda mi familia un gracias bien grandote.

A dios y la virgen de la Caridad que hicieron posible lograr mi sueño de alcanzar el nivel superior.

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a mi abuela Rafaela mi esposo Mario y mis padres Raquel y Luis, ustedes son mi razón de ser y sin su apoyo y dedicación no hubiese llegado hasta aquí ni fuera quien soy, muchas gracias por ser la luz que ilumina mi camino.

RESUMEN

RESUMEN

Los recursos humanos son un factor determinante en las entidades de alojamiento ya que están en contacto directo con el cliente y deben ser capaces de brindar servicios con calidad, por lo que las empresas turísticas se han percatado que ellos son el activo más importante con que cuentan para alcanzar los objetivos trazados de ahí la necesidad de planificar sus recursos humanos adecuadamente. Las causas de esta nueva situación están dada por la aparición de las nuevas tecnologías, configuración de productos hoteleros más actuales, una demanda con otro tipo de necesidades, cambios culturales que afectan los hábitos y costumbres hoteleras de muchos clientes. Por lo que el Hotel Playa Cayo Santa María se está adentrando en transformar su conducta y capacidad en el marco de la Planificación de Recursos Humanos (PRH). La presente investigación tiene como objetivo elaborar la Planificación Estratégica de Recursos Humanos para el área de Regiduría de Pisos. Para dar cumplimiento a dicho objetivo se debe realizar un diagnóstico para conocer el estado actual de la PRH en el área y luego aplicar el procedimiento para elaborar dicha planificación. El principal resultado que se obtiene es la definición de la Planificación estratégica de Recursos Humanos que contiene la plantilla y los perfiles de competencias idóneas para el área de Regiduría de Pisos a nivel de hotel con las necesidades reales y no a nivel de grupo. Se emplearon varios métodos y técnicas: observación directa, análisis y síntesis, entrevistas, encuestas y técnicas de trabajo en grupo.

ABSTRACT

ABSTRACT

The human resources are a determining factor in the lodge entities since are in touch direct with the customer and they must be capable of offering services with quality. For it that the tourist companies it has happened to me that they have realized that music the more important assets that they count with to catch up with the objectives layouts from there to planification his resources human adequately. This new situation's causes are given for the new technologies's appearing, products configuration more present-day hotelkeepers; a request with another needs fellow, cultural changes that they affect to habits. For it that it happens to me that the Playa Cayo Santa María Hotel is penetrating in transforming his conduct and capability in her frame Human Resources Planification. Show it investigation aims at designing Human Recourses's strategic Planification for Lodging's area to define said planification must accomplish me a diagnosis to know her present-day status Human Resources Planification in the area for next applying the procedure for Human Recourses's strategic planification. The principal result that are obtained is the definition of Human Recourses's strategic Planification that contains the workers's template and the suitable competitions profiles for Lodging's area of level of hotel with the real needs and level no of group. They used several methods and techniques: direct observation, analysis and synthesis, you interview, you poll and work techniques in group.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO.	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 Turismo y Alojamiento turístico. Surgimiento y evolución	8
1.2.1 Clasificación y tipologías	9
1.2.2 Perspectivas y tendencias actuales del alojamiento turístico.	10
1.2.3 Área de Regiduría de Piso	11
1.2.4 Desarrollo de cadenas hoteleras a nivel mundial	12
1.3 Actualidad y perspectiva del turismo en Cuba	12
1.4 Clasificación hotelera en Cuba.....	13
1.4.1 Perspectivas de desarrollo de la hotelería en Cuba	14
1.5 Los Recursos Humanos en las entidades de alojamiento.....	15
1.6 Evolución de la gestión de recursos humanos y la planificación estratégica de los recursos humanos.....	16
1.6.1 Planificación estratégica de los Recursos Humanos en las entidades de alojamiento turístico.	18
1.6.2 Planificación estratégica de los Recursos Humanos en las entidades de alojamiento turístico en Cuba.	20
1.7 Procedimientos para planificar estratégicamente los recursos humanos. Análisis comparativo y selección de un procedimiento.	21
1.8 Conclusiones.....	23

CAPÍTULO 2 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA DE REGIDURÍA DE PISOS DEL HOTEL PLAYA CAYO SANTA MARÍA. 25

2.1 Introducción..... 25

2.2 Procedimiento de diagnóstico de la planificación estratégica de Recursos Humanos en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María..... 25

2.2.1 Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico estratégico de la PRH en el área de Regiduría de Pisos..... 26

2.2.2 Actividad 1. Caracterización general de la empresa objeto de estudio y del área de recursos humanos. 28

2.2.3 Actividad 2. Análisis Interno de la PRH 29

2.2.4 Actividad 3. Análisis Externo de la PRH 29

2.2.5 Aplicación de técnicas para la ejecución del diagnóstico 30

2.3 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del estado actual de la planificación estratégica de los recursos humanos en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María..... 30

2.4 Conclusiones:..... 43

CAPÍTULO 3 APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH PARA EL ÁREA DE REGIDURÍA DE PISOS DEL HOTEL PLAYA CAYO SANTA MARÍA..... 44

3.1 Introducción..... 44

3.2 Procedimiento para la elaboración de la planificación estratégica de recursos humanos..... 44

3.2.1 Fase 1: Preparación. 46

3.2.2 Fase II: Determinación de las necesidades de recursos humanos.47

3.2.3 Fase III: Ejecución.....	51
3.2.4 Fase IV: Regulación y Control.....	51
3.3 Aplicación del procedimiento para la elaboración de la Planificación Estratégico de RRHH para el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María.	51
3.3.1 Fase I: Preparatoria.....	51
3.3.2 Fase II: Determinación de las necesidades de recursos humanos	55
3.3.3 Fase III: Ejecución.....	60
3.3.4 Fase IV: Regulación y Control.....	61
3.4 Validación de la propuesta realizada.....	62
3.4.1 Análisis de los beneficios de la propuesta realizada	65
3.5 Conclusiones.....	66
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS	77

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El turismo es un factor importante para el desarrollo socioeconómico de un país, dada la diversidad de actividades favorables que traen bonanzas económicas: es un instrumento generador de divisas, al ser una actividad que canaliza una inversión para producir una expansión económica general; genera asimismo un mercado de empleos diversificado con una inversión relativamente baja en comparación con otros sectores de la economía; genera una balanza de pagos favorables y sobre todo desarrolla las actividades económicas locales. (Luque Y, 2012).

El acercamiento al complejo mundo del **turismo**, permite observar la existencia de mercados cada vez más saturados, consumidores más exigentes y una competencia creciente. El turista del siglo XXI deja de ser un consumidor de servicios para convertirse en consumidor de experiencias, es decir, exige una buena, flexible y variada oferta de servicios que les permita satisfacer todas sus expectativas y hobbies. En este sentido, hoy el producto no es sólo el hotel, sino también la cadena de valor que aporta los servicios, en su apoyo al producto y hacen que éste llegue al cliente. (Ulacia, 2011)

EL panorama hotelero internacional evoluciona con rapidez para tratar de mantenerse al día con las demandas de las nuevas tecnologías y los cambios en las preferencias de los clientes. El aumento sostenido de las tarifas diarias de alojamiento en muchos mercados se ha calculado un crecimiento de 5,6 % en 2012 con relación al 2011 a nivel mundial. (Álvarez, 2012a). El departamento de Regiduría de Pisos dentro de un establecimiento hotelero, juega un papel importante tanto por el volumen de trabajo que desarrolla como por la importancia de este trabajo pues tiene como propósito la limpieza y conservación de las instalaciones del hotel siendo el punto de partida para la venta del resto de los servicios del hotel. (Jiménez, 2006).

De acuerdo con Gallegos (2002) plantea que quizá la actividad más productiva para el establecimiento hotelero es la que corresponde al hospedaje, la cual trata diariamente de lograr unos índices de ocupación máximos que permitan la obtención de unos mayores y mejores resultados y por tanto para enfrentar las nuevas tendencias de los clientes y tener un mejor posicionamiento en el mercado, las entidades de alojamiento específicamente el Departamento de Regiduría de Pisos le ha prestado mayor atención a sus recursos humanos los cuales son los que están en contacto directo con los clientes y los encargados de brindar un servicio de excelencia por lo que es de vital importancia una adecuada planeación de estos recursos humanos, convirtiéndose en la actualidad en un factor

determinante para poder sobrevivir, desarrollarse y lograr el éxito empresarial. (De Miguel, 2006; Sanz, 2009).

En Cuba el sector turístico se ha convertido en uno de los principales renglones de la economía, cada vez denota un mayor crecimiento y eficiencia pues durante el año 2012 recibió 2 838 468 visitantes extranjeros, cifra que representa un nuevo récord y la consolidación del posicionamiento del producto turístico cubano. Con un crecimiento del 4,5 por ciento la Isla se enmarca en la tendencia general del Caribe y supera ligeramente la media mundial, que se estima entre un 3,4 por ciento. (Delgado, 2013). Además según cifras de la (ONEI, 2012) la planta hotelera nacional se ha mantenido en ascenso desde el 2006 hasta el 2012 al igual que las pernoctaciones de turistas internacionales.

El producto Sol y Playa continúa encabezando la preferencia de los clientes, los cuales han visto incrementada la oferta en Varadero, Cayo Santa María y Cayo Coco. (Fornieles y Vicet, 2012a). El sistema hotelero de Los Cayos de Villa Clara se despliega a lo largo de los tres principales islotes: Las Brujas, Ensenachos y Santa María, ubicado en este último cayo el Hotel Playa Cayo Santa María, con un refinado diseño basado en un minimalismo moderno, elegante y funcional. La entidad pertenece al Grupo de Turismo Gaviota S.A. operando bajo Administración Propia, el hotel nació el 24 de Diciembre del año 2011, el cual se ha adentrado con gran esfuerzo a transformar su conducta y capacidad en el marco de las actividades de planificación estratégica de los recursos humanos, esto motiva la selección de esta entidad hotelera como objeto de estudio práctico de este trabajo.

Con motivo a la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Cubana la presente investigación tributa de forma indirecta a los lineamientos 167 y 170 referentes a la política de empleo y salarios, así como a los lineamientos 257 relacionados específicamente con la calidad de los servicios turísticos. (Lineamientos, 2011). Además contribuye con el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano en dicha instalación planteado en el Decreto Ley No. 252 y 281 que es el Reglamento sobre las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de Dirección Cubano que se deben tener en cuenta en cada instalación cubana así como tributa con las NC 3000-3002:2007 para contribuir con un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano ya que la investigación posibilita la planificación estratégica de los recursos humanos en el área de Regiduría de Piso.

En el hotel Playa Cayo Santa María se han detectados varias deficiencias como son: la falta de una previsión del número de personal en el área de Regiduría de Pisos a largo plazo, deficiencias de las competencias del personal del área, según encuestas aplicadas en meses anteriores se detectan quejas de los clientes en cuanto al retraso y poca calidad del servicio de habitaciones propiciado todo esto porque el Departamento de RRHH realiza su planificación de RRHH de manera operativa y no lleva a cabo esta actividad con un carácter estratégico, ni toman en cuenta las características del hotel, siendo esta la **situación problémica** que caracteriza a la instalación por lo que se puede definir como **problema de investigación**: Inexistencia de una planificación estratégica de los recursos humanos en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María.

Para contribuir a la solución de dicho problema se plantea como **hipótesis de investigación** la siguiente: Si se aplica el procedimiento propuesto por Cedeño (2009) para la planificación de los Recursos Humanos en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María, se contribuirá a la redacción de una planificación estratégica de recursos humanos científicamente fundamentada para el área de Regiduría de Pisos que contribuirá a elevar la eficiencia y eficacia del personal del área.

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

Definiéndose como **variable independiente**: Aplicación del procedimiento propuesto por Cedeño (2009) para la planificación estratégica de los Recursos Humanos en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María y como **variable dependiente**: Redacción de la planificación estratégica de recursos humanos para el área de Regiduría de Pisos que contribuirá a la eficiencia y eficacia del personal del área.

Por lo que se plantea como **objetivo general**: Elaborar la Planificación Estratégica de Recursos Humanos para el área de Regiduría de Pisos en el Hotel Playa Cayo Santa María y para el logro del mismo se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

1. Realizar una investigación bibliográfica sobre los principales conceptos, tendencias, métodos y aspectos de mayor interés vinculados a turismo, alojamiento turístico y planificación estratégica de los recursos humanos.
2. Diagnosticar el estado actual de la planificación estratégica de los recursos humanos del área de Regiduría de Pisos en el Hotel Playa Cayo Santa María.
3. Aplicar un procedimiento para la planificación estratégica de los recursos humanos en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María.
4. Comprobar la viabilidad y efectividad de la planificación realizada con el fin de proporcionarle a la dirección del hotel la información más adecuada y precisa para la toma de decisiones más acertadas y el logro de la satisfacción del cliente a través de sus trabajadores.

La presente investigación aporta un valor teórico, metodológico, práctico y social:

Teórico: El valor teórico de la investigación está dado por la actualización de los contenidos abordados en la investigación bibliográfica a través de la revisión de la literatura nacional e internacional. El mismo puede contribuir al diseño de un Plan Estratégico de Recursos Humanos que contribuya a elevar los índices de satisfacción laboral de los recursos humanos del área de regiduría de piso, logrando un mejor desempeño de los mismos y por ende un mejor posicionamiento en el mercado.

Metodológico: El valor metodológico que aporta se centra en la adopción de un procedimiento o metodología para la planificación estratégica de los recursos humanos del área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María que será validado en su aplicación práctica. Además brinda la posibilidad de lograr una integración de conceptos, técnicas y herramientas para diseñar un Plan Estratégico de Recursos Humanos en dicha área.

Práctico: La planificación estratégica de los recursos humanos facilitaría la confección del Plan Estratégico de Recursos Humanos para el área de Regiduría de Pisos con el que se alcanzará una reducción de los posibles problemas detectados en el diagnóstico, contar con la plantilla necesaria y con los perfiles de competencia que se requieren para el área, además el personal directivo y de recursos humanos contará con una herramienta de trabajo para realizar la Planificación estratégica de los Recursos Humanos que podrá ser aplicable en otras áreas del hotel.

Social: el valor social de la investigación se demuestra en la aplicación del procedimiento de planificación estratégica de RRHH, obteniendo el diseño de un Plan Estratégico de Recursos Humanos para el área de Regiduría de Pisos sirviéndole de herramienta al departamento de recursos humanos que puede contribuir a elevar los índices de satisfacción de los clientes. En la dimensión externa, su aporte se refleja en contar con dicho plan, lo cual favorece a la prestación de un mejor servicio, mayor productividad y capacidad de generación de ingresos en divisas al Hotel que tributan de manera general al bienestar social cubano.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon varios métodos y técnicas como son: el **análisis de documentos:** a través de la revisión de los diferentes documentos: Resolución 311/2012, 083/2013 y otros documentos relacionados con el tema, **Análisis y síntesis** de la información necesaria a partir de la revisión de literatura y documentación especializada. **Inductivo - deductivo:** Para el diagnóstico de los RRHH en el área de Regiduría de Pisos y aplicación del diseño del Plan Estratégico de RRHH. También se utilizó el **Criterio de Expertos:** Para la validación del diagnóstico. La **observación directa, el análisis DAFO, encuesta** y como técnica, entrevistas a especialistas de Recursos Humanos del hotel, a la dirección del área de Regiduría de Pisos y a los trabajadores pertenecientes a dicha área que están en contacto directo con el cliente.

Como principal resultado de la presente investigación se obtiene un Plan Estratégico de RRHH para el área de Regiduría de Pisos que permite definir la plantilla necesaria de las camareras de habitación así como la redacción de los perfiles de competencias idóneos para el área lo que será de gran utilidad para la entidad 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 esta.

La presente investigación se presenta con una estructura que incluye un resumen, una introducción, tres capítulos; en el **Capítulo 1** se presenta la investigación bibliográfica sobre los aspectos fundamentales relacionados con el objeto de estudio y se hace referencia a los procedimientos que se revisaron en aras de seleccionar el más adecuado a las condiciones y características de la empresa, en el **Capítulo 2** se realizó una Investigación de campo para un diagnóstico del estado actual de la PRH en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María, el **Capítulo 3** es la aplicación del procedimiento seleccionado para la planificación estratégica de los Recursos Humanos en

el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María para así diseñar el Plan Estratégico de RRHH para dicha 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.

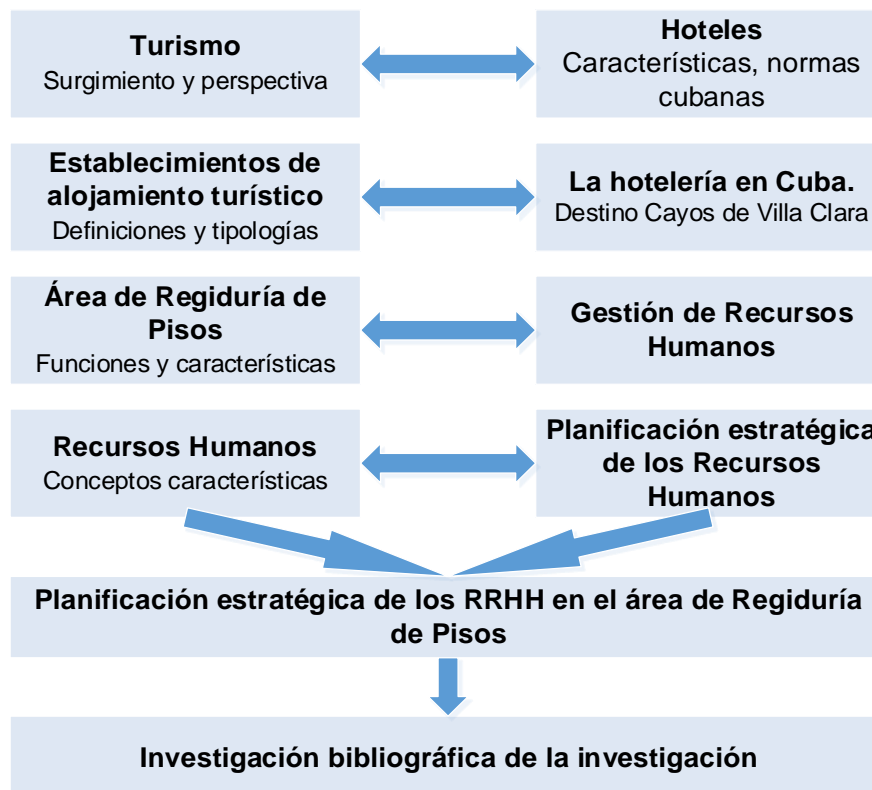
CAPÍTULO 1

CAPÍTULO 1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO.

1.1 Introducción

La investigación bibliográfica es imprescindible realizarla en cualquier trabajo de investigación pues con la misma se logra un mejor conocimiento del tema en cuestión. Por tanto, el capítulo tiene como objetivo realizar una investigación bibliográfica sobre los establecimientos de alojamiento turístico, específicamente el área de Regiduría de Pisos y la planificación estratégica de los recursos humanos. Se hará un análisis de los conceptos, se abordarán las tendencias, la evolución y aspectos importantes relacionados con el tema y un análisis de los principales procedimientos definidos para realizar la planificación estratégica de recursos humanos y luego seleccionar el que más se adecue al objeto de estudio. La estructura a seguir en dicho capítulo se muestra en el hilo conductor que se presenta en la figura 1. Se utilizaron métodos como el histórico-lógico, el análisis-síntesis para abordar lo más trascendental de la temática.

Figura 1 Hilo conductor seguido en la investigación bibliográfica de la investigación.



Fuente: Elaborado por el autor.

1.2 Turismo y Alojamiento turístico. Surgimiento y evolución

Los viajes y la hospitalidad comercial tienen su origen y su razón de ser en las necesidades del comercio y del transporte en la Antigüedad. Mientras en la antigüedad más remota no había alojamientos abiertos al público en sentido moderno para ofrecer acomodación a los viajeros a cambio del precio estipulado, a los extranjeros se les ofrecía hospitalidad de un modo generalizado por ser una obligación social y un gravamen público que obligaba a los súbditos. (Norval, 2004).

El turismo es la suma total de actividades de las personas que viajan y permanecen en destinos fuera de sus lugares habituales de residencia por períodos no superiores a un año, por ocio, negocio u otros propósitos. (OMT citado en Martín, 2005).

El auge de la industria turística y de la hostelería coincidieron en la Revolución Industrial que tiene como punto de partida los años 1765-1774 en que Jacobo Watt inventó la máquina de vapor y en 1898 en que fue descubierto el radio por los esposos Curie. (López, 2008).

Si bien, en principio, el desarrollo hostelero es el resultado del turismo extranjero, en la actualidad la hostelería obtiene los beneficios tanto del turismo exterior como del interior. (López, 2008).

Por lo que es difícil decidir si ha sido el turismo el que ha promocionado la industria hotelera, o si por el contrario, se debe este auge turístico al desarrollo de la hostelería. (López, 2008).

Los orígenes históricos de la hostelería son vagos y confusos pero en líneas generales se puede sintetizar la historia en tres grandes etapas:

- En la etapa inicial, la hostelería está vinculada al camino, al medio de transporte y a sus incidencias.
- En la segunda etapa: la práctica de las vacaciones y las temporadas festivas o invernales se pusieron de moda en el siglo XIX. Así floreció una hostelería, impulsada por el lujo, de grandes balnearios, hoteles y pensiones.
- La tercera etapa está constituida por el desarrollo extraordinario del Turismo a partir de la tercera década del siglo actual, que hizo de la hostelería un complemento; creando una estrecha colaboración entre el fomento turístico y el hotelero. (López, 2008).

Por tanto, la base de un turismo próspero es la industria hotelera eficiente ya que unos buenos alojamientos y una excelente gastronomía satisfacen las necesidades básicas de

los turistas. Ni siquiera aquellos lugares que tienen abundancia de recursos naturales y culturales pero no cuentan con establecimientos en los que comer y alojarse consiguen desarrollar un turismo importante. (Norval, 2004).

Para una mejor interpretación del tema abordado en cuestión es necesario hacer un análisis de los conceptos de alojamiento turístico definidos por varios autores para determinar sus similitudes y diferencias. **(Ver Anexo 1).**

Tabla 1 Taxonomía de los conceptos de alojamiento turístico.

Concepto	1	2	3	4	5
Criterio					
Pueden ofrecer o no servicios complementarios.			X	X	
El servicio es a cambio de un precio.	X		X		
Factor indispensable en estas empresas la hospitalidad		X			
Período no inferior a una pernoctación	X	X	X	X	X
Está compuesto por bienes materiales e intangibles					X
Es una empresa o establecimiento	X	X	X	X	X

Fuente elaborado por el autor.

Una vez analizados los conceptos se puede decir que varios autores coinciden que se pueden o no ofrecer servicios complementarios y en su totalidad plantean que los alojamientos turísticos son una empresa o establecimiento y que su estancia no puede ser inferior a una pernoctación, mientras solo Gallegos, 2002 plantea la hospitalidad como factor indispensable de estas instalaciones y Sancho, 2009 que están compuesto no solo por bienes materiales sino también por intangibles pero para la presente investigación toma como referencia el concepto propuesto por la NC 127:2001 ya que es el que se maneja en todo el país pues esta norma fue elaborada por la República de Cuba para los establecimientos turísticos cubanos.

Luego de haber definido los establecimientos hoteleros y de exponer el surgimiento de los mismos es de gran importancia conocer su clasificación y tipologías, su evolución en el mundo y el propósito de las normativas establecidas en el sistema de clasificación de los establecimientos de alojamiento.

1.2.1 Clasificación y tipologías

El desarrollo alcanzado en el turismo por determinados países y regiones, así como, el incremento de establecimientos hoteleros en el mercado, crea la necesidad de establecer normas para identificar las diferentes tipologías de establecimientos y ayudar al cliente en

la selección de determinado establecimiento, según sus recursos tangibles e intangibles. (Ulacia citado en LLorca, 2011).

Estas normas, según fue evolucionando la actividad hotelera, fueron conformando un sistema que en la actualidad se reconoce como **el sistema de clasificación de establecimientos de alojamiento**. (Ulacia citado en LLorca, 2011).

Los primeros sistemas de clasificación hotelera eran sencillos, creados por asociaciones como la AA (Asociación de Automovilistas, en Gran Bretaña). Después de la Segunda Guerra Mundial estos sistemas toman una estructura más coherente a partir de la aparición de conceptos tales como de Registro, Clasificación y Certificación. (Ulacia citado en LLorca, 2011).

De acuerdo con Ulacia citado en LLorca (2011) define los siguientes conceptos:

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

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

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

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

1.2.2 Perspectivas y tendencias actuales del alojamiento turístico.

De acuerdo con Molina (2013) las estructuras empresariales, las estrategias a largo plazo y las tácticas del día a día se han ido acomodando a unos nuevos tiempos marcados por la contracción de la demanda, la austeridad del consumo y la compra guiada por el factor precio por lo que la hotelería tiene que reinventarse por lo que han surgido una serie de tendencias relacionadas con la estructura hotelera (**Ver Anexo 2**).

Estas tendencias mencionadas en el **Anexo 2** son cada día más pronunciadas por lo que los hoteleros las tienen que experimentar para lograr una mayor clientela en sus establecimientos y por tanto juega un papel primordial en el área de Regiduría de Pisos ya que este departamento es uno de los principales dentro de un hotel y debe acomodarse a estas tendencias para tener éxito por lo que es importante conocer esta área en profundidad.

1.2.3 Área de Regiduría de Piso

Los establecimientos hoteleros están compuesto por varias áreas o departamentos como son: Recepción, Animación, Alimentos y Bebidas, Recursos Humanos, Economía, Servicios Técnicos, Jardinería y Regiduría de Pisos, este último de acuerdo con Ulacia y González (2008); Navarro (2006); Jiménez (2006) es el área más significativa dentro de los establecimientos de alojamiento pues preparan el producto más importante que vende el hotel: las habitaciones. Además este departamento es el que más ingresos aporta a la economía del hotel, tanto directa como indirectamente, ya que es el punto de partida para la venta del resto de los servicios del hotel.

Funciones y tareas de Regiduría de Pisos: (Milio, 2003; Navarro, 2006; Ulacia y González, 2008)

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

También se puede añadir que el departamento de Pisos se encuentra encuadrado dentro de la Dirección de Alojamiento junto a los departamentos de Recepción, Conserjería y Comunicaciones y a su vez se subdivide en las áreas de habitaciones, zonas nobles o interiores y lavandería-lencería. Áreas que si bien pertenecen al mismo departamento son completamente independientes entre ellas, aunque tienen un nexo común que es la

Gobernanta la cual es la persona designada por la dirección como máximo responsable del departamento que supervisa, gestiona y coordina las actividades de las tres áreas a su cargo. (Navarro, 2006; Jiménez, 2006).

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

1.2.4 Desarrollo de cadenas hoteleras a nivel mundial

Una cadena hotelera es un grupo empresarial con más de dos propiedades operadas bajo un nombre común. (Propin et al., 2004). Por lo que las principales cadenas hoteleras a nivel internacional de acuerdo con Sains (2013) son: **Hilton**, que posee más de 500 hoteles en diversas ciudades alrededor del mundo; **Inter Continental Hotel Group** tiene más de 600 000 habitaciones; **Wyndham Hotel Group;Marriott International** tiene 800 hoteles con un total de 125 000 habitaciones y **Grupo Accor** que tiene casi 500 000 habitaciones. Se da a conocer además la posición de las cadenas hoteleras españolas ya que el destino Cuba se caracteriza por tener una gran inversión de capital extranjero y operar mayormente bajo un todo incluido con cadenas internacionales con mayor presencia las cadenas hoteleras españolas. **(Ver Anexo 3)**.

Una vez analizada la posición de las cadenas hoteleras a nivel mundial se hace indispensable conocer la actualidad y perspectiva del turismo en Cuba ya que Cuba es un destino que en su mayoría se caracteriza por operar con cadenas hoteleras.

1.3 Actualidad y perspectiva del turismo en Cuba

Durante el año 2012 Cuba recibió 2 838 468 visitantes extranjeros, cifra que representa un nuevo récord y la consolidación del posicionamiento del producto turístico cubano y el crecimiento del 4,5 por ciento hace que la Isla se enmarca en la tendencia general del Caribe. (Delgado, 2013).

El producto Sol y Playa encabeza la preferencia de los clientes, los cuales han visto incrementada la oferta en Varadero, Cayo Santa María y Cayo Coco. También aumenta el

interés por los programas culturales, histórico–patrimoniales y de naturaleza, los eventos e incentivos y el turismo de salud. (Delgado, 2013; Fornieles y Vicet, 2013).

Por lo que Cuba cuenta con las condiciones necesarias para recibir a más de tres millones de turistas en 2013, aseguró el ministro del Turismo, Marrero citado en García (2012) ya que en el país existen más de 1 700 paladares (restaurantes privados), más de 4 280 habitaciones para alojar turistas y más de 700 casas que se alquilan completas, todos esto forma parte del turismo no estatal. Además dispone de una infraestructura turística adecuada que en la actualidad sobrepasa las 60 000 habitaciones en unos tres centenares de hoteles distribuidos por todo el país.

El panorama del turismo en Cuba es cada vez más creciente por lo que la industria a medida que pasan los años crea alternativas para la construcción de nuevas infraestructuras de alojamiento para así recibir un mayor volumen de turistas por lo que se hace indispensable mencionar el sistema de clasificación que rigen los establecimientos de alojamiento en Cuba.

1.4 Clasificación hotelera en Cuba

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

La Norma Cubana NC (127:2001) establece los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos de alojamiento turístico para la clasificación por categorías y se definen como una instalación destinada a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación, clasificándose según su tipo en: **hotel, aparthotel, villa y motel**. (Ver Anexo 4).

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

En el caso de Cuba la identificación de los establecimientos de acuerdo con su clasificación en tipos se hará mediante el uso de letras o siglas y cada categoría mediante un número determinado de estrellas. Como se muestra en la Tabla 2 del anexo 4. (NC 127: 2001).

Una vez abordado el sistema de clasificación de los establecimientos de alojamiento en Cuba es necesario expresar las perspectivas de desarrollo de la hotelería en el país.

1.4.1 Perspectivas de desarrollo de la hotelería en Cuba

Con el objetivo de ampliar la capacidad de alojamiento y consolidar el posicionamiento de **Varadero** en el mercado internacional, se desarrollan inversiones en establecimientos hoteleros y una marina en la zona de reserva de la Península de Hicacos que se le quiere incorporar una piscina, espacio para servicios técnicos, un hotel de 420 habitaciones y un atracadero para 1 200 embarcaciones de recreo. Asimismo se planea la construcción de tiendas, una zona de restaurantes denominados Kike y Kcho, condominios y un área destinada a artesanos, todo en una isla artificial (Álvarez, 2012a).

En el hotel Princesa del Mar se duplica la capacidad habitacional y se están rehabilitando los hoteles Villa Cuba y Aguas Azules. (Caribbean News Digital, Noticias Digitales del Caribe, citado en Álvarez, 2012a).

En **Trinidad** se construye el hotel Pansea y hasta el año 2018 se prevé un programa de desarrollo turístico que dotará a la provincia de Santi Spíritu de 3 000 habitaciones más, se construirán 10 cabañas en la Finca María Dolores y se dará un impulso a las obras previstas en el Valle de los Ingenios, donde se incluye la reconstrucción de cinco haciendas con cerca de 60 habitaciones, proyecto que favorecerá el turismo de naturaleza. En la ciudad de **Santiago de Cuba** en breve funcionará el hostel Amantes especializado en atención a parejas y se trabaja en los hostales La Torre y El Abrazo, unido a otra instalación en el poblado de El Cobre. En la provincia de **Ciego de Ávila** específicamente en el hotel Tryp Cayo Coco emprendieron un trabajo para recuperar la laguna ubicada debajo del lobby que provocaba incomodidad a los turistas y mejoraron las condiciones ambientales. (Álvarez, 2012a).

Luego de hablar de las nuevas construcciones de alojamiento que se irán terminando a lo largo de los años es necesario una vez terminada la obra y que se encuentren funcionando brindarle a los clientes un servicio con calidad y excelencia para fidelizarlos y solo lo podrá alcanzar a través de sus recursos humanos ya que al ser una empresa de servicios los recursos humanos son los encargados de brindarles el servicio de forma directa por lo que es inevitable plantear el papel que juegan los recursos humanos dentro de los establecimientos de alojamiento turístico.

1.5 Los Recursos Humanos en las entidades de alojamiento.

En la actualidad los recursos humanos se han convertido en un factor determinante de la industria turística ya que al hablar de turismo es hablar de servicios y, por tanto, juegan un papel importante las personas, el factor humano, los recursos humanos o, desde un punto de vista más descriptivo y acertado el valor intrínseco que representa para las empresas y para los gobiernos, el capital humano (Peiró, 1996 citado en Sancho, 2009).

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

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

De acuerdo con Marx (1973); citado en Cuesta (2010) **el capital humano** es la capacidad de trabajo o fuerza de trabajo insertada en determinada organización laboral, en tanto gastos de músculos y de energía nerviosa que se materializa en toda actividad laboral, y que antes estuvo como potencial o esa capacidad de trabajo.

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

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

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

Por lo que en la actualidad no es secreto para ningún directivo de ninguna organización que el activo más importante con que cuenta para lograr los objetivos trazados es su capital humano. (Cuesta, 1997, Chiavenato, 1988; citado en Sotolongo, 2007).

Actualmente no se puede hablar de recursos humanos sin hablar de Gestión de Recursos Humanos, definido como una competencia distintiva de la organización que supone la integración estratégica de las actividades, funciones y procesos de recursos humanos de selección, formación, evaluación, promoción y compensación realizados para atraer, desarrollar y mantener aquellos recursos humanos estratégicos que le permitan alcanzar sus objetivos. (Batista, 1996; De Saá Pérez, 1999; citado en Sotolongo, 2007). Esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. (Cuesta, 2010).

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

Además cuando se habla del departamento de recursos humanos y las funciones que poseen dentro de las empresas de alojamiento no se puede dejar de mencionar la gestión de recursos humanos y dentro de ella la planificación estratégica de los recursos humanos ya que es una de sus principales funciones modernas de gran importancia para los negocios por lo que se debe conocer como ha sido su evolución hasta los momentos actuales.

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

De acuerdo con Machado (2011) desde el año 1911 se reconoce como el de la aparición del primer enfoque científico de la administración, cuando Frederick Taylor comenzó a observar al hombre, la ejecución de las tareas y la medición de las operaciones, como vías para el incremento de la productividad; la administración se ha enriquecido en métodos,

conocimientos y técnicas que la han convertido en una ciencia; innumerables escuelas y teorías se han desarrollado; se establecieron las funciones básicas en las estructuras de las organizaciones, donde la de personal, como tendencia estaba presente en la mayoría. Por otra parte la Administración de Personal, se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se consideraba un costo al factor humano, rebasando el alcance u objeto de esa Administración. Por lo que ahora, la Gestión de Recursos Humanos asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, estudios de clima y motivación, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, auditoría, etc. (Cuesta, 2010).

El incremento de la producción y la lucha por los mercados ha provocado que las empresas se vean obligadas a prestar atención, a aspectos que en tiempos atrás, no se hubiera pensado que estuvieran en la filosofía de un empresario, dígase la calidad y los recursos humanos, siendo común situar al recurso humano en el centro de la administración moderna, por tanto, se han desarrollado modelos para la gestión efectiva de este importante recurso, estos modelos han ido integrando un número creciente de elementos que la hacen cada vez más compleja dentro de la organización en correspondencia con la estrategia, presupuestos económicos y factores objetivos que enfrentan las organizaciones. Por tanto, se hace imprescindible prever los factores que influyen a corto y a largo plazo y que determinarán obtener en el futuro los resultados esperados en cuanto a los recursos humanos, y eso solo es posible mediante un proceso de planeación efectiva, como función principal para la aplicación del ciclo básico de la dirección y la cual garantiza el resto de las funciones y procesos. (Machado, 2011).

La planeación de los recursos humanos (PRH) y de otras funciones de la organización, son aspectos que también se han incorporado con fuerza en el ámbito empresarial, como vías de lograr ventajas competitivas y prever todos los factores que favorecen o entorpecen el cumplimiento de los objetivos principales de la organización y además los obliga a preocuparse por el futuro y adaptación a los cambios del entorno, llegando a tener su expresión más actual en la planeación estratégica. En la contemporaneidad, la PRH se

orienta no solo a lo cuantitativo, sino que reconoce y abarca la necesidad de considerar las competencias humanas como variable que se planifica. (Machado, 2011).

De acuerdo con Sotolongo (2007) la planificación de recursos humanos se inserta necesariamente en la planeación estratégica de los recursos humanos, derivación como es lógico de la dirección estratégica de la empresa y la filosofía organizacional asumida. Por tanto, es indispensable definir lo que es planificación, estrategia y planificación estratégica de recursos humanos o de personal para una mejor interpretación de estos términos, los que han sido definidos de varias formas por diferentes autores como son: **(Ver Anexo 5)**

Tabla 3 Taxonomía de los conceptos de planificación estratégica de recursos humanos.

Conceptos	1	2	3	4
Criterio				
Es un proceso.	X	X	X	X
Se establecen estrategias y objetivos.	X	X	X	
Encaminados a cumplir con los objetivos organizacionales.	X		X	X
Se debe controlar.			X	

Fuente elaborado por el autor.

Al analizar los conceptos de planificación estratégica de recursos humanos abordado por varios autores se demuestra que la totalidad de ellos coincide que es un proceso y varios de ellos plantean que está encaminado a cumplir con los objetivos organizacionales a través de la definición de objetivos de recursos humanos y por tanto se deben plantear estrategias u objetivos y a través del mismo se puede determinar la cantidad de personal idónea y solo Sagaon (2011) plantea que dichas estrategias deben ser controladas por lo que para dicha investigación se toma como referencia el concepto de este autor.

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

1.6.1 Planificación estratégica de los Recursos Humanos en las entidades de alojamiento turístico.

De acuerdo con Gallegos (1996) está teniendo lugar un proceso de cambio en las estructuras de las organizaciones en el contenido de las ocupaciones y sobre todo en los planteamientos que afectan a la gestión. Las causas de esta nueva situación están dada por la aparición de las nuevas tecnologías, configuración de productos hoteleros más

actuales, una demanda con otro tipo de necesidades, cambios culturales que afectan los hábitos y costumbres hoteleras de muchos clientes. Por lo que, las organizaciones o estructura del empleo en las empresas hoteleras deben ir evolucionando en los próximos años. Bien es verdad que existen las presiones, retinencia a los cambios o las situaciones propias de tensión que suceden en estos casos pero la empresa hotelera necesita una política de personal dinámica pues cualquier improvisación puede repercutir de forma muy negativa en la actividad y en los objetivos previstos por la dirección

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

De acuerdo con Chiavenato (2004) plantea que mediante la planeación estratégica de recursos humanos se logra traducir los objetivos y estrategias corporativos en objetivos y estrategias de recursos humanos. Por lo que la planeación estratégica de recursos humanos debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización. Casi siempre la primera busca la manera de integrar la función de recursos humanos en los objetivos globales de la empresa de alojamiento turístico y a toda estrategia organizacional determinada corresponde una planificación estratégica de RH, perfectamente integrada e involucrada y a Administración de RH contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados por lo que se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización.

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

Análisis de la cadena de valor, tanto de la propia empresa turística como del cliente, y además el provecho de que estas empresas obtengan el conocimiento que puedan lograr de las necesidades de sus clientes reduciendo a la vez, sus costes fijos y, si es posible, los variables. (Fernández, 2010).

La estacionalidad de la actividad turística obliga a otro tipo de estructura de plantilla que incorpore personal fijo en una serie de actividades y personal a tiempo parcial o con otro tipo de contratos más flexibles. (Fernández, 2010).

En el negocio turístico existen una serie de servicios, que tradicionalmente eran ofrecidos por empleados de estas empresas, y que gracias a las nuevas tecnologías, pueden ser obtenidos por el propio cliente en régimen de autoservicio. (Fernández, 2010).

Una vez analizado la importancia que juega la planificación estratégica de recursos humanos es inevitable abordar esta temática en las entidades de alojamiento en Cuba pues no pueden estar exentos a estas tendencias mundiales para mejorar su posición en el mercado.

1.6.2 Planificación estratégica de los Recursos Humanos en las entidades de alojamiento turístico en Cuba.

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

Por lo que la República de Cuba ha elaborado, definido y redactado una familia de normas (3000-3002) para lograr un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano entendido como el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo (NC 3000:2007). De acuerdo con la (NC 3001:2007) plantea que la adopción de este sistema debe ser una decisión estratégica de la alta dirección de la organización, en su implementación y aplicación, que incluye la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones y entonces deberá identificar y aprobar las competencias distintivas de la empresa, las de los

procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades principales y elaborar su plantilla de cargos jugando aquí un papel importante la planificación estratégica de recursos humanos. También la alta dirección de cualquier empresa cubana deberá definir la política de su gestión del capital humano en la que se exprese su forma de actuación para llevar a cabo la gestión del mismo así como su integración con la estrategia de la organización encargándose de esto la planificación estratégica de RRHH. (NC 3002:2007).

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

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

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

1.7 Procedimientos para planificar estratégicamente los recursos humanos. Análisis comparativo y selección de un procedimiento.

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

La planeación estratégica de recursos humanos **propuesto por Chiavenato (2004)(1)** consta de dos pasos el primero plantea los objetivos y estrategias corporativas y el segundo los objetivos y estrategias de recursos humanos que a su vez este último paso

consta de tres etapas, la primera es evaluar los recursos humanos actuales, la segunda prevenir las necesidades de recursos humanos y la tercera desarrollar e implementar planes de recursos humanos y esta última posee dos subetapas corregir y evitar exceso y falta de personal.

El Modelo de PRH de (Sikula, 1994 citado en Machado, 2011) (2) plantea una serie de pasos dentro de los que se encuentran: definición de objetivos, planeación de la organización, auditoría de los recursos humanos, pronósticos de los recursos humanos y programas de acción de los recursos humanos.

(De Miguel Guzmán, 2006 citado por Machado, 2011) (3) propone un procedimiento para la PRH. El cual consta de cuatro fases fundamentales: preparación, contextualización, proyección, implantación y ajuste.

Procedimiento de planificación de recursos humanos (Martín I, 2005) (4).

La primera etapa del proceso de planificación de recursos humanos será la determinación de las necesidades de personal por lo que habrá que llevar a cabo una planificación de las necesidades cualitativas y cuantitativas. En base de estas previsiones de las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal, se llevarán a cabo nuevas planificaciones, así Claver, Gascó y Taverner, (1995) citado en Martín, (2005), al hablar de la planificación de recursos humanos, hacen referencia no sólo a la planificación de necesidades sino también a: planificación de los procesos de reclutamiento y selección, planificación de la promoción, planificación de la formación y planificación de los gastos de personal.

(Cedeño 2009 citado en Herrera, 2012) (5). El procedimiento para la planificación estratégica de recursos humanos está compuesto por 4 fases la primera es la Preparatoria y posee dos etapas, su etapa 1 es la familiarización con los procesos y recursos humanos del hotel, la etapa 2 el establecimiento del escenario futuro en el que se diagnostica la actividad de planificación de recursos humanos del hotel. La fase 2 es la determinación de las necesidades de recursos humanos y la etapa 3 el análisis y descripción de los cargos necesarios y/o existentes, la 4 es la determinación de las competencias laborales y la etapa 5 es la previsión de las necesidades de recursos humanos. La fase 3 es la ejecución y la 4 regulación y control.

Tabla 4 Taxonomía de procedimientos para la PRH.

Procedimiento	1	2	3	4	5
Criterio					
Diagnóstico de la PRH	X	X	X		X
Previsión de necesidades de personal	X	X	X	X	X

Ejecución de la PRH			X		X
Determinar competencias de personal			X	X	X
Control					X

Fuente: Elaborado por el autor.

De los procedimientos analizados con anterioridad se plantea que el más acorde con la instalación objeto de estudio es el (5) ya que el mismo es el más completo en cuanto a los pasos que a la autora le interesa medir, está concebido para hoteles de sol y playa y categoría cinco estrellas siendo estas las características de la entidad objeto de estudio.

1.8 Conclusiones

1. Luego de haber finalizado dicho capítulo se arriba a las siguientes conclusiones:
2. En principio el desarrollo hostelero fue el resultado del turismo extranjero, en la actualidad la hostelería obtiene los beneficios tanto del turismo exterior como del interior.
3. El proceso de clasificación hotelera en Cuba es regido por La Norma Cubana 127:2001 que fue elaborada en el 2001 de ahí la necesidad de conocerla en profundidad.
4. Los recursos humanos juegan un papel importante en las empresas de alojamiento turístico ya que al estar motivados, capacitados y entrenados pueden conducir a un mejor nivel de ocupación hotelera, mayor calidad en los servicios y por tanto un mejor posicionamiento en el mercado.
5. Actualmente la planificación estratégica de recursos humanos es necesaria llevarla a cabo en cualquier empresa que quiera alcanzar ventajas competitivas y diferenciarse de su competencia.
6. Una vez analizados los procedimientos para la planificación estratégica de recursos humanos se puede plantear que todos juegan un papel decisivo en la gestión de recursos humanos pero el procedimiento seleccionado fue el de Cedeño (2009).

CAPÍTULO 2

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

2.1 Introducción

Después de haber realizado la investigación bibliográfica relacionado con la planificación estratégica en los establecimientos hoteleros se demuestra la gran importancia que juega el mismo en los momentos contemporáneos por lo que representa una necesidad el darle solución a la problemática planteada y solo se podrá lograr a través de la realización del diagnóstico del estado actual de la planificación estratégica de los recursos humanos para así detectar todos los problemas actuales que están afectando la gestión de los RRHH en el área de Regiduría de Pisos siendo este el objetivo del capítulo para luego buscar su solución en función de los problemas detectados.

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

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

El procedimiento de Cedeño (2009), está diseñado para la hotelería y propone analizar diversos aspectos del hotel como son: la misión, la visión, el objeto social, y su ámbito en la GRH en el sector que se desarrolla. Contando ya con esta información se continúa con un análisis de los problemas internos y externos que existen en el hotel referidos a la PRH a través del conocimiento de sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, sentando así las bases para utilizar los métodos adecuados para conocer su estado actual en cuanto a esta actividad.

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 Regiduría de Pisos evaluando cada situación y organizado a través de los sistemas establecidos por el sistema de dirección y gestión empresarial cubano en correspondencia con el **Decreto – Ley 252/2007** y la información disponible. **(Martínez et al, 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 el consejo de dirección las variables de cada dimensión, incluyendo aquellas de mayor

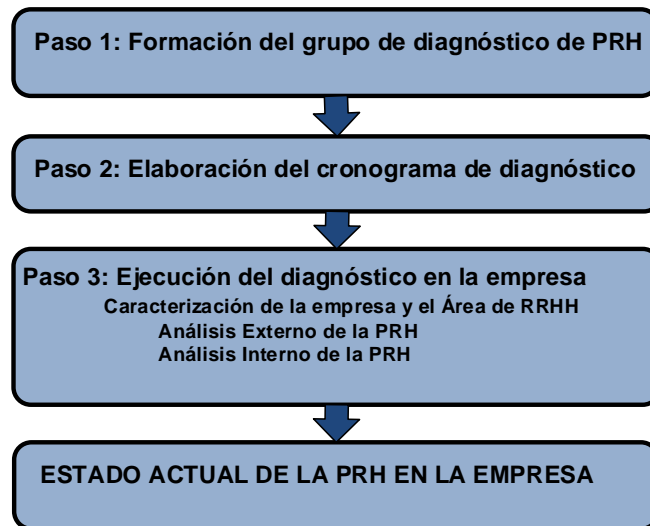
incidencia dentro de cada dimensión analizada, utilizando información internacional, nacional y territorial. **(Martínez et al, 2002)**

El resultado final del diagnóstico estratégico constituye un paso importante en el proceso de elaboración del plan estratégico de recursos humanos para el área de Regiduría de Pisos.

2.2.1 Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico estratégico de la PRH en el área de Regiduría de Pisos

El procedimiento propuesto por Cedeño (2009) consta de tres pasos los que se observan en la figura 2.

Figura 2 Procedimiento para el diagnóstico sobre el estado actual de la PRH en el área de Regiduría de Pisos.



(Fuente: Cedeño, 2009)

A continuación se realiza una explicación de las tres etapas del procedimiento para diagnosticar el estado actual de la PRH en el área de Regiduría de Pisos del hotel.

Paso 1: Formación del grupo de diagnóstico de PRH

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

Es por ello que se hace necesario crear un grupo de trabajo que reúna determinados requisitos y que sean conocedores de la actividad de producción y/o servicios y además

que posean conocimientos bastos sobre la planificación de recursos humanos. Para la conformación de este grupo de expertos se utilizará el procedimiento descrito en el **anexo 6**.

Requisitos que deben poseer los expertos:

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

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

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

- Es importante conocer las diferentes versiones o criterios, en torno a la identificación de problemas.
- Aplicar la regla del (20 x 80), para focalizar el 20% de los problemas y tratar de buscar el 80% de las soluciones. Este aspecto ayuda a su jerarquización y a su clasificación por el nivel de importancia que tengan, para actuar prioritariamente en aquellos que resultan vitales para la PRH del hotel.

Paso 2: Elaboración del cronograma de diagnóstico

En este paso es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se reflejen la fecha en que se realizará el diagnóstico de la PRH.

Paso 3: Ejecución del diagnóstico de PRH en el hotel

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

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

2.2.2 Actividad 1. Caracterización general de la empresa objeto de estudio y del área de recursos humanos.

Esta caracterización permite que el equipo de diagnóstico cuente con la información general de la empresa objeto de estudio y del área de recursos humanos, relacionados con datos estadísticos sobre la ocupación en las diferentes temporadas, principales mercados, niveles de ingresos, características constructivas, ratios de trabajadores, fluctuación laboral, y otros indicadores, y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear

en el diagnóstico en correspondencia con los factores organizacionales y culturales presentes (Martínez, 2001 y Cedeño, 2009).

2.2.3 Actividad 2. Análisis Interno de la PRH

Para realizar este análisis se recopila la información relacionada con la actividad de PRH en el área de RRHH y en otros subsistemas como el subsistema de dirección (área de Regiduría de Pisos) y gestión de RRHH lo cual hace posible la identificación de todas las posibles fortalezas y debilidades que existen en esta actividad y con el empleo de técnicas analíticas realizar el diagnóstico del estado de la planeación de personal. Para la obtención de la información necesaria se deben poner en práctica un conjunto de técnicas analíticas y de exploración que se detallan en el **Anexo 7**. Además se necesita el empleo de algunas técnicas de previsión para conocer las características del ambiente organizacional del futuro como: opinión de expertos, escenarios, correlación de tendencias, etc.

Con la información obtenida en el diagnóstico se identifican los problemas o debilidades internas y las principales fortalezas que potencian la PRH.

2.2.4 Actividad 3. Análisis Externo de la PRH

El análisis externo permite identificar las demandas del entorno en la actividad, que se proyectan hacia la organización en forma de oportunidades: hechos, situaciones o fenómenos relacionados con la PRH que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia en la actividad y que pueden favorecer la misma si son aprovechadas. Las amenazas son: hechos, situaciones o fenómenos que existen reales y potenciales en el entorno y que están fuera de la voluntad del área de Regiduría de Pisos para la correcta planeación del personal. Si no se consideran inciden de manera negativa en el proceso y en la PRH de la misma. Los aspectos contemplados anteriormente sintetizan la relación entre la PRH del área de Regiduría de Pisos y su entorno, donde se analizan los rasgos principales que se pueden derivar de esta relación en un amplio sentido (Acebedo, 2002; Martínez, 2001 y Cedeño, 2009).

En este contexto es viable destacar dos niveles: macroentorno o entorno general como el conjunto de factores o procesos nacionales, internacionales o globales que si bien no inciden directamente en el funcionamiento, marcan pautas e influencias importantes en la organización y su posterior desarrollo. El microentorno o entorno competitivo es el conjunto de organizaciones y factores específicos que inciden de forma directa en el funcionamiento de la actividad de planeación (Martínez, 1998 y Cedeño, 2009).

2.2.5 Aplicación de técnicas para la ejecución del diagnóstico

Con relación a las técnicas analíticas para determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, es necesario señalar algunas cuestiones metodológicas por ser de gran utilidad para el análisis, tanto interno como externo, el empleo de la matriz DAFO (Koontz y Weihrich, 1995 y Martínez, 2001).

Para realizar un completo análisis de la PRH en el área de Regiduría de Pisos, el instrumento más común que se emplea es el llamado Análisis DAFO. Esta matriz permite identificar internamente las Debilidades y Fortalezas de la empresa así como las Amenazas y Oportunidades que ofrece al área en el que desarrolla su actividad de PRH. Para la **aplicación y análisis de la Matriz DAFO**, se realiza como se muestra en el **anexo 8**.

Martínez (2001) y Cedeño (2009) plantean que en los procesos de elaboración de diagnósticos de RRHH en las entidades hoteleras cubanas, el estudio del entorno general y competitivo confronta dos grandes dificultades: no existe hábito de su análisis (mercado laboral) y están muy poco desarrolladas las habilidades para analizar el entorno, además tampoco existe una cultura a nivel del sistema gubernamental en cuanto a la información para un mejor conocimiento del mercado laboral por parte de los hoteles.

2.3 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del estado actual de la planificación estratégica de los recursos humanos en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María.

Una vez analizados los pasos para la realización del diagnóstico propuesto por Cedeño, 2009 se procede a su ejecución práctica en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María.

Paso 1: Formación del grupo de diagnóstico

Para la formación del grupo de expertos se utilizó el procedimiento de **Hurtado de Mendoza (2003) citado en Camacho (2009)** descrito en el **anexo 6**.

Para la conformación del grupo se tuvieron en cuenta una serie de trabajadores que tuvieran conocimientos bastos sobre la PRH y las actividades del departamento que trabajan. Además se cuenta con el apoyo y compromiso de la dirección y trabajadores de la entidad objeto de estudio por lo que para la determinación de la cantidad de expertos necesarios para la formación del grupo se estableció un nivel de confianza del 99%, una proporción estimada de error del 1%, un nivel de precisión de $\pm 10\%$ y una constante

estimada K igual a 6,6564, obteniéndose como resultado que se deben emplear siete expertos. A partir de esta determinación se seleccionaron los miembros de dicho equipo (**Ver Anexo 9**), quedando conformado el mismo como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7 Grupo de expertos seleccionados

N o	Nombre (s) y Apellidos	Cargo u Ocupación	Años de experiencia
1	Danay Fanjul Soto	Jefe de Recursos Humanos	3
2	Marvin García Fernández	Recepcionista Hotelero Jefe de grupo	10
3	Angel Luis Rodríguez Ramírez	Técnico B en Servicio de Alojamiento (Jefe de Turno)	12
4	Jorge Luis Calderín Álvarez	Director General Hotel Playa Cayo Santa María	15
5	Hilda Rojas Navarro	Técnico "A" en Gestión de los RRHH	28
6	Rolando Campos Fuente	Jefe de Animación	20
7	Tamara Perera Alonso	Especialista en Servicio de Alojamiento (Jefe de Grupo)	10

Fuente: Elaborado por el autor.

Paso 2: Elaboración del cronograma de diagnóstico. (Ver Anexo 11)

Paso 3: Ejecución del diagnóstico

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

Caracterización general del Hotel Playa Cayo Santa María

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

El hotel cuenta con 15 edificios habitacionales, para un total de 769 habitaciones, un edificio principal donde se brindan diferentes servicios a los huéspedes (lobby, lobby bar, buffet, salas polivalentes, tiendas, sala de internet) y las zonas de servicio (administración, cocinas, almacenes, mantenimiento, ama de llaves), y otros edificios comunes. La construcción del hotel se basa en un minimalismo elegante y funcional caracterizado por

la línea recta en el diseño de sus construcciones con el uso extensivo de colores suaves combinados con otros más vivos. Mobiliarios y elementos decorativos simples y en correspondencia con la idea conceptual, logrando una decoración que complementa los espacios sin sobrecargarlos, transmitiendo en todo momento sensación de amplitud y limpieza, y aprovechando al máximo los espacios abiertos y la iluminación natural.

Dentro de los servicios generales que ofrece están:

- Gimnasio (climatizado)
- Lavandería (\$)
- Tienda (\$)
- Internet (\$)
- Parqueo
- Baby Club
- Deportes náuticos no motorizados
- Renta de autos (\$)
- Teatro (capacidad para 630 personas)
- 2 Salones Polivalentes
- un área deportiva con 2 canchas de tenis y una de basketball

Dentro de los servicios especiales que ofrece se encuentran:

SPA (\$):

- Sauna
- Baño de vapor
- Salón de Belleza: peluquería/barbería, manicure, pedicure
- Tratamientos faciales
- Envolturas
- Hidromasaje
- Parafina
- Masajes (4 cabinas)
- Ducha Vichy
- Sauna (dos)
- Área abierta para aeróbicos, yoga, tai-chi

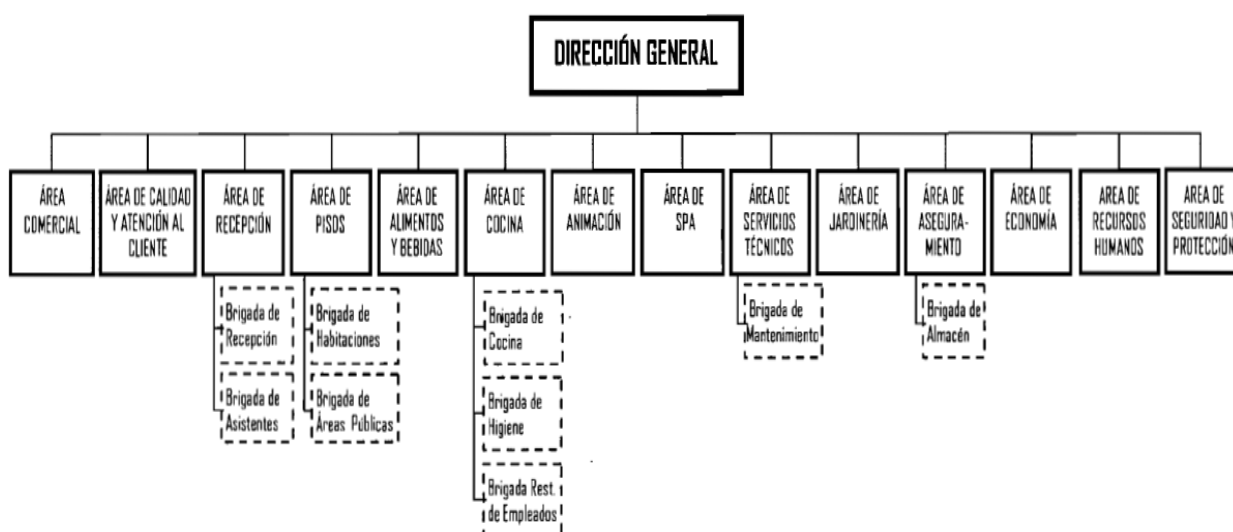
En correspondencia con los servicios que se brindan, la estructura del Hotel está compuesta de la manera siguiente: Dirección General, departamento de Recursos Humanos,

Jardinería, Seguridad y Protección, Almacén, Comercial, Compras, Recepción, Calidad y Relaciones Públicas, Cocina, Cliente interno, Animación, Pisos, Alimentos y Bebidas, Servicios Técnicos, Economía y Riesgos. Estas áreas se subordinan a la Dirección General, la cuál está integrada por el Director General.

Los principales mercados que visitan el hotel son: Canadá, Francia, Cuba como mercado nacional y Estados Unidos los cuales son movidos fundamentalmente por los tour operadores (TTOO) Vacances Transat, To Month Royal, Hola Sun Caribe, Air Canada, Sunwing y Westjet. El hotel opera con dos regímenes bien identificados respecto a la demanda, el alta turística comprendida entre finales del mes de diciembre y finales del mes de abril que tuvo un nivel de ocupación aproximado del 92% y la baja turística comprendida entre inicios del mes de mayo y finales del mes de noviembre de 16%. La tecnología con que se explota está acorde con el nivel de servicio que se brinda en el Hotel.

La estructura organizativa del Hotel Playa Cayo Santa María se muestra en la Figura 5:

Figura 5 Estructura Organizativa del Hotel Playa Cayo Santa María



Fuente: Resolución 083/2013. Grupo Gaviota.

Propósito estratégico del Hotel Playa Cayo Santa María

Se proponen como **misión:**

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

Visión: Consolidar al Hotel Playa Cayo Santa María como un hotel Todo Incluido, líder en nuestra región, superando las expectativas de nuestros clientes, ofreciendo un servicio de

alta calidad, integrado a la naturaleza, fomentando en los trabajadores los más altos niveles de profesionalidad y productividad.

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

Los principales objetivos estratégicos que el Hotel se ha trazado hasta el momento son:

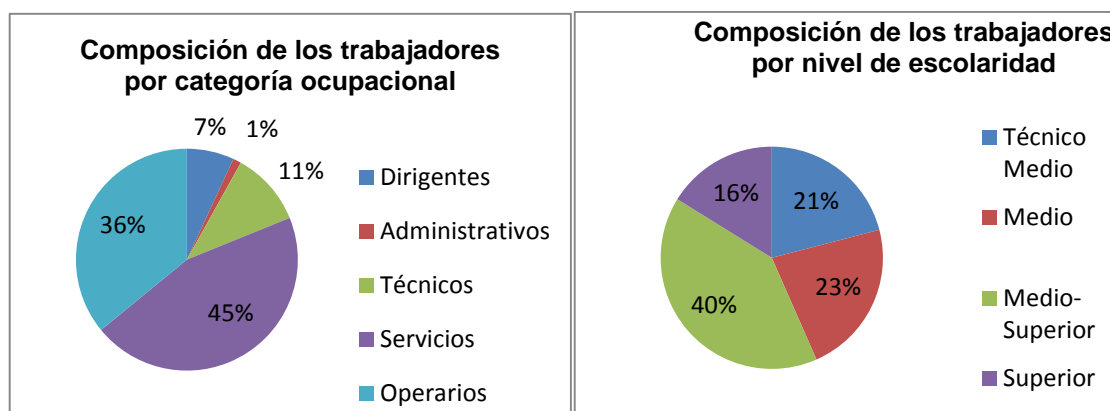
1. Incrementar los procesos de mejora continua en los servicios que se prestan al cliente tomando en cuenta la política de calidad del Grupo de Turismo Gaviota S.A.
2. Desarrollar un proceso de GRH, pues el personal es la ventaja competitiva.
3. Extender la temporada de alta turística mediante el incremento de la calidad del servicio y la diversificación de la oferta y en consecuencia los índices de repitencia.
4. Obtener mayores niveles de protección y prevención de accidentes de trabajo, además de reducir los costos por pérdidas y los hechos delictivos.
5. Reducir los costos operacionales para lograr mayor eficiencia y aumentar las utilidades en el año.
6. Perfeccionar sistemáticamente la capacitación de los cuadros y trabajadores que permita elevar su preparación profesional y desarrollo integral.
7. Alcanzar la cifra récord de 36 000 estancias al año.

Caracterización del Área de Recursos Humanos.

La política del área de RRHH está encaminada a formar actitudes, aptitudes de servicio y calidad en los RRHH, dentro de un ambiente laboral de valores, profesionalidad, motivación y compromiso, permitiendo la flexibilidad, sistematicidad y dinamismo en la actualización de los procedimientos y objetivos. Por lo que la empresa cuenta con una plantilla fija aprobada de un total de 387 trabajadores, 200 contratos determinados por las necesidades de los servicios, existiendo 337 plazas fijas cubiertas y 50 plazas vacantes.

De estos el 61,2% lo representa la fuerza laboral masculina. Otros datos de interés relacionados con la plantilla cubierta se presentan en la figura 6.

Figura 6 Datos de la plantilla fija cubierta del Hotel Playa Cayo Santa María.



Fuente: Elaborado por el autor

En el Hotel, el Área de RRHH es la encargada de desarrollar y gestionar de forma activa los procesos de planeación, inducción, movimiento de los RRHH en el Hotel y todo lo relacionado con las actividades de la selección, evaluación, remuneración, capacitación, motivación, contratación del personal que es enviado por la delegación, control y mejora continua de los trabajadores. Los principales objetivos y funciones de la dirección de Recursos Humanos se detallan en el **anexo 12**.

El subsistema PRH del área de RRHH, tiene el objetivo de determinar la cantidad de trabajadores debidamente calificados, complementándolos con el nomenclador de perfiles de cargos y puestos de trabajo correspondientes al Grupo de Turismo Gaviota S.A. Este a la vez comprende toda la propuesta de planes de necesidades de RRHH a corto, mediano y largo plazo en el Hotel.

Actividad 2: Análisis Interno de la PRH

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

- **Subsistema de Dirección**

El Departamento de Regiduría de Pisos es dirigido por la Especialista en Servicio de Alojamiento (Jefe de Grupo), quien se subordina directamente al Director del hotel "Playa Cayo Santa María" y forma parte del Consejo de Dirección del mismo. La Especialista en Servicio de Alojamiento (Jefe de Grupo) es la encargada de organizar, dirigir, coordinar y

controlar las actividades relacionadas con la higiene, limpieza, acondicionamiento, confort y puesta a punto de las habitaciones y áreas del Hotel, además de contribuir con la Planificación de los RRHH de su área.

Además se encarga de coordinar juntas, reuniones y eventos con todo el personal de su departamento, participa en las juntas de comité ejecutivo y operativo respondiendo a las instrucciones de la Gerencia General, así como dar seguimiento a los procedimientos establecidos en la aplicación de los planes y programas establecidos para el área que contribuya a mejorar la calidad del servicio específicamente a través de sus RRHH.

- **Gestión de Recursos Humanos**

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

Se evalúa el desempeño de los trabajadores y son de estricto cumplimiento las normas de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, las medidas de control de riesgos, y la investigación de accidentes. Se trabaja en base a garantizar una correcta atención al hombre.

Los regímenes de trabajo y descanso están diseñados sobre la base de las exigencias y características propias de la actividad de que se trata. Todo el personal labora 8 horas durante 26 días por mes. El diseño de los puestos de trabajo es adecuado a los requerimientos del servicio. Las condiciones laborales son buenas, con los medios y materiales necesarios para el desempeño.

Actividad 3: Análisis externo

El análisis externo de la PRH en el área de Regiduría de Pisos se realiza empleando técnicas de trabajo grupal como la tormenta de ideas, donde se efectuó un análisis de las

características del entorno general y del entorno competitivo, determinando los elementos cambiantes que pueden influir negativa o positivamente en el logro de sus objetivos.

Análisis del entorno general o macroentorno de la PRH en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María.

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

• Entorno Económico

La economía cubana está atravesando profundos y complejos cambios con la aprobación y puesta en práctica de los nuevos Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, para de esta manera actualizar el modelo económico cubano.

Actualmente el turismo se ha convertido en uno de los principales renglones de la economía, lo cual ha propiciado el desarrollo de otras ramas para satisfacer las necesidades de la demanda turística.

La nueva estructura económica de Cuba plantea entre otras, la elevación de la calidad de los servicios en el turismo siendo una de las vías para lograrlo una adecuada Planificación Estratégica de Recursos Humanos ya que en estos momentos el capital humano es un factor indispensable en las organizaciones por lo que el Departamento de Regiduría de Pisos debe invertir tiempo y dinero en sus recursos humanos ya que el mismo es un departamento clave de resultados dentro de un hotel y debe poseer un equipo con las competencias necesarias para brindar servicios de calidad y lograr la satisfacción de sus clientes.

• Entorno Político

En el entorno político se destaca el papel del sistema político cubano, que junto al PCC, la UJC, las organizaciones de masas, el pueblo y cada uno de los cuadros y trabajadores, encaminan los esfuerzos para fortalecer una conciencia cimentada en profundas convicciones y normas de conducta, en la honradez y dignidad humana, buscando las formas apropiadas en correspondencia con las características específicas de esta

compleja actividad económica, medioambiental, social y humana. Solo así puede Cuba, sin comprometer su proyecto social, insertarse en la corriente mundial del turismo.

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

- **Entorno Social**

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

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

En la batalla político-ideológica por hacer de la Isla un destino turístico como parte del proyecto socialista, adquiere vital importancia la formación y desarrollo de los recursos humanos donde juega un importante papel la PRH, pues el único elemento de calidad y competitividad que cada vez más establece una diferencia es el capital humano.

- **Entorno Tecnológico**

En el ámbito tecnológico se observa la introducción y empleo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones por lo que para desarrollar el turismo conlleva el conocimiento y la aplicación de modernas teorías de dirección y gestión empresarial basados en las nuevas tecnologías para propiciar un trabajo más rápido y eficiente de sus RRHH y con la ayuda de la inversión extranjera se han introducido estas tecnologías capaces de obtener mayores ingresos y resultados en cualquier hotel pues se pueden adentrar globalmente en el mercado internacional.

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

En la realización del análisis del microentorno se trabajó sobre el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter (1985), teniendo en cuenta la adaptabilidad del mismo en las condiciones concretas de la instalación objeto de estudio. Para este análisis se

utilizó la entrevista individual y análisis de documentos apoyándose en los estados financieros e informes comerciales del hotel Playa Cayo Santa María y del área de Regiduría de Pisos a fin de definir sus principales clientes, proveedores y competidores.

- **Clientes**

Como principal consumidor de los servicios del área de Regiduría de Pisos está el mercado canadiense, el cual según los informes comerciales del hotel representa alrededor del 80%, estos clientes viajan buscando generalmente las temperaturas cálidas de Cuba, la cercanía y la diferenciación de los precios, además de otros atributos con que cuenta el producto turístico comercializado en relación a otros destinos internacionales. Otros mercados que han mantenido un comportamiento significativo han sido Francia, Italia y en menor medida el mercado nacional

- **Principales proveedores**

El hotel Playa Cayo Santa María cuenta con un amplio número de proveedores (**Ver Anexo 13**), los cuales ofertan a la instalación los suministros que necesita, como alimentos, material de oficina, utensilios para la prestación de servicios, productos de higiene y limpieza, entre otros.

- **Competidores reales**

En el destino existen otros hoteles que constituyen competidores ya que se posicionan en el mercado con la misma modalidad, con productos similares y operan con los mismos segmentos de mercado, además algunos tienen mayor tiempo de explotación. Entre los competidores superiores están el Hotel Meliá las Dunas y Meliá Cayo Santa María y como inferiores el HUSA Cayo Santa María y el Memories Paraíso Azul y como competidores potenciales los demás hoteles ubicados en el destino Cayos de Villa Clara.

Aplicación de técnicas para la ejecución del diagnóstico. Análisis Interno.

En este punto se pretende realizar un análisis interno de la PRH desarrollado por el departamento de RRHH para el área de Regiduría de Pisos por lo que se identificarán las fortalezas y las debilidades principales de la planificación.

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

Debilidades:

1. La plantilla de personal que tienen definida para el área de Regiduría de Pisos es a nivel de grupo.
2. Poco dominio idiomático en la lengua francesa.
3. Existencia de 9 plazas vacantes en el área de Regiduría de Pisos.
4. No están definido los perfiles de competencia para el área de Regiduría de Pisos como por ejemplo para el puesto de camarera de habitaciones, de área, supervisoras, etc.
5. Inexistencia de una planificación estratégica de los RRHH para el área de Regiduría de Pisos.

Fortalezas:

1. Trabajo en equipo.
2. Reconocimiento social de trabajadores destacados del área de Regiduría de Pisos.
3. Existencia de profesiogramas para el área de Regiduría de Pisos para los puestos de trabajo de Gobernanta, Supervisora de área, Camarera de habitación, etcétera a nivel de hotel.
4. Personal de servicio joven que posee la calificación formal, capaz de adaptarse al medio y a los cambios que puedan ocurrir.
5. Capacidad de autonomía del departamento al no pertenecer a una cadena internacional.
6. En la Baja Turística, la capacitación de los RRHH es diferenciada por la especialidad que desarrollan.

Aplicación de técnicas para la ejecución del diagnóstico. Análisis Externo.

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

Amenazas

1. Limitaciones financieras para la materialización de las medidas relacionadas con la seguridad y salud de los trabajadores.
2. La selección y reclutamiento del personal adecuado y necesario se realiza a través de la Delegación Centro Gaviota SA. y no directamente en el Hotel y en ocasiones la oferta de fuerza de trabajo no es suficiente ya que es un polo en desarrollo.

3. Poca diferencia salarial entre los dirigentes y subordinados, éstos últimos se benefician de la propina directa, lo que no estimula la promoción de los trabajadores.
4. El nivel escolar exigido en los nomencladores de cargos para algunos puestos es superior a las necesidades del cargo a desempeñar.

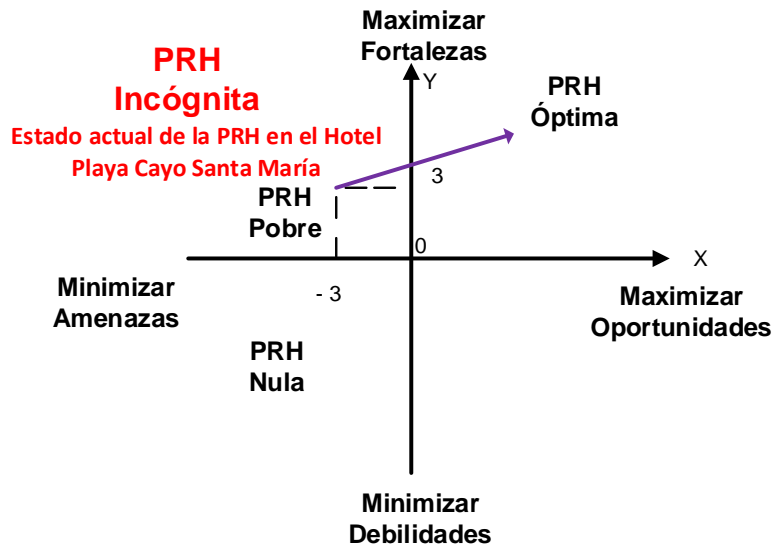
Oportunidades

1. Perspectivas de desarrollo turístico en el destino, lo que crea expectativas en las personas del mercado laboral.
2. Sector priorizado de la economía.
3. Existencia de centros de formación y desarrollo de los RRHH en el territorio, para brindar la calificación necesaria de acuerdo a los distintos puestos de trabajo que demande la empresa (Escuelas de Hotelería y Turismo y Centros de Educación Superior).
4. Construcción de viviendas para trabajadores y cuadros.
5. Pertenecer al Sistema Empresarial del Ministerio de las Fuerzas Armadas (SE-FAR).

Análisis del estado actual de la PRH en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María.

El análisis del estado actual de la PRH, se refleja después de identificar todos los factores que inciden tanto de manera positiva como negativa y que necesitan ser procesados. Para ello, se emplearon técnicas analíticas para conocer como se ubica la actividad de la planeación del personal con las competencias necesarias en todas las áreas del Hotel. Se asume que la matriz DAFO, es una potente herramienta para el análisis de las situaciones y contribuye significativamente en la mejora de la PRH en hoteles para realizar el análisis DAFO se empleó el procedimiento descrito en el **Anexo 8**. Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, presentadas anteriormente de acuerdo a la evaluación realizada por el grupo de diagnóstico, se le otorgó una puntuación de 1 a 5, para medir el impacto de estas en la organización. **(Ver Anexo 14)**.

Figura 7 Estado actual de la planificación de Recursos Humanos en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María.



Fuente: Elaborado por el autor

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

2.4 Conclusiones:

- 1- El diagnóstico realizado en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María pone de relieve las posibilidades de mejorar su estrategia de gestión y comercialización así como la definición de acciones para mejorar la calidad de los servicios brindados por parte de sus recursos humanos y por tanto lograr la fidelización de sus clientes.

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

CAPÍTULO 3

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

3.1 Introducción

Una vez concluido el diagnóstico para conocer el estado actual de la PRH en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María, se detectaron los principales problemas que están afectando la PRH, por lo que en dicho capítulo se pretende dar solución a esos problemas a través de la aplicación del procedimiento para que quede elaborada la planificación estratégica de RRHH para el área de Regiduría de Pisos en correspondencia con las características del Hotel objeto de estudio y que se adecue con las necesidades del mismo de ahí la importancia que tiene la realización de la Planificación Estratégica de RRHH para cualquier organización que desee alcanzar un posicionamiento reconocido en el mercado y contar con ventajas competitivas respecto a sus competidores , además en dicho capítulo se pretende validar esa propuesta realizada y demostrar la hipótesis planteada en dicha investigación.

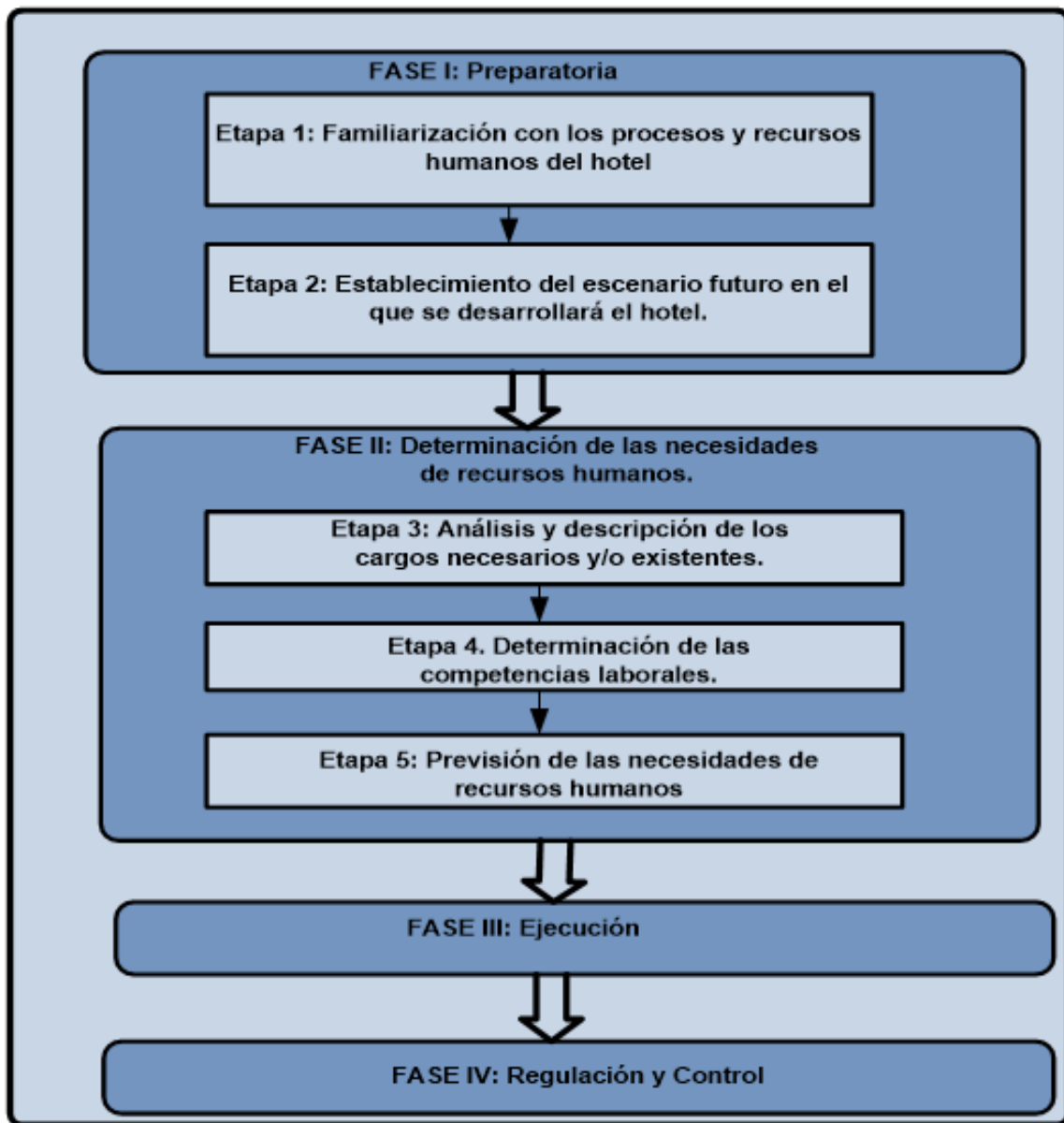
3.2 Procedimiento para la elaboración de la planificación estratégica de recursos humanos.

El procedimiento propuesto por Cedeño (2009), (ver Figura 8), está previsto de manera integral y como una herramienta para conducir el desarrollo de la PRH en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas, por lo que de acuerdo a sus características se puede adaptar a la entidad objeto de estudio. El mismo tiene como objetivo servir de soporte para el desarrollo de acciones metodológicas y prácticas de la PRH no solo de manera cuantitativa sino también cualitativa.

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

dada por la importancia de garantizar al personal idóneo en calificación profesional en el momento necesario en cada puesto de trabajo. Esto implica una previsión de las necesidades de personal y un análisis y descripción de los distintos cargos. Se deben considerar los requisitos establecidos para el cargo y las necesidades cuantitativas de personal planteadas, y cada profesiograma y perfiles de competencias para planificar el reclutamiento de aquel personal que ocupará cargos determinados en la previsión, por las modificaciones que ocurrirán en el futuro.

Figura 8 Procedimiento general para la elaboración de la planificación estratégica de recursos humanos en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas.



(Fuente: Cedeño, 2009).

Posteriormente, se debe ejecutar la planificación de RRHH en toda la entidad, adecuándose a las características de esta y optimizar las capacidades de los RRHH contando con las competencias necesarias. Además para ejecutar esta serie de procesos del flujo de RH se deben estimar los gastos en que se incurrirán y se debe comprobar la efectividad de la aplicación de la planificación.

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

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

3.2.1 Fase 1: Preparación. Tiene como objetivo lograr la familiarización con la entidad, sus procesos y recursos humanos, así como producir el involucramiento necesario en el personal de la entidad y capacitar a este para su contribución a la ejecución de las restantes etapas del procedimiento; por último confeccionar la programación de la ejecución de las etapas subsiguientes.

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

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

Etapa 2: Establecimiento del escenario futuro en el que se diagnostica la actividad de planificación de recursos humanos en el Hotel Playa Cayo Santa María y en su área de Regiduría de Pisos.

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

- Entorno del hotel y del área de Regiduría de Pisos.
- Contenido de trabajo.

- Personal y características del hotel y del área de Regiduría de Pisos.

El estudio de estos factores tiene que basarse en la realidad actual, pero debe incluir inmediatamente la evolución previsible a corto, mediano y largo plazo.

Entorno del hotel y del área de Regiduría de Pisos

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

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

Contenido de trabajo

Este punto se deriva naturalmente de las previsiones que anteriormente se hayan formulado respecto al entorno futuro. El escenario previsto, determina la previsión de los cambios tecnológicos esperados, las nuevas profesiones y oficios que aparecerán o desaparezcan, así como el crecimiento, mantenimiento o reducción de los puestos de trabajo en cada temporada de la empresa.

Personal y características de la entidad y del área de Recursos Humanos.

El tercer factor a tener en cuenta en todo establecimiento de escenarios son los RH actuales del hotel y su evolución futura. Se deben tener en cuenta las características propias del área y de la entidad que influyen en el grado de contribución de la PRH, tales como las características de la fuerza de trabajo, misión, visión, objetivos, presupuesto disponible, etc. Es importante también, determinar y evaluar los factores condicionantes de las necesidades de personal ya sea por evolución normal de la plantilla o por decisiones estratégicas, para después ejecutar la explotación de las fuentes de información (trabajo con expertos) y de los modelos de planeación (Estimación analítica, Extrapolación, Delphi, Indexación).

3.2.2 Fase II: Determinación de las necesidades de recursos humanos.

Dada una previsión de las necesidades de personal de la empresa o dada una plantilla actual, se trata de programar las acciones de selección, promoción, formación para la transformación, de sustitución, etc., para conseguir que en el momento preciso, la plantilla

del hotel satisfaga las necesidades previstas. El plan de actuación para la previsión de necesidades debe incluir la descripción y análisis de los distintos puestos de trabajo dentro del área de Regiduría de Pisos con sus atributos propios y la determinación de las distintas competencias laborales necesarias, mediante la combinación de técnicas de trabajo en grupo, la revisión documental y la tormenta de ideas, los métodos de expertos, la observación y entrevistas a los trabajadores de mejor desempeño. En la Figura 9 se realiza la representación del procedimiento específico para el desarrollo de esta fase. Además se precisan las necesidades operativas de la entidad teniendo en cuenta la categoría de ésta, nivel de prestación de servicio deseado, procesos fundamentales que la integran y cualquier otro dato que de modo global pueda influir en el cálculo de las necesidades de personal.

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

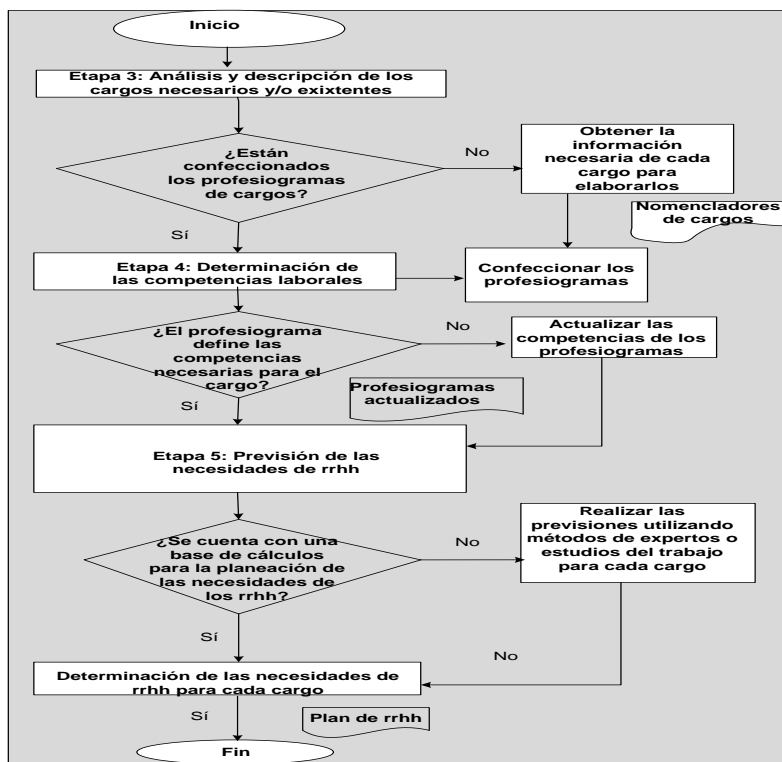
Esto se realiza mediante la determinación de las funciones a desarrollar en el área, la valoración de las posibilidades de fusionar éstas en un mismo cargo o la necesidad de separar las mismas en cargos diferentes, de acuerdo con su naturaleza y volumen y los resultados que se hayan vislumbrado en la fase de previsión, puesto que en función de éstos, puede que los cargos:

- Desaparezcan
- Cambien
- Permanezcan iguales
- Emerjan como nuevos

La realización de esta tarea se basará en el estudio de la documentación existente, el estudio de métodos de trabajos del área o áreas similares, la consulta a expertos, etc.

El análisis y descripción de los profesiogramas de cada cargo, en caso de existir, se deben analizar las previsiones futuras, las nuevas competencias que se deben incorporar y problemas hallados en la fase anterior. En caso de no existir se elaboran de acuerdo al procedimiento propuesto por **De Miguel y Sánchez (2004)**, en el **Anexo 15** se detalla.

Figura 9 Procedimiento específico de la Fase de determinación de las necesidades de recursos humanos.



(Fuente: Cedeño, 2009)

Etapa 4: Determinación de las competencias laborales

Establecer las competencias laborales, se realiza mediante la combinación de técnicas de trabajo en grupo, la revisión documental y la tormenta de ideas, la observación y entrevistas a los trabajadores de mejor desempeño, los métodos de expertos como el Delphi y la votación ponderada a partir del cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall, para evaluar la concordancia entre los expertos y la observación y entrevistas a trabajadores de buen desempeño de otras entidades similares, para validar las necesidades de competencias fijadas en función de las exigencias que demandan cada cargo o puestos de trabajo del personal que lo ocupa. Los indicadores de competencias permiten expresar el grado en que el puesto las requiere. Para la conformación de estas se deben realizar las siguientes actividades: identificar las competencias del cargo, las que se han de derivar de las competencias de procesos establecidas para la entidad; e identificar los indicadores de competencia, que no son más que una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral. Pueden dividirse en cuatro áreas:

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

Si no se encuentran elaborados los perfiles de competencias para el área de Regiduría de Pisos, se construirán mediante el procedimiento planteado por **(Sotolongo, 2007)**, en el **Anexo 16** se detalla.

Etapas 5: Previsión de las necesidades de recursos humanos

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

En el caso que el hotel no esté en marcha el grupo de expertos seleccionados para el análisis y descripción de puestos con que contará el área de Regiduría de Pisos y la determinación de las competencias asociadas a estos puestos deben analizar las variables y características de la entidad que determinan la cantidad de personas necesarias en cada puesto de trabajo. Estas variables pueden agruparse en dos grupos (Carga y Capacidad), pero en la actividad de hotelería varían en función de la naturaleza del servicio o puesto, que está dada por atributos como: tipología hotelera, categoría, modalidad, tamaño del hotel, distribución espacial del mismo, recorridos, alta o baja turística, etc. Por esto se deben analizar todos los puestos que necesita el área para su funcionamiento teniendo en cuenta las características específicas de la misma.

Cuando el hotel está en funcionamiento De Miguel (2006), plantea que si se dispone de una base de cálculo fiable, se debe estimar las necesidades de personal futuro (cualitativas y cuantitativas), sustituyendo en la base de cálculo las variables sujetas a cambio con sus valores pronosticados. Al contrario, si no se cuenta con la base de datos o no se considera confiable la misma, se debe realizar la previsión actual del personal necesario para cada cargo dentro del área.

Teniendo en cuenta varios procedimientos se va a utilizar el planteado por **Martínez, 2010)** y está elaborado a partir de La Resolución 26/2006 del Ministerio del Trabajo y la

Seguridad Social de la República de Cuba, el mismo se basa en la **determinación de la cantidad de camareras de pisos**, donde se definen varios conceptos importantes y se proponen un conjunto de ecuaciones que determinan las necesidades del personal de camareras de piso para el área de Regiduría de Pisos del hotel ya que es el número más inexacto en el departamento (**Ver Anexo 17**).

3.2.3 Fase III: Ejecución

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

3.2.4 Fase IV: Regulación y Control

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

3.3 Aplicación del procedimiento para la elaboración de la Planificación Estratégico de RRHH para el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María.

Posteriormente se aplica el procedimiento para elaborar la planificación estratégica de RRHH para el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María teniendo en cuenta la valoración del estado actual de la PRH en dicha área y por ende realizar una proyección de esta actividad a través de varias fases con sus etapas.

3.3.1 Fase I: Preparatoria

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

Etapas 1: Familiarización con los procesos y recursos humanos

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

Para la selección del grupo de expertos primeramente se realizó una entrevista individual con cada posible candidato donde cada cual manifestó su compromiso con el trabajo. El procedimiento de selección escogido fue el mismo empleado en el diagnóstico del estado actual de la PRH en el área de Regiduría de Pisos que se describe en el **Anexo 5**. Se contó con diez posibles candidatos, se fijó un nivel de confianza del 99% con una proporción estimada para el error del 1%, un nivel de precisión de $\pm 10\%$ y una constante estimada K de 6,6564 de lo que se obtuvo como resultado la utilización de siete expertos, cuya descripción se muestra en la **Tabla 11** y coincidieron con los mismos que se seleccionaron para validar el diagnóstico ya que fueron los que obtuvieron mayor nivel de competencia.

Tabla 11 Resultados de la selección de expertos a utilizar en el procedimiento para la elaboración de la PRH.

No	Nombre (s) y Apellidos	Cargo u Ocupación	Años de experiencia
1	Danay Fanjul Soto	Jefe de Recursos Humanos	3
2	Angel Luis Rodríguez Ramírez	Técnico B en Servicios de Alojamiento (Jefe de Turno)	12
3	Marvin García Fernández	Recepcionista Hotelero Jefe de grupo	10
4	Jorge Luis Calderín Álvarez	Director General Hotel Playa Cayo Santa María	15
5	Hilda Rojas Navarro	Técnico "A" en Gestión de los RRHH	28
6	Rolando Campos Fuente	Jefe de Animación	20
7	Tamara Perera Alonso	Especialista en Servicios de Alojamiento (Jefe de Grupo)	10

Fuente: Elaborado por el autor.

Etapa 2: Establecimiento del escenario futuro en el que se desarrolla la actividad en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María.

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

Entorno del Hotel y del área de Regiduría de Pisos

El análisis del entorno del hotel y del área relacionado con la actividad de PRH según lo analizado en el Paso 3 del epígrafe 2.3 tomando en cuenta los factores externos que inciden sobre esta. En el diagnóstico, se utiliza el criterio de los expertos seleccionados junto con la técnica de una matriz DAFO para identificar todas las oportunidades y amenazas que existen actualmente. El procesamiento de la técnica muestra que el escenario actual de la actividad de PRH en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa

Cayo Santa María es pobre y el entorno que lo rodea se considera “Amenazador” y en el destino como producto turístico necesita consolidarse añadiendo otros valores al mismo y al departamento y diferenciarse de su competencia potencial.

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

Contenido de trabajo

El escenario previsto, requiere de un fortalecimiento de la actividad de PRH a través del aprovechamiento de sus fortalezas para minimizar las debilidades que la frenan en el entorno, esta es la necesidad de la aplicación de un procedimiento para elaborar la Planificación Estratégica de Recursos Humanos para el Área de Regiduría de Pisos capaz de dar a conocer la cantidad de fuerza de trabajo de camarera de pisos necesaria para el área de Regiduría de Pisos a nivel de hotel a largo plazo y proyectar a todo el personal con las competencias necesarias en cada puesto de trabajo dentro del área. Además

necesita una variación del personal en correspondencia con el nivel de ocupación del hotel durante los distintos períodos del año (alta, baja, media, media alta, etc.).

Personal y características del área de Recursos Humanos y de la entidad

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

Los trabajadores del Área de RRHH identifican elementos que provocan cambios en las necesidades de personal a mediano y largo plazo en la plantilla fija. Se listan varios factores y se escogen los que alcanzaron un nivel de concordancia mayor del 80%, en correspondencia con todos los departamentos del hotel **Tabla 12** y además específicamente en el área de Regiduría de Pisos **Tabla 13** entre los que están la mejora salarial, cercanía a la vivienda, mejoría de condiciones de trabajo, solicitud propia, problemas personales, incorporación a cursos, promoción del cargo, movimiento a otra unidad de Gaviota y salida del país. Para cada uno de ellos se establece un nivel de análisis diferente, a través de varias entrevistas y consultas de la documentación del hotel.

Tabla 12 Pronóstico de variación de la plantilla a corto plazo del Hotel Playa Cayo Santa María

Factores influyentes en la plantilla	Temporada 2012-2013
Baja laboral por mejora salarial	57
Baja por cercanía de la vivienda	0
Baja por mejoría de condiciones de trabajo	5
Baja por solicitud propia	152
Baja por problemas personales	112
Baja por incorporación a cursos	0
Bajas por promoción del cargo	3
Baja por movimiento a otra unidad de Gaviota	4
Baja por salida del país	0

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 13 Pronóstico de variación de la plantilla a corto plazo del departamento de Regiduría de Pisos.

Factores influyentes en la plantilla	Temporada 2012-2013
---	----------------------------

Baja laboral por mejora salarial	20
Baja por cercanía de la vivienda	0
Baja por mejoría de condiciones de trabajo	3
Baja por solicitud propia	75
Baja por problemas personales	60
Baja por incorporación a cursos	0
Bajas por promoción del cargo	0
Baja por movimiento a otra unidad de Gaviota	1
Baja por salida del país	0

Fuente: Elaborado por el autor.

Después de analizados los resultados obtenidos se puede plantear que el Departamento de Regiduría de Pisos es uno de los que mayor inestabilidad presenta en su plantilla fija y por tanto mayor cantidad de cierre de contratos indeterminados.

3.3.2 Fase II: Determinación de las necesidades de recursos humanos

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

Etapa 3: Análisis y descripción de los cargos del área de Regiduría de Pisos.

Los distintos puestos de trabajo, junto con sus actividades, funciones y responsabilidades están contemplados en un nomenclador de cargos aprobados para los diferentes organismos, el cual se emite por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La propuesta inicial realizada por el Grupo de Administración Empresarial Gaviota SA en su Resolución 311/2012 para el Hotel en su plantilla mínima fija fue de 384 cargos de trabajo y para el área de Regiduría de Pisos fue de 52, posteriormente se aprobó la resolución 083/2013 que es la vigente proponiendo 387 cargos de trabajo y 52 para el área de Pisos éstos últimos se muestran en el **Anexo 18**. Además según el criterio de expertos plantea que el número de camarera de Pisos es el más inexacto que se encuentra calculado en el área ya que en los nomencladores de cargo para la temporada alta no se encuentra detallado la cantidad de trabajadores que se necesitan por departamentos sino de forma general por operarios, servicios, administrativos, técnicos y cuadros como se muestra en la **tabla 14**. En la temporada alta de 2013 se contrataron 54 camareras por las necesidades de los servicios para un total de 69 camareras de habitaciones.

Tabla 14 Total de fuerza de trabajo para la temporada alta y baja.

Resumen por categorías ocupacionales	Plantilla de Producción o Servicios		Plantilla de Regulación, Control y Apoyo		Plantilla mínima total	Fuerza de trabajo total
	Plantilla mínima	Cantidad máxima de CD	Plantilla mínima	Cantidad máxima de CD		
Operarios	133	74	8	0	141	215
Servicios	148	220	30	0	178	398
Administrativos	3	0	2	0	5	5
Técnicos	32	10	27	0	59	69
Cuadros	3	0	1	0	4	4
Total	319	304	68	0	387	691

Fuente: Resolución 083/2013

En el área de Regiduría de Pisos están definidos los profesiogramas específicamente para el Hotel Playa Cayo Santa María, identificándose que falta solo un profesiograma por conformar para la plaza de Limpiador de Áreas en Centros Turísticos (Cristalero) por lo que se tomó el procedimiento descrito por **De Miguel y Sánchez (2004)**. En el **Anexo 19** se muestra el profesiograma para este puesto de trabajo. Los demás profesiogramas fueron elaborados el primero de octubre de 2011 anterior a la apertura del mismo cuando operaba con la marca de Sirenis y actualmente es un hotel marca propia de playa, por lo que cambió el grupo de escala salarial de algunos puestos de trabajo y aún continúan sin ser actualizados, esta escala salarial se pone de manifiesto en el **anexo 18** además según la aplicación de la técnica de tormenta de ideas realizada por el grupo de expertos se llega al acuerdo que en los profesiogramas solo se miden las competencias laborales de forma muy escueta. Por ejemplo en el cargo de especialista en Servicio de Alojamiento (Jefe de Grupo) la exigencia del cargo es ser graduado de nivel superior sin importar la especialidad por lo que se podría delimitar que fuera graduado de Licenciado en Turismo, Ingeniero Industrial y otras especialidades que hayan pasado el curso de mando. Además el profesiograma definido para el puesto de Técnico B en Servicio de Alojamiento (Jefe de Turno) tiene como requisito del cargo ser graduado de nivel medio superior por lo que el grupo de expertos considera que para ejercer esta plaza debe ser graduado de las mismas especialidades que se recomendó para el puesto de especialista en Servicio de Alojamiento (Jefe de Grupo), ya que en la categoría ocupacional es directivo y pertenece al grupo XI. También en el profesiograma para el puesto de Roperero se plantea que su jefe inmediato es el jefe de Roperero cuando actualmente en la plantilla existente el jefe inmediato es la camarera de habitaciones (Jefe de Brigada) ya que no existe ningún cargo de jefe de ropero, y en el puesto de camarera de habitaciones plantea que requiere de mucha concentración mental durante períodos prolongados cuando en realidad no tiene

tanta carga mental y si exige de mucho esfuerzo físico y no se pone de manifiesto este último punto.

Etapas 4: Determinación de las competencias laborales para el área de Regiduría de Pisos.

Las competencias laborales para cada cargo en los distintos puestos de trabajo están reflejadas en los profesiogramas redactados por el Grupo de Gaviota para el Hotel Playa Cayo Santa María las cuales están muy superficiales y escasos pero a nivel de hotel no se encuentran definidos los perfiles de competencias para cada puesto de trabajo del Departamento de Regiduría de Pisos por lo que en este punto se redactarán todos los perfiles de competencias para el área es decir perfiles de competencias para Especialista en Servicios de Alojamiento (Jefe de Grupo), Técnico B en Servicio de Alojamiento (Jefe de Turno), Programador-Controlador, Lavandero Integral, Camarero de Habitaciones (Jefe de Brigada), Camarero de habitaciones, Roperero, Limpiadora de Áreas en Centros Turísticos (Jefe de Brigada), Limpiador de Áreas en Centros Turísticos y Limpiador de Áreas en Centros Turísticos (Cristalero) por lo que se tuvo en cuenta el procedimiento de (Sotolongo, 2007) para definir los perfiles de competencias para la totalidad de los puestos de trabajo del área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María que se detallan en un informe anexo al trabajo de diploma y en el **Anexo 20** está definido el perfil de competencia para la especialista en Servicios de Alojamiento (Jefe de Grupo).

Etapas 5: Previsión de las necesidades de recursos humanos para el Área de Regiduría de Pisos.

Para la previsión de las necesidades de los RRHH en el área de Regiduría de Pisos se inicia con la planeación a corto plazo o de las necesidades del personal inmediatas, debido a que no se cuenta con una base de cálculo fiable.

En la aplicación de esta etapa se determinaron primeramente las necesidades cuantitativas para cada uno de los cargos del Departamento de Pisos establecidos en los pasos anteriores, realizando un análisis de funciones y las características del servicio que se presta, a través del criterio de los expertos seleccionados y el empleo de técnicas de estudio del trabajo (muestreo, normas de la cadena hotelera, etc.) en varios cargos de complejidad. Por lo que se tuvo en cuenta el **procedimiento de Martínez, 2010 (Ver Anexo 17)** para la determinación de la cantidad de camarera de pisos para la temporada alta ya que se encuentra definida la plantilla mínima fija solo para la temporada baja y se

propone que en próximas investigaciones se calcule el resto de los puestos de trabajo del área para la temporada alta.

Para la búsqueda de los datos necesarios para realizar el cálculo se tomó una muestra de tres (3) meses para la temporada alta: Febrero, Marzo, Abril de 2013 para reunir datos promedios como el Booking (B), cantidad promedio diaria de habitaciones vacías sucias (HVS), ocupadas (HO) y vacías limpias (HVL) como se muestra en la **figura 10**, para determinar la cantidad de habitaciones por grupo (CHG) se revisaron los diferentes contratos que tiene el Hotel con sus principales touroperadores y para la determinación del tiempo de limpieza de cada habitación según su estado el grupo de expertos seleccionado consideró que para una habitación ocupada sería aproximadamente de 30 minutos, para una habitación vacía sucia de 45 minutos y para una vacía limpia de 20 minutos y estos tiempos varían según el grupo de turistas que se le limpie la habitación.

Figura 10 Booking diario del Hotel Playa Cayo Santa María

FEBRERO 2013								MARZO 2013							
FECHA	DIA	OCUP.	LIBRES	% OCUP.	CLIENTES	ENTRADAS	F/O	FECHA	DIA	OCUP.	LIBRES	% OCUP.	CLIENTES	ENTRADAS	F/O
01-feb	Vie	410	177	53,32%	831	21	182	41334	Vie	685	80	0,8907672	1.421	103	4
02-feb	Sáb	398	189	51,76%	806	91	182	41335	Sáb	693	71	0,9011704	1.460	113	5
03-feb	Dom	430	166	55,92%	871	188	173	41336	Dom	670	94	0,8712614	1.441	169	5
04-feb	Lun	501	140	65,15%	995	67	128	41337	Lun	711	54	0,9245774	1.517	72	4
05-feb	Mar	486	155	63,20%	972	18	128	41338	Mar	699	66	0,9089727	1.496	39	4
06-feb	Mié	455	186	59,17%	937	67	128	41339	Mié	683	79	0,8881664	1.489	62	7
07-feb	Jue	467	187	60,73%	972	28	115	41340	Jue	649	114	0,8439532	1.443	84	6
08-feb	Vie	491	163	63,85%	1.027	62	115	41341	Vie	649	107	0,8439532	1.425	125	13
09-feb	Sáb	551	145	71,65%	1.144	151	73	41342	Sáb	618	135	0,8036411	1.340	125	16
10-feb	Dom	589	107	76,59%	1.209	212	73	41343	Dom	700	53	0,9102731	1.459	233	16
11-feb	Lun	643	84	83,62%	1.303	58	42	41344	Lun	750	10	0,9752926	1.538	86	9
12-feb	Mar	631	96	82,05%	1.274	42	42	41345	Mar	714	46	0,9284785	1.479	32	9
13-feb	Mié	631	107	82,05%	1.284	78	31	41346	Mié	668	92	0,8686606	1.384	52	9
14-feb	Jue	681	57	88,56%	1.384	100	31	41347	Jue	731	29	0,9505852	1.490	180	9
15-feb	Vie	654	91	85,05%	1.323	73	24	41348	Vie	709	53	0,9219766	1.441	68	7
16-feb	Sáb	676	69	87,91%	1.361	212	24	41349	Sáb	722	40	0,9388817	1.479	149	7
17-feb	Dom	670	75	87,13%	1.353	190	24	41350	Dom	712	51	0,9258778	1.453	201	6
18-feb	Lun	721	24	93,76%	1.453	68	24	41351	Lun	766	0	0,9960988	1.528	113	3
19-feb	Mar	690	54	89,73%	1.402	24	25	41352	Mar	750	16	0,9752926	1.497	26	3
20-feb	Mié	669	88	87,00%	1.347	47	12	41353	Mié	723	43	0,9401821	1.449	57	3
21-feb	Jue	747	11	97,14%	1.503	49	11	41354	Jue	719	47	0,9349805	1.441	117	3
22-feb	Vie	748	10	97,27%	1.523	81	11	41355	Vie	714	52	0,9284785	1.444	96	3
23-feb	Sáb	717	41	93,24%	1.456	124	11	41356	Sáb	744	22	0,9674902	1.506	187	3
24-feb	Dom	743	15	96,62%	1.503	197	11	41357	Dom	761	5	0,9895969	1.552	163	3
25-feb	Lun	752	13	97,79%	1.507	81	4	41358	Lun	767	0	0,9973992	1.566	76	2

Fuente: Zun histórico Hotel Paya Cayo Santa María.

Los grupos seleccionados para obtener los datos necesarios para calcular la carga de trabajo en el área fueron: TRANSAT, To Month Royal (TMR) y Hola Sun provenientes de Canadá los cuales son los que más visitan el hotel durante el año.

La cantidad de camareras de pisos necesarias se determinará utilizando la expresión:

$$N = Q / Ft$$

Donde:

N = Número de camareras de piso necesarias.

Q = Carga de trabajo diaria estimada para cada camarera expresada en minutos como se muestra en la **tabla 15**:

Ft = Fondo de Tiempo de una camarera en un día expresado en minutos.

Tabla 15 Cálculo de la carga de trabajo total en minutos para la temporada alta.

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

Fuente: Elaborado por el autor

Para determinar el fondo de tiempo, lo primero es aplicar la técnica de fotografía detallada individual y para determinar el número de observaciones de esas fotografías (**Ver Anexo 21**) para así determinar la duración promedio de las actividades que realiza la camarera fuera de la limpieza de habitaciones, para fijar el tiempo de interrupciones reglamentadas (TIR), el tiempo preparativo conclusivo (TPC), el tiempo de servicio (TS) y el tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP) el cuál se determinó de las tres (3) fotografías individuales realizadas en la instalación (**Anexo 22**), para así determinar el fondo de tiempo disponible para dedicar a la limpieza de habitaciones mediante la siguiente expresión:

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

JL = 480 min. (Jornada laboral)

TDNP = 27.33 min

TIR = 11.66

TPC = 12.88

TS = 30

Luego que se determina el Fondo de Tiempo de una camarera se multiplica por la cantidad de días trabajados por la camarera en el plazo de tiempo seleccionado por los expertos que en este caso es de tres (3) meses de la temporada alta como se muestra en la **tabla 16**.

Tabla 16 Días de trabajo de las camareras en la muestra de tiempo seleccionado para la alta.

Meses	Días trabajados por la camarera
Febrero	23
Marzo	26

Abril	25
Total:	74

Fuente: Elaborado por el autor.

$$FT = 480 - (11.66 + 12.88 + 30 + 27.33)$$

$$FT = 374.35 * 74$$

$$FT = 29461.62 \text{ min.}$$

$$N = Q / Ft$$

$$N = 2252281.38 \text{ min} / 29461.62 \text{ min}$$

$$N = 76.44 \approx \mathbf{76 \text{ Camareras}}$$

Tomando en cuenta lo planteado por **Cuesta (2005)**, para el cálculo de la plantilla necesaria en una organización, se definen varios conceptos importantes y se propone una ecuación que determinan las necesidades del personal a partir de la existencia de una plantilla aprobada para cada cargo del hotel.

$$PPO - PC = NCRH$$

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

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

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

Por lo que:

$$PPO - PC = NCRH$$

$$76 \text{ camareras} - 69 \text{ camareras} = \mathbf{7 \text{ camareras a contratar}}$$

Una vez analizadas todas las variables anteriormente se determinó un número aproximado de 76 camareras de habitaciones necesarias para el área en el período de alta. Por lo que en comparación con la alta de 2013 (69 camareras) se requiere incorporar 7 camareras de habitaciones en la posterior alta para que realicen su trabajo de forma eficiente y eficaz.

3.3.3 Fase III: Ejecución

Una vez conocido el estado actual de la PRH arrojado en el diagnóstico y las previsiones cuantitativas y cualitativas de RRHH necesarios para el buen funcionamiento y para

brindar servicios con calidad, se necesita ejecutar la planificación estratégica de RRHH diseñado para el área de Regiduría de Pisos con todas sus fases implícitas. Esta fase debe realizarse una vez que sea aprobado por la Dirección del Grupo de Gaviota SA. En la medida que se desarrolle la realización de la planificación se debe tomar en cuenta, el respeto del orden lógico de realización y no sobrepasarse del presupuesto financiero que existe para la PRH. Otro elemento que se debe tener en cuenta es que la planeación en el área debe ser flexible para realizar los ajustes necesarios y contribuir a una adecuada planificación estratégica de RRHH en esta área clave de resultados.

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

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

3.3.4 Fase IV: Regulación y Control

En esta fase se realizarán los ajustes que la ejecución de la planificación estratégica de RRHH demande en cada una de sus fases y etapas. Es necesario señalar que debe cumplirse con las actividades establecidas y mantener la retroalimentación necesaria para evitar las desviaciones entre lo planificado y lo hecho. Se realizará un plan de cumplimiento con el acuerdo de fechas de inicio y culminación de cada una de las acciones a ejecutar

en la planificación, con el logro de una coherencia entre el carácter contingencial y estratégico de la PRH y los objetivos estratégicos del Hotel. Además, no debe producirse un impacto desfavorable en el perfeccionamiento de la PRH deseada y en los beneficios que brinde la actividad después de la aplicación de la planificación propuesta.

3.4 Validación de la propuesta realizada

Con el propósito de validar la Planificación Estratégica de RRHH propuesta para el área de Regiduría de Pisos, se empleó el método Juicio de Expertos aplicado en el Paso 1 del epígrafe 2.3 del capítulo anterior, considerando en la selección utilizar expertos estudiosos, teóricos de esta actividad, especialistas de la práctica de Regiduría de Pisos, y directivos de la actividad turística, de manera que en el análisis se incluyan criterios desde puntos de vista diferentes y que al mismo tiempo se complementen.

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

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

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

Desarrollo de los pasos definidos:

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

Los expertos deben definir una serie de elementos relacionados con la planificación propuesta, los cuales se muestran a continuación:

Viabilidad, racionalidad, contextualización, aplicabilidad, adaptabilidad, conveniencia y beneficios.

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

Para la realización de este paso fue diseñado un instrumento de validación (**Anexo 23**), donde se analizan las características de la planificación estratégica de RRHH propuesta así como cada uno de sus pasos, para los cuales los expertos deben evaluar a través de la escala de Licker lo que posibilita un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y la metodología en su totalidad.

3. Calcular el número de expertos.

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

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

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

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la entidad y sociedad.
- Haber tenido relación laboral docente o práctica con la actividad hotelera y en particular con el área de Regiduría de Pisos y RRHH.
- Tener 3 o más años de experiencia en estas actividades.
- Ética profesional

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

En función del número de expertos anteriormente definido en correspondencia con las características que se considera que deben reunir, se seleccionaron los mismos, utilizando el procedimiento propuesto por Hurtado de Mendoza (2003) mostrado en el **Anexo 6**, quedando seleccionados como expertos lo que se muestran en la **Tabla 7**.

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

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

7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall (Ibarra, 2003).

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

H1: Existe concordancia entre el juicio de los expertos.

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

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

Dónde:

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

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

Li: sumatoria de las ligas o empates entre los rangos

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

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

Dónde:

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

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

RC: $W \geq 0.5$

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

Por otra parte, a pesar de que el siguiente paso no forme parte de los definidos por Martínez et al. (2009); es necesario verificar si existe coincidencia casual en el criterio de los expertos, para ello se aplica la Prueba Chi-Cuadrado.

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

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

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

$$X^2 = K (N - 1)$$

Dando como resultados:

$$X^2 = 42$$

$$RC: X^2 \geq X^2_{\alpha; N-1}$$

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

$$X^2_{\alpha; N-1} = 20.09$$

$$X^2 = 42$$

$$42 \geq 12.812$$

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

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

La opinión de los expertos confirma entonces que la planificación:

Es viable, racional, está contextualizado, es aplicable, se adapta a las características de la entidad y es conveniente a la misma.

3.4.1 Análisis de los beneficios de la propuesta realizada

Asociados a la implementación de las soluciones que se derivan de la aplicación de la planificación propuesta se pueden señalar los beneficios siguientes:

- Aporta instrumentos metodológicos para la planificación estratégica de RRHH que pueden ser utilizados por otros tipos de entidades semejantes y para el resto de las áreas del hotel.
- A través de la aplicación de los perfiles de competencias propuestos se va a contar con el personal idóneo en el área.
- La propuesta de la Planificación Estratégica de RRHH puede ser aplicable en el área de Regiduría de Pisos de otros hoteles con características similares.
- Incrementa la eficiencia y eficacia en el trabajo del Departamento de Regiduría de Pisos y en la toma de decisiones.

Al realizar el análisis costo beneficio de la propuesta realizada se determinó que los ingresos netos por concepto de alojamiento en el Hotel Playa Cayo Santa María del 5 de mayo de 2012 al 5 de mayo de 2013 fue de 6 554 272. 24 CUC, luego, a través de la tormenta de ideas de los expertos se previó que se aumentarían los ingresos en un 15%

al año con la aplicación de la planificación estratégica de RRHH propuesta y como gasto para implementarlo solo se gastaría en capacitar a los recursos humanos para adaptarlos a las competencias que exigen los perfiles de competencia para cada cargo del área de Regiduría de Pisos y se realizaría dos veces al año que tendría un gasto de 1 000 CUC por capacitación para un gasto total de 2 000 CUC, posteriormente se calculan los datos y se obtiene que sería factible la aplicación de la planificación ya que aumentarían los ingresos al año por concepto de alojamiento en 983 140. 84 CUC netos para un total aproximado de 7 537 413. 08 CUC ingresos por alojamiento para el período 2013-2014 como se muestra en la **Tabla 17**.

Tabla 17 : Análisis Costo Beneficio.

Indicadores	Total
Ingresos Netos por concepto de alojamiento (5/5/2012- 5/5/2013)	6 554 272.24 CUC
Previsión de aumento de ingresos con la propuesta	15 %
Gastos de implementación de la propuesta (Capacitación)	2 000 CUC
Ingresos Netos propiciado por la propuesta	983 140. 84 CUC
Total de Ingresos Netos aproximados por concepto de alojamiento para el 2013-2014	7 537 413. 08 CUC

Fuente: Elaborado por el autor

A partir del análisis de los beneficios obtenidos se puede afirmar que la hipótesis: “Si se aplica el procedimiento propuesto por Cedeño (2009) para la planificación estratégica de los Recursos Humanos en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María, se contribuirá a la redacción de una planificación estratégica de recursos humanos científicamente fundamentada para el área de Regiduría de Pisos que contribuirá a elevar la eficiencia y eficacia del personal del área” ha sido demostrada.

Además se comprobó mediante el juicio de expertos que la planificación estratégica de los recursos humanos elaborada se caracteriza, tanto en su noción como su ejecución, por poseer cualidades que faciliten su aplicación en el objeto de estudio práctico a partir de su eficacia, consistencia, flexibilidad, así como una eficiencia que permite extender la experiencia a otros establecimientos de alojamiento turístico de similares condiciones.

3.5 Conclusiones

Después de haber realizado la aplicación del procedimiento para el diseño del plan estratégico de RRHH para el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María permite llegar a las siguientes conclusiones:

1. El **procedimiento** utilizado para la elaboración de la Planificación Estratégica de RH por su carácter integrador constituye una herramienta eficaz para la previsión de necesidades de RRHH.
2. La propuesta de la **planificación estratégica de RRHH** en el área de Regiduría de Pisos les proporciona un gran número de beneficios tanto para el Hotel como para el departamento.
3. A través de la elaboración de la **Planificación Estratégica de RRHH** permite definir la totalidad de los perfiles de competencia para el área de Regiduría de Pisos que se adecue con las exigencias del servicio del área y del hotel en general, una valoración crítica de los profesiogramas existentes así como la confección de los inexistentes, la planeación de las necesidades de RRHH de acuerdo a sus particularidades y convertir la PRH en Planificación Estratégica de RRHH es decir a largo plazo para de esta manera validar la hipótesis general planteada en la investigación.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación se arriban a las siguientes **conclusiones**:

1. La investigación bibliográfica realizada permitió un mejor conocimiento sobre los establecimientos de alojamiento turístico, el área de Regiduría de Pisos y la importancia de la planificación estratégica de los recursos humanos en dichos establecimientos.
2. El procedimiento seleccionado para la confección del diagnóstico permitió redactar todos los factores internos y externos que influyen en la PRH lo cual posibilitó la determinación del estado actual de la planificación estratégica de Recursos Humanos en el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María.
3. La aplicación práctica del procedimiento seleccionado para la planificación de RRHH contribuyó a la elaboración de la Planificación Estratégico de RRHH para el área de Pisos permitiendo comprobar la hipótesis planteada al demostrarles a la dirección que la aplicación de la misma es factible e incrementa los ingresos en el área
4. La implementación de la planificación propuesta demuestra la importancia de la integración de la planeación cualitativa y cuantitativa de los RRHH, en función de obtener un buen aprovechamiento de la fuerza de trabajo con las competencias necesarias, de manera que posibilite una mejora en la calidad de los servicios brindados y una adecuada planificación en el sistema de GRH.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Proponer al Órgano Superior de Dirección Empresarial del Grupo de Turismo Gaviota S.A. que se implemente la Planificación Estratégica de RRHH diseñado para el área de Regiduría de Pisos.
2. Establecer los perfiles de competencias elaborados para cada puesto de trabajo del área de Piso implícitos en la Planificación, luego de ser aprobados por los organismos pertinentes así como, la aplicación del procedimiento para la elaboración de la Planificación Estratégica de Recursos Humanos en las entidades hoteleras del destino “Cayos de Villa Clara”.
3. Modificar y actualizar los profesiogramas vigentes en el área de Regiduría de Pisos a partir de las recomendaciones realizadas en la Planificación ajustándolos a las condiciones reales del Hotel Playa Cayo Santa María.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Acebedo, E., (2002) *Estrategia corporativa del Grupo Gaviota Centro hasta el 2005*. Tesis de opción por el Título de Máster en Dirección. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
2. Alfonso, R., (2009) *Planificación de los Recursos Humanos en el Hotel Barceló Cayo Santa María*. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Santa Clara, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Martha Abreu de Las Villas.
3. Alfonso, R., (2011) "Procedimiento para planificación de recursos humanos en hoteles del destino Cayos de Villa Clara" en Revista *Retos Turísticos* [En línea] Vol. 10. No. 3. 2011, Universidad Central Martha Abreu de Las Villas, disponible en: <http://www.retosturisticos.com> [Accesado el día 7 de noviembre de 2012]
4. Alles, M., (2005) *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Ediciones Granica SA. Buenos Aires, Argentina. ISBN 950-641-317-7
5. Álvarez, C., (2012a). "Panorama Hotelero" en Revista *Visión CIDTUR*. [En línea]. No. 2. Julio 2012, La Habana, disponible en: <http://cidtur.eaht.tur.cu>. [Accesado el 7 de noviembre de 2012]
6. Álvarez, C., (2012b). "Panorama Hotelero" en Revista *Visión CIDTUR*. [En línea]. No.3. Noviembre 2012, La Habana, disponible en: <http://cidtur.eaht.tur.cu>. [Accesado el 7 de enero de 2013]
7. Armijo, M., (2011) "*Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*". Monografía publicada por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. [En línea]. Santiago de Chile, disponible en: http://xa.yimg.com/kq/groups/2122051/1264255445/name/Manual_Planificacion_Estrategica_ILPES-CEPAL.pdf [Accesado el día 25 de octubre de 2012]
8. Ashley, I., (2012) "Los Sistemas De Recursos Humanos en Empresas Hoteleras" en *BuenasTareas.com*. [En línea] en mayo 2012, disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Los-Sistemas-De-Recursos-Humanos-En/4097887.html> [Accesado el día 31 de enero de 2013]
9. Ayala, H.; Martín, R. y R. Rodríguez, (2003) *Manual de Teoría y práctica del turismo*. Texto docente. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de la Habana.
10. Beltrami, M., (2008) "*Ocio y Viajes en la Historia: Antigüedad Y Medioevo*" disponible en <http://www.monografias.com/Turismo/>. [Accesado el día 12 de noviembre de 2012]

11. Camacho, A., (2009) *Plan estratégico del proceso de gestión de Restauración en el Hotel Villa La Granjita*. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Santa Clara, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Martha Abreu de Las Villas.
12. Cedeño, N., (2009) *Procedimiento para la elaboración de la PRH en mega hoteles de playa, categoría cinco estrellas*. Proyecto de tesis presentado para optar por el título de Máster en Gestión Turística. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba.
13. Chiavenato, I., (2004) *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Editorial Nomos SA. Colombia.
14. Cuesta, S., (2010) *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Tercera edición. Editorial Félix Varela y Academia. La Habana, Cuba.
15. Davenport, T., (2000) *Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. Ediciones Gestión 2000. España.
16. Decreto-Ley 252, (2007) Consejo de Estado y de Ministros de la República de Cuba. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba en agosto de 2007. La Habana, Cuba.
17. Decreto-Ley 281, (2007) Comité Ejecutivo del Consejo De Ministros. República de Cuba. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba en agosto de 2007. La Habana, Cuba.
18. Delgado, A., (2012) "Turismo al día" en *Boletín Informativo del Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo* [En línea] Volumen 13. No. 23-24. Diciembre 2012, La Habana, disponible en: <http://www.ehth.co.cu>[Accesado el 4 de febrero de 2013]
19. Delgado, A., (2013) "Turismo al día" en *Boletín Informativo del Centro de Información y Documentación de la Escuela de Hotelería y Turismo* [En línea] Volumen 14. No. 1. Enero 2013, La Habana, disponible en: <http://www.ehth.co.cu> [Accesado el 4 de febrero de 2013]
20. De Miguel, M. y A. Sánchez, (2004) "Tecnología integral para la GRH con base en Competencias. Aplicación en la Villa El Bosque". Monografía publicada en la Universidad de Holguín. Disponible en: <http://www.uho.edu.cu/industrial/monografias/rrhh/n12/04/>. [Accesado el 12 de octubre de 2012].

21. De Miguel, M., (2006) *Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín*. Tesis de Grado Científico de Doctora en Ciencias Técnicas Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.
22. Fernández, Y., (2010) “Tendencias actuales de la organización hotelera”. [En línea] Disponible en: <file:///F:/INTERNET%2031.01/xXx%20.TuRizMoO.%20xXx%20%20TENDENCIAS%20ACTUALES%20DE%20LA%20ORGANIZACI%C3%93N%20HOTELERA.htm> [Accesado el día 31 de enero de 2013].
23. Fornieles, L. y Y. Vicet, (2012a) “Acontecer Turístico” en *Boletín electrónico semanal de Turismo* [En Línea] No. 40. 3 de octubre 2012, La Habana, disponible en <http://www.ain.cu> [Accesado el día 15 de octubre de 2012]
24. Fornieles, L. y Y. Vicet, (2012b) “Acontecer Turístico” en *Boletín electrónico semanal de Turismo* [En Línea] No. 51. 19 de diciembre 2012, La Habana, disponible en <http://www.ain.cu> [Accesado el día 7 de enero de 2013]
25. Fornieles, L. y Y. Vicet, (2013) “Acontecer Turístico” en *Boletín electrónico semanal de Turismo* [En Línea] No. 3. 16 de enero 2013, La Habana, disponible en <http://www.ain.cu> [Accesado el día 18 de febrero de 2013]
26. Gallegos, J., (1996). *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*. Primera Edición. Editorial Thompson Paraninfo SA Madrid, España.
27. Gallegos, J., (2002). *Gestión de hoteles, una nueva visión*. Editorial Thompson Paraninfo SA Madrid, España. ISBN: 84-283-2842-0
28. Gómez-Mejía, L.; Balking, D. y R. Cardy, (2001) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Tercera edición. Editorial Pearson Education SA. Madrid, España.
29. Herrera I., (2012). *Planificación estratégica de los Recursos Humanos en la Empresa Hotelera ISLAZUL Villa Clara*. Tesis en opción al título de licenciado en Turismo. Santa Clara, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central Martha Abreu de Las Villas.
30. Jiménez, I., (2006) *Hostelería y Turismo. Regiduría de Pisos*. Primera edición, tercera reimpresión. Editorial Thompson Paraninfo SA Madrid, España.
31. Koontz, H. y H. Wehrich, (1995) *Administración. Una perspectiva global*. Décima edición. México, Editorial Mc Graw Hill, p. 745.

32. Llorca, D., (2011) *Propuesta de actualización de la NC-127:2001 para establecimientos 4 estrellas*. Tesis en opción al título de licenciado en Turismo. La Habana, Facultad de turismo, Universidad de La Habana.
33. López, A., (2008) *Manual de Hostelería. La Gobernanta*. Décima Edición, quinta reimpresión, Madrid, España.
34. Luque Y., (2011) "Ayuda instruccional para alumnos regulares y ocasionales." [En línea]. Instituto Educativo Metropolitano, Caracas, disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos17/turismo/turismo.shtml#empresas#ixzz2lClQzkJf>. [Accesado el 11 de diciembre de 2012]
35. Machado, D., (2011) "Evolución de la Planeación de los Recursos Humanos y su manifestación en modelos precedentes y actuales". [En línea]. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, disponible en:http://scholar.google.es/scholar?start=20&q=procedimientos+planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+de+recursos+humanos&hl=es&as_sdt=0&as_ylo=2011[Accesado el día 25 de octubre de 2012]
36. Marsán, J. (1996): *"Organización del Trabajo"* Tomo I, ISPJAE, Cuba, pp. 84 -208, 220 -252. Cuba. 1987.
37. Martín, I., (2005) *Dirección y Gestión de empresas del sector turístico*. Tercera edición. Ediciones Pirámides. Gran Canaria, Madrid, España.
38. Martínez, C., (1998). Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar. Santa Clara: Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
39. Martínez, C., (2001). Material Docente: La matriz DAFO, una forma para aplicarla. Santa Clara. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. 3p.
40. Martínez, C. et al. (2002). *Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico*. (Informe Final de Investigación Concluida. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. CEDE). Santa Clara.
41. Martínez, Yamira I (2010). Procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo Las Tunas. Centro Universitario "Vladimir Ilich Lenin". Facultad de Ciencias Económicas.
42. Menchola, W., (2012) "La planificación estratégica de los recursos humanos". [En línea]. Octubre de 2012. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, disponible

en:<http://F:/INTERNET%2031.01/Planificaci%C3%B2n%20Estrat%C3%A9gica%20De%20Recursos%20Humanos%20-%20Ensayos%20-%20Vasquez9.htm>. [Accesado el día 31 de enero de 2013].

43. Milio, I., (2003) *Hostelería y Turismo. Organización y Control del alojamiento*. Primera edición, segunda reimpresión. Editorial Thompson Paraninfo SA Madrid, España.
44. Molina, J., (2013) “Tendencias Turismo 2013. La industria se adapta al new normal” en Revista *Hosteltur*. Comunicación para el turismo del futuro [En línea] No. 223. Enero 2013, Madrid, España, disponible en: <http://revistas.hosteltur.mx/index.php/rig/article/view/30223> [Accesado el día 6 de febrero de 2013]
45. Navarro, A., (2006) *Hotelería y Turismo. Manual para Regiduría de Pisos*. Editorial Thompson Paraninfo SA Madrid, España.
46. NC 127: 2001 Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. Primera edición, diciembre, La Habana.
47. NC 3000-3002:2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Oficina Nacional de Normalización. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba en mayo de 2007. La Habana, Cuba.
48. Norval, A., (2004) “*La Industria Turística*” editado por eumed.net. [En línea]. Universidad de Pretoria, disponible a texto completo en: <http://www.eumed.net/cursecon/librería> [Accesado el día 5 de noviembre de 2012]
49. ONEI., (2012) “Capacidades de alojamiento en Polos Turísticos” en *Oficina Nacional de Estadística e Información* [En Línea] enero-diciembre 2006-2012. República de Cuba. Disponible en <http://www.one.cu>. [Accesado el día 8 de octubre de 2012]
50. Pardo, M. y R. Luna, (2007) *Recursos Humanos para turismo*. Madrid, España.
51. PCC, (2011) Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el IV Congreso del Partido Comunista de Cuba. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba en abril de 2011. La Habana, Cuba.
52. Porter, M., (1985) *Estrategia Competitiva*. México. Editorial Continental.
53. Propin, E.; López, A. y A. Sánchez, (2004) “Territorios preferenciales de los grupos hoteleros internacionales en América Latina y el Caribe, a principios del siglo XXI” en

- Boletín del Instituto de Geografía. Investigaciones Geográficas.* [En Línea] No. 53. 2004, pp. 122-140, UNAM, disponible en: <http://revistas.unam.mx/index.php/rig/article/view/30217>, [Accesado el día 14 de marzo de 2013].
54. Resolución No. 66/2009, Calificador Ramal de Cargos técnicos, de operarios y de servicios del Turismo. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba en abril de 2009. La Habana, Cuba.
55. Resolución No. 311/2012, Estructura Organizativa y Plantilla de cargos para el Hotel Playa Cayo Santa María subordinada directamente a la Delegación Gaviota Centro de la Sociedad Mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota SA., publicado en noviembre de 2012.
56. Resolución No. 083/2013, Estructura Organizativa y Plantilla de cargos para el Hotel Playa Cayo Santa María subordinada directamente a la Delegación Gaviota Centro de la Sociedad Mercantil cubana Grupo de Turismo Gaviota SA., publicado en abril de 2013.
57. Rivas, L., (2011) "*Plan Estratégico para la Empresa O.Q. Televisión Canal 35 Del Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos para el período 2012-2016*". Proyecto de investigación previa la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial. Quevedo, Facultad de Ciencias Empresariales Escuela de Gestión Empresarial, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador.
58. Rodríguez, N., (2012) "Perfeccionamiento de la Gestión De Capital Humano en Empresas de Turismo en Cienfuegos" en Revista *Universidad y Sociedad*. [En Línea] Vol. 4 No. 3, septiembre-diciembre 2012, Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, disponible en: <http://www.ucf.edu.cu>. [Accesado el día 21 de febrero de 2013].
59. Ruíz, D., (2012) "La Planificación Estratégica de los Recursos Humanos en el centro de las tácticas de desarrollo de la Hotelería en Cuba" en Revista *Caribeña de Ciencias Sociales* [En Línea] Agosto de 2012, Universidad Central Martha Abreu de Las Villas, disponible en: <http://revistas.unam.mx/index.php/rme/article/view/4296%EF%BF%BD%C3%9C> [Accesado el día 7 de noviembre de 2012]

60. Sagaon, J., (2011) "Planeación Estratégica de Recursos Humanos". Julio-Diciembre 2011. Universidad autónoma del Estado de Hidalgo-Huejutla, disponible en: <http://www.eumed.net/ce/> [Accesado el día 3 de diciembre de 2012]
61. Sainz, D., (2013) "Principales cadenas hoteleras".[En línea]. Universidad de Colima, México, disponible en: <http://html.rincondelvago.com/principales-cadenas-hoteleras.html>. [Accesado el día 15 de marzo de 2013].
62. Sancho, A., (2009) "Introducción al Turismo", Organización Mundial del Turismo disponible en: <http://www.monografias.com/Turismo/>[Accesado el día 8 de febrero de 2013].
63. Sanz R. y S. Sabater., (2007) "Fundamentos de la dirección estratégica de Recursos Humanos: Evolución del pensamiento en estrategia". [En línea]. Departamento Organización de Empresas. Universidad de Murcia, disponible en: <http://w.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/182/182DO>. [Accesado el día 25 de octubre de 2012]
64. Silva, R., (2009) "Glosario de términos turísticos" disponible en: <http://www.monografias.com> [Accesado el día 3 de diciembre de 2012]
65. Sotolongo, M., (2007) "Gestión de los Recursos Humanos en Turismo" en Programa de Maestría en Gestión Turística y Hotelería para la Universidad de Managua. Monografía publicada en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas de Cuba, noviembre 2007, disponible en: <http://www.monografias.com> [Accesado el día 29 de noviembre de 2012]
66. Ulacia, Z. y Y. González, (2008) *Gestión De Alojamiento*. Apuntes para un libro de texto. Primera parte. Universidad de La Habana, Facultad De Turismo. La Habana.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1 Resumen de las definiciones de alojamiento turístico dadas por diferentes autores. (Fuente: Elaborado por el autor).

No.	Autor	Año	Término	Definición
1	NC 127:2001	2001	Establecimiento o de Alojamiento Turístico	Instalación destinada a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación.
2	Gallegos	2002	Hoteles o Alojamientos Turísticos	Empresas de servicios que se dedican principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, pero nunca podrá estar completa si falta el factor básico o cimiento de esta industria: La Hospitalidad.
3	Ayala et al.,; Pardo y Luna	2003 y 2007	Hotel o Establecimiento o Hotelero	Aquél que esté dedicado de modo profesional y habitual, mediante precio, a proporcionar habitación, con o sin otros servicios complementarios
4	Silva	2009	Alojamiento	Lugar de establecimiento que provee de un espacio para pernoctar, puede ofrecer además servicios complementarios
5	Sancho	2009	Hostelería	Sistema comercial compuesto de bienes materiales e intangibles dispuestos para satisfacer las necesidades básicas de descanso y alimentación de los usuarios fuera de su domicilio

Anexo 2: Perspectivas y tendencias actuales del alojamiento turístico. Fuente: (Molina, 2013)

Tendencias relacionadas con la infraestructura hotelera:

- Crecimiento del turismo islámico desarrollándose establecimientos 'halal', que consiste en no servir bebidas alcohólicas, ofrecer menús con certificación 'halal', instalaciones específicas para las mujeres, salas de oración y, en general, un ambiente acogedor para el turista musulmán. (Molina, 2013).
- Creación de hoteles que aceptan mascotas, hoteles dirigidos a familias con bebés, hoteles solo adultos y hoteles que se puedan reservar por horas. (Molina, 2013).
- Nueva forma del todo incluido en el segmento de lujo, por lo que se han elaborado una serie de directrices para regular el modelo, proponiendo una etiqueta all inclusive (todo incluido) de lujo. (Molina, 2013).
- Tendencias actuales combinadas a través de "SoLoMo", media social, localización y móvil, que son cada vez más pronunciadas: el uso de terminales móviles para acceder a internet, el uso de redes sociales como canal de comunicación y el uso de servicios o aplicaciones basadas en geolocalización también basadas en tecnología móvil. (Molina, 2013).

Anexo 3 Posición de cadenas hoteleras españolas en el extranjero. (Fuente: Álvarez, 2012b).

Las diez primeras compañías de mayor a menor capacidad son: Meliá Hotels International, NH Hoteles, RiuHotels& Resorts, Barceló, IberostarHotels& Resorts, Grupo Piñero, Fiesta Hotel Group, Occidental Hotels, Hotusa y Be Live Hotels.

La compañía Meliá tiene un total de habitaciones contando las de España de casi 78 000 y posee un ambicioso plan de expansión internacional para continuar en crecimiento con 46 proyectos que suman 12 490 habitaciones ya firmados en diferentes etapas del proceso.

NH Hoteles, que es segunda en cuanto a número de habitaciones en el extranjero, es primera a nivel global entre las españolas por cantidad de hoteles abiertos: 395 con 58 885 habitaciones. El año de 2012 NH debutó en Eslovaquia y Colombia, mientras prepara su entrada en Haití, donde no hay ninguna española instalada. Por su parte, **RiuHotels& Resorts** ha optado por reforzar su presencia en algunos países en los que ya está activa como Cuba, México y Marruecos, a la vez que ha salido de Chipre, Grecia y Malta. A nivel global cuenta con 43 081 habitaciones y 109 hoteles, ubicándose por encima de **Barceló**, con 37 778 cuartos distribuidos en 163 establecimientos y continúa en cuarta posición con relación al 2011 a pesar de la desvinculación de los 21 hoteles que gestionaba en Reino Unido, su salida de Túnez y su reducción de la cartera en Cuba, Marruecos y Turquía pero a pesar de esto ha entrado por primera vez en Italia.

Iberostar Hotels& Resorts se sitúa en quinta posición, seguida por el **Grupo Piñero**, que cuenta con 17 hoteles bajo su marca Bahía Príncipe, dos más que el año anterior, y que prevé aumentar significativamente su cartera en República Dominicana, México y Jamaica. **Fiesta Hotel Group** se mantiene sin cambios relevantes en séptima posición y en octava **Occidental Hotels**, que se estrenó en 2012 en Colombia y prevé hacerlo muy pronto en Haití. Cierran la posición diez **Hotusa y Be Live Hotels**, esta última cadena ha dejado de tener presencia en México.

Anexo 4 Definiciones de las clasificaciones de los establecimientos de alojamiento turístico según su tipo en: hotel, aparthotel, villa y motel. (Fuente: NC 127:2001).

De acuerdo con NC 127:2001 define al **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.

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

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

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

Tabla 2 Identificación y Categoría de los Establecimientos de Alojamiento Turístico.

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

Fuente: N.C 127: 2001.

Anexo 5 Resumen de las definiciones de planificación, estrategia y planificación estratégica de RRHH dada por varios autores.(Fuente: Elaborado por el autor)

Autor	Año	Término	Definición
-------	-----	---------	------------

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

Al finalizar con la exposición de los conceptos de planificación dados por varios autores se puede determinar que la mayoría de los autores indistintamente plantean que es la toma de decisiones para obtener efectos en el futuro de una organización.

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

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

Anexo 5 Resumen de las definiciones de planificación, estrategia y planificación estratégica de RRHH dada por varios autores. (Continuación).

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

Anexo 6 Procedimiento para la selección de expertos. (Fuente Mendoza, 2003 citado en Camacho, 2009).

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

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

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

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

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

$$K_{cj} = n(0.1) \quad (1)$$

Donde:

K_{cj} - Coeficiente de Conocimiento o información del experto "j"

n - Rango seleccionado por el experto "j"

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

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

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

Anexo 6 Procedimiento para la selección de los expertos. Continuación.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
---	------	-------	------

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

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

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

Donde:

Kaj: Coeficiente de Argumentación del experto “j”

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

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

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

Donde: K: Coeficiente de Competencia

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

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

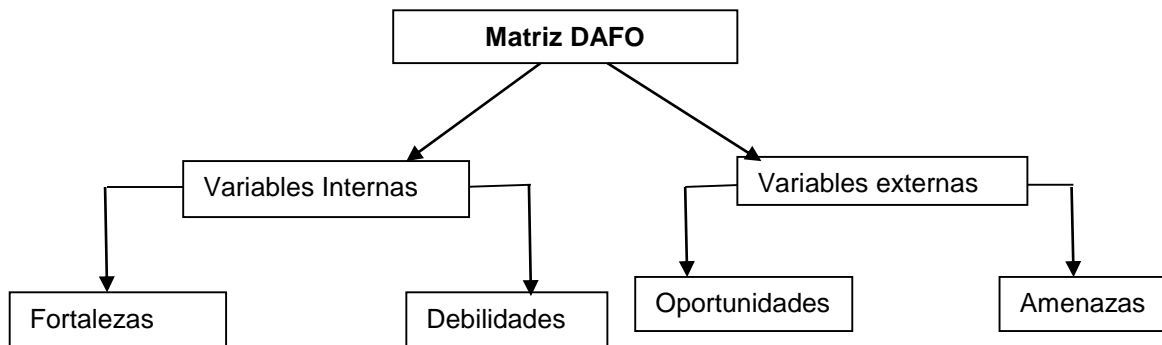
9. El investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.

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

Técnicas para realizar el diagnóstico de PRH en hoteles

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

Para esto es necesario, previamente aplicar técnicas de exploración para ponerse al tanto de los problemas y técnicas de previsión que permitan predecir las características del ambiente organizacional futuro de esta actividad con la opinión de expertos, escenarios, correlación de tendencias y otras. Por tanto se asume que la matriz D.A.F.O., es una moderna y útil herramienta para el análisis de las situaciones y contribuye significativamente en la mejora de la PRH en hoteles. Para aplicar la matriz D.A.F.O. en la PRH lo primero es identificar los problemas de Amenazas y Debilidades, así como las Fortalezas y Oportunidades tal como se muestra en la Figura 3 y después iniciar con el procedimiento de ponderación según **(Martínez, 2001)**.



Anexo 8 Procedimiento a seguir en la aplicación de la matriz DAFO. (Fuente: Cedeño 2009)

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

Escala 5 puntos. (Grupo V); Factores “vitales”, estos constituyen el 20% del total de factores de cada uno de los rubros de la (D.A.F.O.).

Escala 4 puntos. (Grupo IV); Factores “muy importantes”.

Escala 3 puntos. (Grupo III); Factores “importantes”.

Escala 2 puntos. (Grupo II); Factores “significativos”.

Escala 1 puntos. (Grupo I); Factores “poco significativos”.

Para poder realizar la matriz resultante se define un eje de abscisas “x” representa las variables externas, y un eje de las ordenadas “y” representa a las variables internas.

Figura 4 Clasificación del estado de la planificación de los recursos humanos en sus respectivos cuadrantes.

Actividad de PRH Pobre	<p style="text-align: center;">F M A X I M I Z A R</p> <p style="text-align: center;">M I N I Z A R D</p>	Actividad de PRH Óptima
A Minimizar		Maximizar O
Actividad de PRH Nula		Actividad de PRH Incógnita

Fuente: Cedeño (2009)

Los distintos estados de la PRH son:

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

Anexo 8 Procedimiento a seguir en la aplicación de la matriz DAFO. Continuación.

Actividad de PRH Pobre: (Estrategia Maxi-Mini): La PRH no se encuentra en un estado nulo; pero se necesitan realizar acciones, ya que el entorno se muestra amenazador. Se debe invertir tiempo e interés en fomentar su desarrollo en el hotel para contar con profesionalidad de sus RRHH y aumentar el aprovechamiento de las Oportunidades que existan en el mercado de RRHH.

Actividad de PRH Incógnita: (Estrategia Mini-Maxi): Consiste en minimizar las Debilidades que se tienen en el hotel y maximizar las Oportunidades de los RRHH formados. En muchos casos se corresponde con nuevos hoteles, que requieren fortalecer la actividad de PRH para la mejora de su GRH.

Actividad de PRH Óptima: (Estrategia Maxi-Maxi): Esta estrategia corresponde a la posición de PRH a contar en el hotel. Donde se realiza una óptima actividad de planificación del personal dentro del hotel y se cuentan con Oportunidades en el mercado laboral de los RRHH adecuados.

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

Anexo 9 Aplicación del procedimiento de selección de expertos. (Fuente: Elaborado por el autor).

Los expertos del tema a analizar se seleccionan por los conocimientos específicos, experiencia y la calificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados. Para ello primeramente se calculó el número de expertos necesarios, teniendo en cuenta el nivel de confianza, la proporción de error y el nivel de precisión deseado a través de la Ecuación 5:

$$Ne = \frac{p(1 - p)k}{l^2} \quad (5)$$

Donde:

Ne: número de expertos.

l: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005 – 0.10).

p: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.01-0.5)

k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- α).

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

Para el caso bajo estudio se decidió tomar:

1- α = 0.99 para k = 6.6564

p = 0.01

l = \pm 0.10

Obteniéndose como resultado: **Ne = 6.589836;**

Tomando como resultado final: **siete(7)expertos.**

1. Determinado el número de expertos necesarios, se entra en la selección de los expertos finales que conformarán el grupo de trabajo, a través del procedimiento propuesto, para el cual se hace una lista de las posibles personas que lo podrán integrar, las cuales se muestran en la **tabla 5** para la obtención de la información necesaria para la selección de los expertos finales, se utilizó la encuesta que se muestra en el **anexo 10**.

Anexo 9 Aplicación del procedimiento de selección de los expertos. (Continuación)

Tabla 5. Relación de expertos a seleccionar.

No	Nombre (s) y Apellidos	Cargo u Ocupación	Años de experiencia
1	Danay Fanjul Soto	Jefe de Recursos Humanos	3
2	Yaremys Pedreira Cedeño	Especialista "C" en GRH	6
3	Marvin García Fernández	Recepcionista Hotelero Jefe de grupo	10
4	Angel Luis Rodríguez Ramírez	Técnico B en Servicios de Alojamiento (Jefe de Turno)	12
5	Roberto Pereira Turiño	Jefe de Recepción	7
6	Greter Rivero Corella	Especialista "C" en GRH (EP) Especialista Principal	2
7	Jorge Luis Calderín Álvarez	Director General Hotel Playa Cayo Santa María	15
8	Hilda Rojas Navarro	Técnico "A" en Gestión de los RRHH	28
9	Rolando Campos Fuente	Jefe de Animación	20
10	Tamara Perera Alonso	Especialista en Servicio de Alojamiento (Jefe de Grupo)	10

Fuente: Elaborado por el autor.

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

- Se le pidió a cada posible experto que marcara con una X, en una escala creciente del 1 al 10, valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que posee sobre el tema objeto de estudio, obteniéndose como resultado el que se muestra en la **tabla 6**.
- A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc) a través de la ecuación (1), obteniéndose como resultado:

Tabla 7 Resultados del Coeficiente de Conocimiento (Kc) de cada experto.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Kcj	0,85	0,5	0,8	0,9	0,7	0,6	0,95	0,85	0,95	0,95

Fuente: Elaborado por el autor.

- 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.

Anexo 9 Aplicación del procedimiento de selección de los expertos. (Continuación)

Tabla 6 Grado de conocimiento o información que poseen los expertos sobre el tema.

No	Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
----	----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1	Danay Fanjul Soto								x	x	
2	Yaremys Pedreira Cedeño					x		x			
3	Marvin García Fernández							x		x	
4	Angel Luis Rodríguez Ramírez								x		x
5	Roberto Pereira Turiño						x		x		
6	Greter Rivero Corella					x		x			
7	Jorge Luis Calderín Álvarez									x	x
8	Hilda Rojas Navarro								x	x	
9	Rolando Campos Fuente									x	x
10	Tamara Perera Alonso									x	x

Fuente: Elaborado por el autor

Leyenda: X- Respuesta a 1ra pregunta; y X- respuesta a 2da pregunta

- 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.
- Con estos valores se calcula el Coeficiente de Argumentación (K_a) de cada experto utilizando la ecuación 2, obteniéndose como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
K_a	0.9	0.5	0.9	0.9	0.9	0.6	1	0.85	0.9	0.9

- Una vez obtenidos los valores del **K_c** y del **K_a** se procede a obtener el valor del **Coeficiente de Competencia (K)** que finalmente es el que determina en realidad cuales son los expertos que se toman en consideración para trabajar en la investigación. Este coeficiente (**K**) se calcula según la ecuación 3, obteniéndose como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
K	0.875	0.45	0.85	0.9	0.75	0.6	0.975	0.85	0.925	0.925

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

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Nivel	Alto	Bajo	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto

Realizado el análisis de los resultados obtenidos se toman como expertos a participar en la investigación los siete expertos que obtuvieron un nivel de competencia "Alto".

Anexo 10 Encuesta. Coeficiente de competencia de expertos. (Fuente: Hurtado de Mendoza 2003 citado en Camacho, 2009).

Encuesta: Coeficiente de competencia de expertos

Estimado colega:

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

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

Nombre: _____ Años de experiencia: ____

Cargo: _____ Grado científico: _____

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

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

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

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

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 11 Cronograma de diagnóstico. Fuente (Elaborado por el autor).

Tabla 8 Cronograma de diagnóstico.

No	Actividades para el desarrollo del diagnóstico	Fecha de inicio	Fecha de terminación	Duración (días)
1	Creación del grupo de expertos	26/03/2013	28/03/2013	2

2	Selección del grupo de expertos	29/03/2013	31/03/2013	2
3	Confección del cronograma	31/03/2013	31/03/2013	1
4	Ejecución del diagnóstico en el área de Regiduría de Pisos	01/04/2013	08/04/2013	7
5	Caracterización de la empresa	08/04/2013	08/04/2013	1
6	Caracterización del Área de RRHH	09/04/2013	10/04/2013	1
7	Análisis Externo de la PRH	10/04/2013	14/04/2013	4
8	Análisis Interno de la PRH	14/04/2013	18/04/2013	4
9	Análisis del estado actual de la PRH en el área de Regiduría de Pisos.	18/04/2013	22/04/2013	4

Anexo 12Objetivos y funciones de la dirección de Recursos Humanos. Fuente: (Elaborado por el autor)

Principales objetivos de la Dirección de RRHH se encuentran:

- Realizar estudios de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación, Seguridad y Salud y Cuadros, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos a su nivel.

- Evaluar el comportamiento del sistema salarial y de estimulación vigente en el Hotel.
- Estudiar los aspectos psicológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo, las características del proceso de formación y consolidación del colectivo laboral.
- Llevar el control de inventario de uniformes y elaborar el pedido de las necesidades de los trabajadores para su entrega por economato.
- Planificar y establecer la política de Recursos Humanos dentro de su ámbito de aplicación, tanto en su vertiente de selección como en su desarrollo profesional, formación e implantación de la política retributiva.
- Garantizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, así como de prever y planificar las necesidades de plantilla.
- Solicitar a la Agencia Empleadora las necesidades de fuerza de trabajo para el completamiento de la plantilla del Hotel.
- Velar porque se mantenga actualizado el Registro militar de los trabajadores del Hotel.

Las funciones de la Dirección de Recursos Humanos son:

- Tramitar toda la información necesaria para la contratación de la fuerza de trabajo, de los movimientos de los trabajadores entre departamentos o de cargos así como de las bajas que se producen.
- Estar informado de los cambios realizados en la Legislación Laboral, manteniendo informados a los Jefes de los Departamentos.
- Velar y controlar el cumplimiento de la disciplina laboral de la aplicación de la política de sanciones.
- Reportar preferencias o quejas de los trabajadores, en caso de no poderlas solucionar, para dar un tratamiento que se revierta en oportunidades de mejora del clima laboral para un mejor servicio.
- Elaborará el Presupuesto del Departamento así como el presupuesto de Recursos Humanos del Hotel.

Anexo 13 Proveedores del hotel Playa Cayo Santa María. Fuente: (Elaborado por el autor)

- | | |
|-----------------|-----------------------|
| 1. AT Comercial | 4. Geocuba |
| 2. Cubagro | 5. ITH VC |
| 3. Cimex | 6. ITH Ciego de Ávila |

7. Helados Alondra
8. Coracan
9. Coralac Nestlé
10. Pesca Centro
11. Tecnoazucar
12. Cuba Ron
13. Havana Club Internacional
14. Cervecería Bucanero,
15. Empresa Provincial Productora de alimentos (EPPA)
16. Suchel Proquimia
17. Suchel Camacho
18. Habanos S.A.
19. Cultivos Varios La Cuba
20. Cultivos Varios del Yabú
21. Frutas Selectas V.C.
22. Citrícola Victoria de Girón
23. CCS Fidel Claro
24. CCS Menelao Mora
25. CCS Níco López
26. CCS Diosdado Pérez
27. CCS Felipe Rodríguez
28. CCS Abel Santamaría
29. EMI Ernesto Che Guevara
30. Gedeme Solgraf
31. Ponton Caribe
32. Empresa del fósforo nacional
- 33.
34. Tropiflora
35. Arentur Varadero
36. Producciones GALA
37. Textilera VC
38. ATRIO SA
39. Almacenes Universales Ferretería VC
40. Almacenes Universales Ferretería Ciego de Ávila
41. D´Leone
42. Lácteo VC
43. Empresa cárnica VC
44. MACUN
45. Stella
46. Papas & Co.
47. Empresa CUPET Cienfuegos
48. Empresa Muebles del Hogar Luna Sur
49. Poligráfico Santa Clara
50. UECAN
51. ICT
52. COPEXTEL
53. DIVEP

Anexo 14 Aplicación del procedimiento a seguir en el análisis DAFO. Fuente: (Elaborado por el autor).

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

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

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

Fuente: Elaborado por el autor.

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

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

Fuente: Elaborado por el autor.

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

Anexo 14 Aplicación del procedimiento a seguir en el análisis DAFO. Continuación.

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

Donde:

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

Factores internos (eje X)

Sustituyendo en la ecuación (2) se tiene:

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

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

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

Factores externos (eje Y)

Sustituyendo en la ecuación (2) se tiene:

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

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

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

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

Anexo 15 Procedimiento para la elaboración de los profesiogramas de cargos.

Fuente: De Miguel y Sánchez (2004)

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

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

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

2. Elaboración del profesiograma.

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

- Identificación del cargo: Debe referirse al nombre que oficialmente se le asigne o el más comúnmente empleado para asignar el cargo, salario y categoría ocupacional que le corresponda.
- Misión del cargo: Debe contener de manera general la razón de ser del puesto con una descripción del mismo.
- Tareas o funciones del puesto: Son las tareas que se realizan dentro de cada una de las áreas de actividad definidas anteriormente.
- Medios materiales utilizados: Se mencionan cuáles son los medios que el ocupante del cargo utiliza para realizar las tareas incluidas en el mismo.
- Tiempo de adaptación o Período a prueba: Período de tiempo que una persona con las competencias exigidas por el cargo, necesita para poder desempeñar con autonomía las actividades y funciones del mismo.
- Responsabilidades: Son las responsabilidades que implican la realización de las actividades y funciones incluidas en el cargo. Éstas se pueden dividir en los que sigue: sobre personas; económica; supervisión orgánica y/o funcional sobre bienes y sobre la seguridad de otras personas.
- Relaciones de puesto: Son aquellas que el trabajador ocupante del puesto mantiene por razones de trabajo. Pueden ser: internas y externas.

**Anexo 15 Procedimiento para la elaboración de los profesiogramas de cargos.
Continuación.**

- Autonomía y decisión: Es el grado de autonomía que tiene el ocupante del puesto para tomar decisiones sobre los objetivos y métodos sobre su puesto y las decisiones son las que se deben tomar en el cargo por su propio desarrollo y no por los métodos de trabajo.
- Condiciones de trabajo: Son las condiciones en que el ocupante del cargo debe desarrollar el trabajo, tales como: ambiente físico; esfuerzo que le exige la realización de las tareas en el puesto; riesgos; horarios y medios y equipos protectores necesarios.

Anexo 16 Procedimiento para la elaboración de los perfiles de competencias. Fuente: Sotolongo (2007)

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

Etaapa 2. Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo

Etaapa 3. Sensibilización de los trabajadores y la alta dirección con la definición de las competencias

Etaapa 4. Definición de los perfiles de competencia.

Paso 1. Conformar un panel de expertos

Paso 2. Identificar las competencias requeridas para los cargos y puestos de trabajo

2.1. Determinación de los cargos y puestos de trabajo

2.2. Selección de los métodos

Existen diferentes métodos para determinar las competencias, los más conocidos son; el análisis funcional y el conductivista.

2.3. Preparación del estudio

2.4. Redacción de la primera versión de los perfiles de competencias

Figura 10 Perfil de competencias

1. DATOS GENERALES	
Denominación del cargo o puesto de trabajo:	
Área a la que pertenece:	
Categoría Ocupacional:	Grupo escala salarial:
Subordinación Directa a:	Sistema de pago:
Salario:	Estimulación:
2. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO	
Misión:	
Visión del cargo:	
3. REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Requisitos Mínimos Necesarios:	
Especialidades preferentes:	
Necesidad de adiestramiento: Sí No	
Requisitos Físicos o Aparenciales Relevantes:	
Otras exigencias:	
4. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Condiciones Ambientales (iluminación, microclima)	
Características del trabajo:	
Factores de Riesgo:	
Medios de Seguridad: -	
Tipo y grado de esfuerzo característico:	

Físico:	
Mental:	
Condiciones Organizativas:	Área de Trabajo:
	Régimen de Trabajo y Descanso:
	Horario de trabajo y duración de la Jornada:
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño:	
Responsabilidad:	
Relaciones:	
5.COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO	
COMPETENCIAS	DIMENSIONES

Fuente: (Sotolongo, 2007).

Etapa 6. Elaboración de un programa de capacitación e implementación de los nuevos perfiles en todas las áreas del hotel.

Etapa 7. Seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación)

Anexo 17: Determinación de la cantidad de camareras de pisos. (Fuente: Martínez, 2010).

La cantidad de camareras de piso necesarias se determinará utilizando la expresión:

$$N = Q / Ft$$

Donde:

N = Número de camareras de piso necesarias.

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

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

¿Cómo determinar la carga de trabajo?

Para determinar la carga de trabajo se propone un modelo que establece una relación entre la carga y las variables que la determinan. De ese modo se puede calcular mediante la relación carga capacidad, la cantidad de camareras necesarias para situaciones concretas como son el alza o baja turística, a fin de utilizar racionalmente la fuerza de trabajo que garantice los niveles de eficiencia exigidos, de acuerdo con los niveles de ocupación e ingreso que justifiquen los parámetros económicos registrados en el presupuesto del establecimiento. Así se garantiza que la carga de trabajo establecida, esté de acuerdo con las condiciones organizativas del área de regiduría de piso y contribuya a aliviar las presiones de tiempo en la realización de la tarea de limpieza de habitaciones.

A continuación se resumen los principales pasos a seguir para la aplicación del modelo:

- Precisar la cantidad de habitaciones que tiene el hotel y cuál es el booking promedio que mantiene en temporada de alta y en temporada de baja.

Es de primerísima importancia que el booking (cantidad de habitaciones ocupadas en el hotel) que se especifique para cada temporada sea lo más representativo posible. Para ello se pueden hacer estudios de tendencias u otro tipo de estudio estadístico que permita establecer el booking de la temporada con cierto nivel de confianza. El software ZUN generalizado en todos los hoteles de Cuba, tiene una base de datos en la que se almacena la ocupación histórica que ha mantenido el hotel durante años, por lo que debe ser un punto de apoyo para los mencionados estudios.

- Definir los distintos tipos de habitaciones del hotel y agruparlos por características similares.

Anexo 17: Determinación de la cantidad de camareras de pisos. Continuación.

Para esto es necesario contar con una ficha técnica de las habitaciones. Se agrupan todas las habitaciones con dimensiones iguales y con características constructivas similares, o sea, con el mismo tipo de baño, con el mismo tipo de piso, con la misma cantidad de camas. Nótese que se habla de características constructivas similares y no iguales, porque si una habitación difiere de otra en una puerta de más, a los efectos del tiempo que invierte la camarera en limpiarla pueden considerarse similares.

Se debe puntualizar la cantidad de habitaciones que existen para los distintos grupos de habitaciones definidos y que proporción representa la cantidad de habitaciones de cada grupo del total de habitaciones del hotel.

- Determinar los tiempos de limpieza de cada tipo de habitación y según el estado en que pudiera encontrarse (ocupada, vacía sucia y vacía limpia).

Como ya se ha explicado es conveniente determinar estos tiempos de limpieza por ecuaciones de regresión. En el caso de las habitaciones vacías limpias debe determinarse aplicando la técnica del cronometraje, ya que el gasto de trabajo necesario para el tratamiento de estas habitaciones es independiente de sus características arquitectónicas y de diseño.

- Establecer a partir de datos reales históricos la cantidad promedio diaria de habitaciones vacías sucias, ocupadas sucias y vacías limpias que tiene el hotel en temporada alta y en temporada baja.

Esto puede hacerse revisando el documento conocido como libro de productividad o cierre diario de ama de llaves, en el cual se recoge por día la cantidad de habitaciones que se limpiaron como vacías sucias, la cantidad que se limpiaron como ocupadas y la cantidad que habían vacías limpias. Pueden revisarse los libros correspondientes a un año o a años anteriores, tómese en cuenta que a mayor cantidad de datos más confiable estadísticamente serán los resultados. Es importante analizar cada uno de los datos sacados porque puede que alguno corresponda con una sobre ocupación atípica y debe desecharse.

- Determinar qué proporción representan las cantidades promedio de habitaciones vacías sucias, ocupadas sucias y vacías limpias, halladas en el paso anterior, del total de habitaciones del hotel.

Anexo 17: Determinación de la cantidad de camareras de pisos. Continuación.

- Calcular la carga de trabajo para lo cual se utilizará la tabla # 3.13 que se propone llevar al Excel.

Tabla # 3.13 Cálculo de la carga de trabajo total en minutos por día de temporada.

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

En la tabla anterior.

Columna 1: Los tipos de grupos definidos.

Columna 2: La cantidad de habitaciones por grupo.

Columna 3: Total de habitaciones del hotel.

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

Columna 5: Booking según temporada.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Columna 4= Columna 3 / Columna 2.

Anexo 17: Determinación de la cantidad de camareras de pisos. Continuación.

Este modelo explicado anteriormente para el cálculo de la carga de trabajo, toma como referencia el modelo desarrollado para el cálculo de la norma de servicio de las camareras de piso por [Quintana y García, 2007]. Tal modelo tiene como limitante, que solo permite establecer la norma de servicio para un solo tipo de habitación porque los factores de tiempo que se admiten sustituir, solo pueden ser diferenciados según los tres estados posibles y no según los tipos de habitaciones.

¿Cómo determinar el fondo de tiempo?

Para determinar el fondo de tiempo, lo primero es aplicar la técnica de fotografía detallada individual y determinar la duración de las actividades que realiza la camarera fuera de la limpieza de habitaciones, para fijar el tiempo de interrupciones reglamentadas (TIR), el tiempo preparativo conclusivo (TPC), el tiempo de servicio (TS). Los tiempos invertidos en las actividades clasificadas como **TIR, TPC, TS** deben ser analizados a fin de proyectar el método de ejecución de dichas actividades que hagan el trabajo más eficiente, es decir que los tiempos utilizados en estas tareas sean los mínimos necesarios.

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

$$\mathbf{Ft = JL - (TIR + TPC + TS + TDNP)}$$

$$\mathbf{JL = 480 \text{ min. (Jornada laboral)}}$$

$$\mathbf{TDNP = 30 \text{ min.}}$$

Anexo 18 Cargos aprobados en la Resolución 083/2013 para el área de Regiduría de Pisos del Hotel Playa Cayo Santa María. Fuente: (Resolución 083/2013) Grupo Gaviota.

Cargo	Grupo Escala	Categoría Ocupacional	Nivel de Preparación	Cubierta	Propuesta	Aprobada
ÁREA DE PISOS						
Especialista en Servicio de Alojamiento (Jefe de Grupo)	XI	T	NS	1	1	1
Técnico B en Servicio de Alojamiento (Jefe de Turno)	IX	T	NMS	1	1	1
Dependiente Expendedor de Piezas de Ropas	III	S	NM	1	1	1
	5					
Programador - Controlador	V	A	NMS	1	1	1
Lavadero Integral	VI	O	SNE	1	1	1
Brigada de Habitaciones						
Camarero de Habitaciones (Jefe de Brigada)	VIII	S	NMS	3	8	8
Camarero de Habitaciones	V	S	NMS	15	15	15
Ropero	III	S	NM	5	5	5
Brigada de Áreas Públicas						
Limpiadora de Áreas en Centros Turísticos (Jefe de Brigada)	V	S	NM	3	3	3
Limpiador de Áreas en Centros Turísticos	II	S	NM	15	15	15
Cristaleros						
Limpiador de Áreas en Centros Turísticos	II	S	NM	1	1	1
SUBTOTAL				47	52	52

Anexo 19: Profesiograma del cargo de Limpiador de Áreas en Centros Turísticos (Cristalero) del Hotel Playa Cayo Santa María. Fuente: Elaborado por el autor.

Identificación del cargo: Limpiador de áreas en Centros Turísticos (Cristalero)

Categoría ocupacional: Servicios (Calificador Grupo de Administración Empresarial Gaviota SA)

Grupo escala: II

Salario escala: 235\$

Misión del cargo: Limpieza de todos los cristales de las áreas nobles y de servicios, techos, muebles pesados, marquetería y otros, realiza limpiezas profundas de aquellas áreas que requieran la utilización de equipos de limpieza pesados y efectúa los trabajos relacionados con la decoración y confort, plantas, lámparas, macetas, colocar y cambiar cortinas y visillos.

Tareas o funciones generales incluidas en el cargo

Descripción Analítica

Actividades diarias o constantes:

- Participa en las reuniones de información con todo el personal del departamento.
- Limpieza de todos los cristales de las áreas nobles y de servicios, techos, muebles pesados, marquetería y otros.
- Realiza trabajos relacionados con limpiezas profundas de aquellas áreas que requieran la utilización de equipos de limpieza pesados.
- Efectúa los trabajos relacionados con la decoración y confort, plantas, lámparas, macetas, colocar y cambiar cortinas, visillos, etc.
- Participa y vela por la adecuada organización y mantenimiento de su área de trabajo.
- Participa en la entrega y recepción de la lencería a lavandería exterior, ayudando a cargar y descargar el camión de lencería.
- Cumplirá en tiempo y forma y como esta establecido con el resto de las obligaciones.
- Recogerá primera hora de la mañana las llaves y orientaciones del jefe de pisos.
- Decapar, pulir, abrillantar todos los suelos del piso.
- Limpia cristales y marcos de áreas nobles y superiores de las habitaciones.
- Limpiar muebles, lámparas, techos, falsos techos (atendiendo al plan de limpieza).

Anexo 19: Profesiograma del cargo de Limpiador de Áreas en Centros Turísticos (Cristalero) del Hotel Playa Cayo Santa María. Continuación.

- Limpiar terrazas exteriores y pisos del hotel.

- Participara en el bloqueo y desbloqueo de habitaciones.
- Cumplirá con lo establecido en el cuidado, funcionamiento y mantenimiento de los carros eléctricos que utilizaran en sus funciones.
- Tramita con su jefe inmediato superior las necesidades materiales para el desarrollo de su trabajo.
- Cumple con las normas de PHT.
- Reportar preferencias o quejas de los clientes para dar un tratamiento que se reverte en oportunidades de mejoras de servicio.
- Reportar y entregar objetos olvidados y encontrados por los empleados de recepción en el momento del hallazgo.

Actividades Periódicas (Mensuales):

- Tramita con su jefe inmediato superior las necesidades materiales para el desarrollo de su trabajo.
- Participa en los inventarios mensuales de su área de responsabilidad.
- Participa en los cursos de superación organizados.
- **Actividades Eventuales (Trimestrales, Semestrales, Anuales):**
- Participa en la organización y atención de las actividades que la Dirección estime oportunas.
- Asumirá las tareas asignadas por el departamento.

Medios materiales y herramientas utilizadas: Materiales y artículos de limpieza, materiales auxiliares.

Período de prueba: 3 meses

Responsabilidades: Controla y cuida los utensilios, materiales y otros insumos propios del servicio que presta.

Anexo 19 Profesiograma del cargo de Limpiador de Áreas en Centros Turísticos (Cristalero) del Hotel Playa Cayo Santa María. Continuación.

Relaciones internas:

Especialista en Servicios de Alojamiento (Jefe de Grupo), Técnico B en Servicios de alojamiento (Jefe de Turno), Dependiente Expendedor de piezas de ropa, Limpiadora de áreas en Centros Turísticos (Jefe de brigada), Personal del Departamento de Regiduría de Pisos.

Decisión y autonomía:

Condiciones de trabajo:

Ambiente: Medianamente Moderado.

Riesgos: Caídas y heridas.

Esfuerzo físico: Moderado

Esfuerzo mental: No necesita mucho esfuerzo mental

Requisitos de conocimientos: Graduado de Nivel Medio con experiencias y habilidad en la limpieza de instalaciones hoteleras.

**Anexo 20: Perfiles de competencias para el área de Regiduría de Pisos. Fuente:
Elaborado por el autor.**

1. DATOS GENERALES
Denominación del cargo o puesto de trabajo: Especialista en Servicio de Alojamiento (Jefe de Grupo)

Área a la que pertenece: Regiduría de Pisos	
Categoría Ocupacional: Directivo	Grupo escala salarial: XI
Subordinación Directa a: Director Adjunto	Sistema de pago: Por tiempo real trabajado.
Salario: \$525.00	Estimulación: Utilidades + 10.00 cuc de aseo
<u>2. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO</u>	
Misión: Contribuir a la satisfacción de los clientes y sus requerimientos, organizando, dirigiendo, coordinando y controlando las actividades relacionadas con la higiene, limpieza, acondicionamiento, confort y puesta a punto de las habitaciones y áreas del Hotel.	
Visión del Cargo: Ser un Departamento de excelencia por la satisfacción de los clientes, a partir del cumplimiento de los estándares de calidad de la organización en materia de higiene, limpieza, confort y otros servicios especiales.	
<u>3. REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO</u>	
Requisitos Mínimos Necesarios: Ser graduado universitario	
Especialidades preferentes: Licenciado en Turismo, Ingeniero Industrial, Curso de Ama de Llaves en cualquiera de las modalidades que ofrece FORMATUR.	
Necesidad de adiestramiento: X Sí No	
Requisitos Físicos o Aparenciales Relevantes: Buena salud física y mental con resistencia a la fatiga.	
Conocimientos y Habilidades específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad técnico- laboral -Sólida preparación. -Habilidades de Dirección. -Habilidades para controlar, uso correcto de los recursos puestos a su disposición. - Conocimientos Político - ideológicos. -Conocimientos sobre la Defensa. -Conocimientos relacionados con la actividad. -Conocimientos para la toma de decisiones. -Temas económicos. -Técnicas de decoración. -Conocimientos idiomáticos. -Gestión de la Calidad. -Computación. 	
Otras exigencias: Tener una experiencia previa de 4 a 6 años en la especialidad de Regiduría de Pisos.	
<u>4. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO</u>	
Condiciones Ambientales (iluminación, microclima): Condiciones buenas en su oficina climatizada, limpia y con buena iluminación.	
Características del trabajo: Exige de mucho esfuerzo mental.	
Factores de Riesgo: No está expuesto a Riesgos Severos	
Medios de Seguridad: Cumplir con las Reglas de Servicios Técnicos en el Puesto de Trabajo y Recibir la Instrucción General.	
Tipo y grado de esfuerzo característico: Moderado	
Físico: El esfuerzo físico es moderado.	
Mental: El mental es alto, por la diversidad de las decisiones que se adoptan diariamente, lo que genera tensión nerviosa.	
Condiciones Organizativas:	Área de Trabajo: Oficina
	Régimen de Trabajo y Descanso: Trabajo de lunes a sábado con un franco semanal (domingo).

	Horario de trabajo y duración de la Jornada: La jornada laboral es de ocho horas de 9:00am- 5:00pm pero son frecuentes las horas de trabajo extraordinario.
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: Dotación de habitaciones, materiales y artículos de limpieza, impresos de clientes, materiales de oficina, materiales auxiliares y materiales de automatización.	
Responsabilidad: Responde por el personal del Departamento de Piso, por los Medios Informáticos y Mobiliario de su Oficina y por todos los medios y útiles de alojamiento de la entidad. Incide directamente en la calidad del servicio y no incide directamente en las cuestiones económicas en fin es el responsable directo de la realización de las tareas y control de las tareas vinculadas al alojamiento del hotel.	
Relaciones: con el departamento de Recepción, con el departamento de RRHH, con el departamento de Servicios Técnicos y con todos sus subordinados.	
5.COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO	
COMPETENCIAS	DIMENSIONES
1.Comprensión del entorno y la organización	-Poseer conocimiento sobre el Sistema de Información (ZUMpms) utilizados en el Hotel. -Analizar la competencia e identificar ventajas competitivas desde su perspectiva. -Poseer conocimientos sobre el sistema de cálculo de gasto del departamento.
2. Poder de inventiva y creatividad	-Ser innovadores, prácticos y creativos. -Buscar nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales. -Tener iniciativa y ser analítico.
3. Ética	-Poseer adecuadas reglas de educación formal. -Cumplir con los principios del Código de Ética. -Respetar los valores de la empresa. -Atenerse a los reglamentos y normas jurídicas. -Respetar la información reservada o confidencial. -Ser ejemplo dentro y fuera de la empresa.
4 Orientación al cliente:	-Ser capaz de pensar como sus clientes y satisfacer sus expectativas y necesidades. -Responder con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente manteniendo con ellos una comunicación fluida. -Comprometerse personalmente ofreciéndole información útil y/o servicio de manera cordial. -Mantener la fidelidad del cliente. -Desarrollar un clima de servicio.
5. Facilidades comunicativas	- Tener fluidez y facilidad en la comunicación oral. - Escuchar activamente y tomar en cuenta el criterio de los demás. -Comunicar de manera asertiva empleando tanto procedimientos formales como informales. -Expresar claramente sus ideas y hacer presentaciones efectivas. -Planear y realizar entrevistas eficaces. -Obtener o transmitir la información requerida y dar retroalimentación de manera constructiva.
6. Dominio en la planificación de su trabajo.	-Establecer prioridad a sus tareas (tiene en cuenta la importancia y el tiempo para llevarlas a cabo) -Elaborar la planificación de las demandas para la transportación de sus trabajadores. -Llevar un cronograma de actividades a realizar. -Planificar estratégicamente sus recursos humanos.

<p>7. Autodesarrollo personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Planificar su aprendizaje personal aprovechando las oportunidades. -Ser preocupado por participar en diversas acciones de capacitación para superarse. -Utilizar la autosuperación como vía importante de desarrollo. -Estar constantemente retroalimentándose con sus subordinados. -Acceder y utilizar las vías más actualizadas de información científico técnica y cultural.
<p>8. Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Obtener la atención y aceptación de los demás basado en el ejemplo personal. -Motivar a otros para que alcancen sus metas. -Influir en las decisiones y producir cambios. -Inspirar una visión común. -Modelar el camino, convencer, persuadir. -Reconocer y fortalecer a los demás.

Anexo 21: Determinación del número de observaciones. (Fuente: Marsán, 1996)

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

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

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

Donde:

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

σ : Desviación típica de la población

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

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

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

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

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

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

Siendo:

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

R: Rango de dicha muestra.

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

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

Sustituyendo:

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

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

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

Anexo 21 Determinación del número de observaciones. 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:

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

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

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

Anexo 22: Datos de la Fotografía Individual realizada a una camarera en un día de trabajo (Fuente: Elaborado por el autor)

Hotel Playa Cayo Santa María			Departamento: Regiduría de Pisos		
Trabajador: Camarera de Habitaciones			Fecha:6/4/2013		
No.	Descripción de la Actividad	Símbolo	Hora terminación	Duración (min.)	Observación
1	Recoge reporte de ama de llaves	TPC	8.50	25	
2	Recibe ropa limpia	TIR	9.15	9	
3	Recoge carro y lo prepara	TPC	9.24	16	
4	Traslado a la habitación	TO	9.40	10	
5	Limpieza de Habitación	TO	9.50	28	Ocupada
6	Traslado a la habitación	TO	10.18	5	
7	Limpieza Habitación	TO	10.22	44	Vacía sucia
8	Traslado a otra habitación	TO	11.06	5	
9	Limpieza de Habitación	TO	11.11	21	Ocupada
10	Limpieza de Habitación	TO	11.32	25	Ocupada
11	Limpieza de Habitación	TO	11.57	41	Vacía sucia
12	Limpieza de Habitación	TO	12.38	35	Vacía sucia
13	Limpieza de Habitación	TO	1.03	32	Vacía sucia
14	Va a almorzar	TDNP	1.35	25	
15	Traslado hacia habitación	TO	2.00	10	
16	Limpieza de Habitación	TO	2.10	35	Vacía sucia
17	Limpieza de Habitación	TO	2.45	26	Ocupada
18	Limpieza de Habitación	TO	3.11	44	Vacía sucia
19	Limpieza de Habitación	TO	3.55	29	Vacía sucia
21	Traslado hacia habitación	TO	4.24	4	
22	Limpieza de Habitación	TO	4.28	20	Ocupada
23	Traslado hacia el office	TO	4.48	5	
24	Cuenta ropa sucia	TO	4.52	15	
25	Limpia el office	TO	5.07	8	
26	Ordena carro de limpieza	TPC	5.15	5	
Hora de Comienzo: 9.00 a.m.				Hora de terminación: 5.20p.m.	
Volumen de trabajo: 12 habitaciones				Normador: Yeidy Fabelo	

Anexo 22: Datos de la Fotografía Individual realizada a una camarera en un día de trabajo. Continuación.

Hotel Playa Cayo Santa María			Departamento: Regiduría de Pisos		
Trabajador: Camarera de Habitaciones			Fecha: 7/4/2013		
No.	Descripción de la Actividad	Símbolo	Hora terminación	Duración (min.)	Observación
1	Recoge reporte de ama de llaves	TPC	8.38	20	
2	Recibe ropa limpia	TIR	8.58	12	
3	Recoge carro y lo prepara	TPC	9.10	7	
4	Traslado a la habitación	TO	9.17	5	
5	Limpieza de Habitación	TO	9.22	21	Ocupada
6	Traslado a la habitación	TO	9.53	5	
7	Limpieza Habitación	TO	9.58	40	Vacía sucia
8	Traslado a otra habitación	TO	10.38	5	
9	Limpieza de Habitación	TO	10.43	17	Ocupada
10	Limpieza de Habitación	TO	11.00	21	Ocupada
11	Limpieza de Habitación	TO	11.21	14	Ocupada
12	Limpieza de Habitación	TO	11.35	16	Ocupada
13	Limpieza de Habitación	TO	11.51	40	Vacía sucia
14	Limpieza de Habitación	TO	12.31	36	Vacía sucia
15	Va a almorzar	TDNP	1.07	31	
16	Traslado hacia habitación	TO	1.38	7	
17	Limpieza de Habitación	TO	1.45	26	Ocupada
18	Limpieza de Habitación	TO	2.11	41	Vacía sucia
19	Limpieza de Habitación	TO	2.51	38	Vacía sucia
20	Limpieza de Habitación	TO	3.31	39	Vacía sucia
21	Limpieza de Habitación	TO	4.10	20	Ocupada
22	Traslado hacia el office	TO	4.30	4	
23	Cuenta ropa sucia	TO	4.34	12	
24	Ordena carro de limpieza	TPC	4.46	9	
Hora de Comienzo: 9.00 a.m.				Hora de terminación: 4.55p.m.	
Volumen de trabajo: 13 habitaciones				Normador: Yeidy Fabelo	

Anexo 22: Datos de la Fotografía Individual realizada a una camarera en un día de trabajo. Continuación

Hotel Playa Cayo Santa María			Departamento: Regiduría de Pisos		
Trabajador: Camarera de Habitaciones			Fecha: 8/4/2009		
No.	Descripción de la Actividad	Símbolo	Hora terminación	Duración (min.)	Observación
1	Recoge reporte de ama de llaves	TPC	8.46	12	
2	Recibe ropa limpia	TIR	8.58	14	
3	Recoge carro y lo prepara	TPC	9.12	12	
4	Reporte por rotura a Ama de Llaves	TS	9.24	30	
5	Limpieza de Habitación	TO	9.54	19	Ocupada
6	Limpieza de Habitación	TO	10.23	30	Vacía Sucia
7	Limpieza de Habitación	TO	10.53	32	Vacía Sucia
8	Limpieza de Habitación	TO	11.25	26	Vacía Sucia
9	Limpieza de Habitación	TO	11.51	8	Vacía Limpia
10	Limpieza de Habitación	TO	11.59	30	Vacía Sucia
11	Limpieza de Habitación	TO	12.29	42	Vacía Sucia
12	Va a almorzar	TDNP	1.11	26	
13	Traslado hacia habitación	TO	1.37	7	
14	Limpieza de Habitación	TO	1.44	39	Vacía Sucia
15	Limpieza de Habitación	TO	2.23	40	Vacía Sucia
16	Limpieza de Habitación	TO	3.03	15	Vacía limpia
17	Limpieza de Habitación	TO	3.18	10	Vacía limpia
18	Limpieza de Habitación	TO	3.28	35	Vacía Sucia
19	Limpieza de Habitación	TO	4.03	40	Vacía Sucia
22	Traslado hacia el office	TO	4.43	5	
23	Cuenta ropa sucia	TO	4.48	12	
24	Ordena carro de limpieza	TPC	5.00	10	
Hora de Comienzo: 9.00 a.m.				Hora de terminación: 5.10 p.m	
Volumen de trabajo: 13 habitaciones				Normador: Yeidy Fabelo	

Anexo 23: Instrumento para la validación por los expertos de la planificación propuesta

Usted es un especialista seleccionado como experto en esta investigación para validar la factibilidad de la planificación estratégica de RRHH para el área de Regiduría de Pisos. Con tal propósito, a continuación se expone una relación de aspectos, sobre los que usted deberá señalar su grado de acuerdo.

Aspectos Características	Referencia/ Contenido	Escala				
		1	2	3	4	5
Viabilidad	Posibilidad de aplicación en el hotel objeto de estudio					
Racionalidad	La planificación está basada en el análisis objetivo y crítico de la realidad					
Contextualización	La planificación estratégica de RRHH es la adecuada a las particularidades del hotel					
Aplicabilidad	Posibilidad de aplicación en el área de Regiduría de Pisos del hotel objeto de estudio					
Adaptabilidad	Posibilidad de adaptarse a las particularidades del hotel					
Conveniencia	Ventajas que le aporta al hotel la puesta en práctica de la Planificación Estratégica de RRHH.					
Beneficios	Resultados positivos a partir de la aplicación de la Planificación Estratégica de RRHH.					

Por favor exprese cualquier opinión adicional que tenga acerca de la planificación propuesta.

Escala de Likert: _____

- (1): Totalmente en desacuerdo.
- (2): Desacuerdo.
- (3): Neutral.
- (4): De acuerdo.
- (5): Muy de acuerdo.